

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность** темы курсовой работы обусловлена тем, что среди основных долговременных вызовов, отражающих как общемировые тенденции, так и внутренние барьеры развития России, ключевое значение имеет ускоряющееся возрастание роли интеллектуального капитала, становящегося важнейшим фактором общественного прогресса.

Стратегические ответы на этот вызов кроются в усилении человеческого капитала и повышении эффективности его использования в организациях различных форм собственности, разных секторов и сфер народного хозяйства страны. Общепризнано, что нет в общественной жизни более важного вида человеческой деятельности, чем управление людьми.

Грамотное, гармоничное управление работниками является первостепенной задачей успешного функционирования и развития практически всех организаций в любой сфере экономической и социальной деятельности. Эффективное управление персоналом особенно актуально в современных условиях инновационного развития, когда существенно возрастает значение квалифицированных действий инициативных работников, поскольку их знания, компетентность и деловые качества определяют жизнеспособность организации (предприятия, фирмы, компании, учреждения) и стратегические перспективы.

Более того, сегодня все более упрочняются позиции признания стабильного компетентного коллектива в качестве основного конкурентного преимущества прогрессивной организации. Создание профессионального ядра человеческих ресурсов в организации – это необходимое и объективное требование для успешной жизнедеятельности в условиях трудно предсказуемых экономических, финансовых и социальных изменений.

**Цель работы** – является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой службы МУП г. Абакана «Водоканал».

Для достижения поставленной цели ставятся следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы работы кадровой службы на современном предприятии;
- проведение анализа эффективности работы службы персонала МУП г. Абакана «Водоканал»;
- разработать пути совершенствования деятельности кадровой службы МУП г. Абакана «Водоканал».

**Объект исследования** – МУП г. Абакана «Водоканал».

**Предмет исследования** – Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

**Научно-методическая основа работы** – законодательные и нормативные акты, регулирующие трудовые отношения в Российской Федерации, научные и методические источники по исследуемой проблеме, данные оперативной отчетности и текущей документации предприятия, результаты непосредственных наблюдений.

## **Глава 1. Теоретические аспекты кадровой службы**

### **В**

### **организации**

#### **1.1. Понятие и основы деятельности кадровой службы**

Действительность вокруг нас значительно изменилась, затронув все сферы человеческой жизнедеятельности. Большую роль в этом играют современные технологии, которые не только затронули все сферы деятельности, но и стали мобильными, быстро завоевывающими новые рынки. На этом фоне значительно обострился вопрос конкурентоспособности не только отдельных экономических субъектов, но и целых государств. Попытки преодолеть возникшую ситуацию привели к обращению внимания исследователей на важность человеческих ресурсов. Это связано с тем, что, как отмечают эксперты, «по мере вступления

развитых стран в постиндустриальную эру человеческий капитал будет приобретать все большее значение»[\[1\]](#).

Поэтому изучение всевозможных инноваций, выявление особенностей системы управления персоналом, разработка новых решений, направленных на повышение эффективности деятельности персонала и ряд других мероприятий, стали представлять огромный научный и практический интерес и, соответственно, стали актуальными для изучения. Большое внимание уделяется понятиям «трудовые ресурсы» и «персонал предприятия». Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную «часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг»[\[2\]](#).

В свою очередь персонал предприятия - это «личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев».

Таким образом, «трудовые ресурсы» - это термин, который используется для определения трудоспособного населения в масштабах страны, отдельного региона или же отдельной отрасли. Для отдельного предприятия наиболее употребим термин «персонал».

Изменившиеся условия мирового экономического развития вывели персонал на новый уровень и заставили рассматривать его как определенный стратегический фактор, который определяет дальнейшее развитие предприятия. В связи с этим персонал больше не является «винтиком» в производственном процессе, персонал перерос в «совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству»[\[3\]](#), то есть персонал стал являться «личностным капиталом» организации.

Основными характеристиками персонала являются его численность и структура. Под численностью персонала понимается «число сотрудников, которые официально работают в организации». Численность бывает нормативной и фактической. Нормативная или плановая численность определяется спецификой деятельности, сложностью производственных процессов, а также степенью их автоматизации. Фактическая же численность показывает реальное число сотрудников организации на данный момент. Структура персонала представляет собой «отдельные группы работников, объединенные по каким-либо признакам»[\[4\]](#).

Чтобы персонал раскрыл в полной мере весь свой потенциал им нужно управлять и его нужно организовывать. Для этого на предприятиях и существуют кадровые службы. Под данным термином понимается «совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики»[\[5\]](#).

Кадровые службы предприятий и организаций действуют в рамках определенных теорий управления персоналом. Стоит отметить, что деятельность по управлению персоналом имеет давние истоки, но вот как наука данная отрасль управления сформировалась только в начале прошлого столетия. Связано это было с изменениями, которые произошли в производстве. Так развитие капитализма и промышленная революция привели к вытеснению мелких мастерских крупными фабриками и заводами. Соответственно, это привело к увеличению количества рабочих, а также к увеличению интенсивности труда и со временем к обострению социальных конфликтов.

Для решения таких конфликтов, а также для налаживания отношений между руководством предприятия и коллективом и начали создаваться специализированные кадровые подразделения. Датой зарождения таких подразделений принято считать 1912 год. В 20-х годах прошлого столетия такие подразделения появились на многих предприятиях США и Западной Европы. Представители таких подразделений занимались налаживанием отношений между работодателями и работниками, вели кадровую документацию, решали некоторые бытовые проблемы работников. В последующие два десятилетия произошло законодательное оформление деятельности кадровых служб предприятий.

Также в это время появились новые специальности в кадровой отрасли, такие как агент по найму, управляющий по заработной плате, специалист по обучению и т.д. В последующие два десятилетия в связи с модернизацией производства, появлением большого количества высокопрофессиональных специалистов большее внимание стали уделять разработки правовой документации внутри предприятий, которые регламентировали все аспекты трудовой деятельности, в том числе стандарты и нормативы по организации трудовой деятельности и оплате труда.

В 70-80 годы в деятельности кадровых служб появляется такое понятие как перспективное планирование. Кадровые работники занимаются не только приемом на работу, но и планированием потребности в персонале, составлением кадровых резервов, участвуют в разработке стратегий развития предприятия.

Современный этап развития деятельности кадровых служб связан с решением различных сложных кадровых задач, основанных на стратегическом планировании, расширении социальных гарантий работникам и т.д. На сегодняшний день управление персоналом представляет собой «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом»[\[6\]](#).

Таким образом, управление персоналом охватывает такие области, как планирование кадров, планирование работы с кадрами, определение кадрового потенциала, оценку персонала, стимулирование трудовой деятельности, организацию труда и множество других аспектов. Кадровые службы нашей страны до последнего времени отличались от западных. Они в первую очередь занимались приемом и увольнением сотрудников и, в некоторой степени, их профессиональным обучением.

Управлением персонала в полном понимании этого термина они не занимались. И такая ситуация наблюдается до сих пор на многих небольших российских предприятиях. Хотя в целом данная отрасль за последние несколько лет претерпела значительные перемены. Постепенно кадровые службы становятся методическими, информационными и координирующими центрами работы с персоналом. Для этого разрабатываются концепции управления персоналом, под которыми понимается система «взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач... методов управления персоналом».

Такая концепция должна включать в себя методологию управления, систему и технологию управления персоналом. Методология связана с рассмотрением сущности персонала как объекта управления и подбором определенных методов и принципов управления им. Система кадрового управления связана с разработкой целей и задач, а также функций и организационной структуры управления. В свою очередь технология управления персоналом предполагает проведение мероприятий по поиску, отбору и приему персонала, его оценки и обучению, а также организации труда, стимулированию трудовой деятельности и т.д.

Методология управления связаны с применением определенных методов управления, под которыми понимаются «способы воздействия на персонал с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации»[\[7\]](#).

Административные методы проявляются в виде организационного и распорядительного воздействия со стороны руководства предприятия и направлены на организацию трудового процесса. Экономические методы в условиях рыночной экономики усилили свое значение, так как стали важным условием для создания целостной системы управления.

Психологические методы направлены на личность конкретного человека, а социологические – на определение места личности в коллективе. Данные методы позволяют развить внутренний потенциал работника, развить эффективные коммуникации в трудовом коллективе.

Таким образом, кадровые службы предприятий на современном этапе развития представляют собой достаточно сложный элемент управления, который соединяет в методические, информационные и координирующие центры по работе с персоналом. Для того, чтобы эта работа была успешной, разрабатываются концепции управления персоналом, которая должна включать в себя методологию управления, систему и технологию управления.

## **1.2. Методы оценки эффективности работы службы персонала в кадровой стратегии организации**

Процесс оценки деятельности кадровой службы является важным и необходимым элементом процесса кадрового управления. Данный процесс представляет собой действие, которое направлено на соизмерение затрат и результатов, к которым приводит деятельность кадровой службы предприятия. Так же стоит отметить, что эффективность кадровой работы должна быть направлена на достижение целей предприятия. Оценка эффективности деятельности кадровой службы предприятия носит еще название «кадровый аудит». Под данным термином понимается «процедура для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития»[\[8\]](#).

Кадровый аудит необходим для того, чтобы[\[9\]](#):

– найти проблемы в области управления персоналом;

- сформировать набор эффективных методов кадрового управления;
- привести систему кадрового управления в соответствии с законодательством;
- определить роль кадровой службы в деятельности предприятия в целом;
- сократить затраты на кадровое управление.

Необходимость в оценке эффективности деятельности кадровой службы появилась сравнительно недавно. Это было вызвано тем, что современный этап научно-технической революции значительно изменил роль человека в производственном процессе. Если раньше он был приложением к машинам и оборудованию, то сегодня стал основным стратегическим ресурсом предприятия. Поэтому, все средства, потраченные на персонал, рассматриваются сейчас как «инвестиции в человеческий капитал — основной источник прибыли»[\[10\]](#).

Основные показатели эффективности деятельности кадровой службы представлены на рисунке 1[\[11\]](#).

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
<p>Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности</p> <p>Затраты на отдельные направления и программы деятельности работников и организации в целом</p> <p>Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом</p> <p>Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала</p>	<p>Соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)</p> <p>Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)</p>	<p>Удовлетворенность работой в данной организации</p> <p>Удовлетворенность деятельностью подразделений управления персоналом</p>	<p>Текущая текучесть кадров</p> <p>Уровень абсентизма</p> <p>Производительность труда</p> <p>Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.)</p> <p>Количество жалоб работников</p> <p>Уровень производственного травматизма и профзаболеваний</p>

**Рисунок 1. Показатели эффективности деятельности кадровой службы**

Управление персоналом это сложная организационная структура. Она определяется как объективными факторами, так и субъективными. К объективным можно отнести: размер организации, объём произведённой продукции, объём затрат на обеспечение квалифицированной рабочей силы и эффект воздействия от

этих затрат. К субъективным можно отнести: профессиональную подготовку кадров, отношение руководства организации к персоналу, насколько чётко компания ставит цели, и какую роль она отводит, при этом, кадрам. Малые и средние предприятия ограничиваются лишь работой референта по персоналу, которые сочетает эту деятельность с работой секретаря руководителя.

Все кадровые службы в России сегодня можно разделить на три группы[12]:

1. Те, которые перешли на новые кадровые технологии;
2. Те, которые частично перешли на новые кадровые технологии;
3. Те, которые работают по старому.

Для кадровых служб, работающих по новому, можно обозначить следующие функции[13]:

1. Управление персоналом планирует трудовые ресурсы, т.е. определяет потребность в кадрах в зависимости от цели и стратегии развития предприятия;
2. Создаёт резерв персонала;
3. Отбирает необходимый персонал из группы резерва;
4. Оформляет трудовые договора с сотрудниками;
5. Оценивает трудовую деятельность каждого работника, используя показатели эффективности персонала;
6. Управление персоналом переводит, повышает, понижает, увольняет в зависимости от результатов труда работника;
7. Определяет заработную плату и льготы в целях привлечения, сохранения и закрепления кадров;
8. Занимается организацией обучения кадров;
9. Готовит руководящих кадров;
10. Управляет дисциплиной.

Современные менеджеры хорошо понимают эффективность качественного управления персоналом. Богатый функциональный работник – это перспективный и производительный элемент производства. Тогда, когда руководству предприятия

удаётся организовать качественную службу управления, её структура может быть следующей:

1. Управление по социальному развитию персонала;
2. Управление по работе социально-психологической совместимости коллектива и урегулирования различных конфликтов;
3. Управление материального и морального стимулирования работников;
4. Управление по планированию карьерного роста сотрудников;
5. Управление по переобучению и повышению квалификации персонала;
6. Управление нормирования труда и оценки результатов аттестации сотрудников;
7. Управление по организации труда;
8. Управление подбора персонала;
9. Управление охраны и безопасности труда;
10. Управление учёта персонала и контроля трудовой дисциплины.

Эффективность работы Управления персоналом это часть политики общего руководства предприятием, которое связано с человеческим фактором.

Направление эффективности трудовых отношений включает в себя: анализ и регулирование коллективных взаимоотношений; управление конфликтами на производстве; социально-психологический климат; соблюдение определенных этических норм взаимоотношений в трудовом коллективе. Направление эффективности оформления и учета кадров включает в себя: оформление и учет приема, увольнений, перемещений персонала предприятия; информационное обеспечение системы кадрового управления; обеспечение занятости[14].

Направление эффективности планирования, прогнозирования и маркетинга персонала включает в себя: анализ актуального кадрового потенциала предприятия; разработку оптимальной стратегии управления рабочим персоналом; планирование состава кадров; планирование и прогнозирование потребности в определенном персонале; взаимосвязь с внешними источниками; текущую систематическую оценку кадров[15].

Направление эффективности развития кадров включает в себя: переподготовку рабочих и управляющих кадров предприятия, повышение квалификации; работу с существующим кадровым резервом; социально-психологическую адаптацию новых сотрудников предприятия. Направление эффективности анализа и развития средств стимулирования труда включает в себя: актуальную стратегическую разработку системы оплаты труда персонала; нормирование и тарификацию всего трудового процесса предприятия; разработку различных форм участия в эффективности деятельности предприятия; использование средств морального поощрения; управление трудовой мотивацией[16].

Направление эффективности разработки организационной структуры управления включает в себя: проектирование организационной структуры управления предприятием и подразделениями; анализ существующей организационной структуры управления; разработку штатного расписания; построение совершенно новой организационной структуры управления. Такая классификация обеспечивает кадровую политику полным перечнем функций, которые создают эффективную работу служб Управления персоналом с точки зрения нового подхода к менеджменту Управления персоналом. В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Эффективность системы управления персоналом оценивается методом измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его оптимального использования в жизнедеятельности предприятия, развития персонала, эффективность трудовой деятельности этого персонала. Утверждать о высокой эффективности управления персоналом можно лишь при продуктивном измерении, отслеживании и оптимизации трудовой деятельности каждого сотрудника предприятия и каждой группе работников.

## **Глава 2. Анализ кадровой деятельности в системе управления на примере МУП г. Абакана «Водоканал»**

## **2.1 Общая характеристика МУП г. Абакана «Водоканал»**

Муниципальное унитарное предприятие г. Абакана «Водоканал» является коммерческой организацией, созданной в соответствии с законодательством РФ на основании Постановления Мэра города от 27августа 1997 года.

Муниципальное образование город Абакан, от имени которого действует Комитет муниципальной экономики, является учредителем и собственником предприятия.

Полное наименование организации: Муниципальное унитарное предприятие города Абакана «Водоканал» Сокращенное наименование организации: МУП «Водоканал».

Юридический адрес: 655003, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Катерная 38, а/я 471 Фактический адрес: 655003, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Катерная 38, а/я 471 тел.факс.(3902)-34-32-96,

Предприятие имеет долгую и богатую историю. Самостоятельным предприятием оно стало в 1965 году, когда произошла реорганизация комбината коммунальных предприятий, и было выделено пять самостоятельных подразделений. С дальнейшим развитием города росло и водопроводно-канализационное хозяйство. В мае 1973 года было образовано производственное управление водопроводно-канализационного хозяйства г.Абакана.

мае 1985 года на базе Абаканского Водоканала было создано производственное управление «Хакоблводоканал», в состав которого входил и Абаканский цех водопроводно-канализационного хозяйства. Весной 1992 года Абаканский цех ПУ «Хакоблводоканал» на основании решения Абаканского горисполкома был реорганизован в муниципальное предприятие «Абаканский водоканал».

В 1997 году предприятие было переименовано в Муниципальное предприятие г. Абакана «Водоканал» (МП «Водоканал»), а в 2017 году предприятие стало унитарным. Деятельность унитарных предприятий в РФ регламентируется статьей 113 Гражданского Кодекса и Федеральным Законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». Согласно Кодексу «унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество»[\[17\]](#).

Поэтому имущество такого предприятия является неделимым и, соответственно, не может быть распределено по долям. По организационно-правовой форме унитарные предприятия могут быть государственными и муниципальными.

Исследуемое предприятие является муниципальным унитарным учреждением. Постановлением Администрации г. Абакана от 08 декабря 2014 года № 2532 предприятие наделено статусом гарантирующей организации для централизованной системы холодного водоснабжения и водоотведения города Абакана. Деятельность предприятия осуществляется на объектах коммунальной инфраструктуры, переданных предприятию в соответствии с распоряжениями Комитета муниципальной экономики Администрации г.Абакана на праве хозяйственного ведения.

Основной целью деятельности предприятия является решение социальных задач в сфере водоснабжения и водоотведения города Абакана, а также получение прибыли.

Для достижения поставленной цели предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- добыча подземных вод;
- сбор, очистка и распределение воды;
- удаление сточных вод;
- эксплуатация наружных систем водоснабжения и водоотведения;
- организация собственного автохозяйства;
- иные виды деятельности.

Муниципальное унитарное предприятие г. Абакана возглавляется директором. Согласно Уставу предприятия директор предприятия действует на принципе единоначалия, назначается он на эту должность Главой города Абакана. Также директор организует его работу, в пределах своей 31 компетенции издает распорядительные документы, осуществляет прием и увольнение сотрудников.

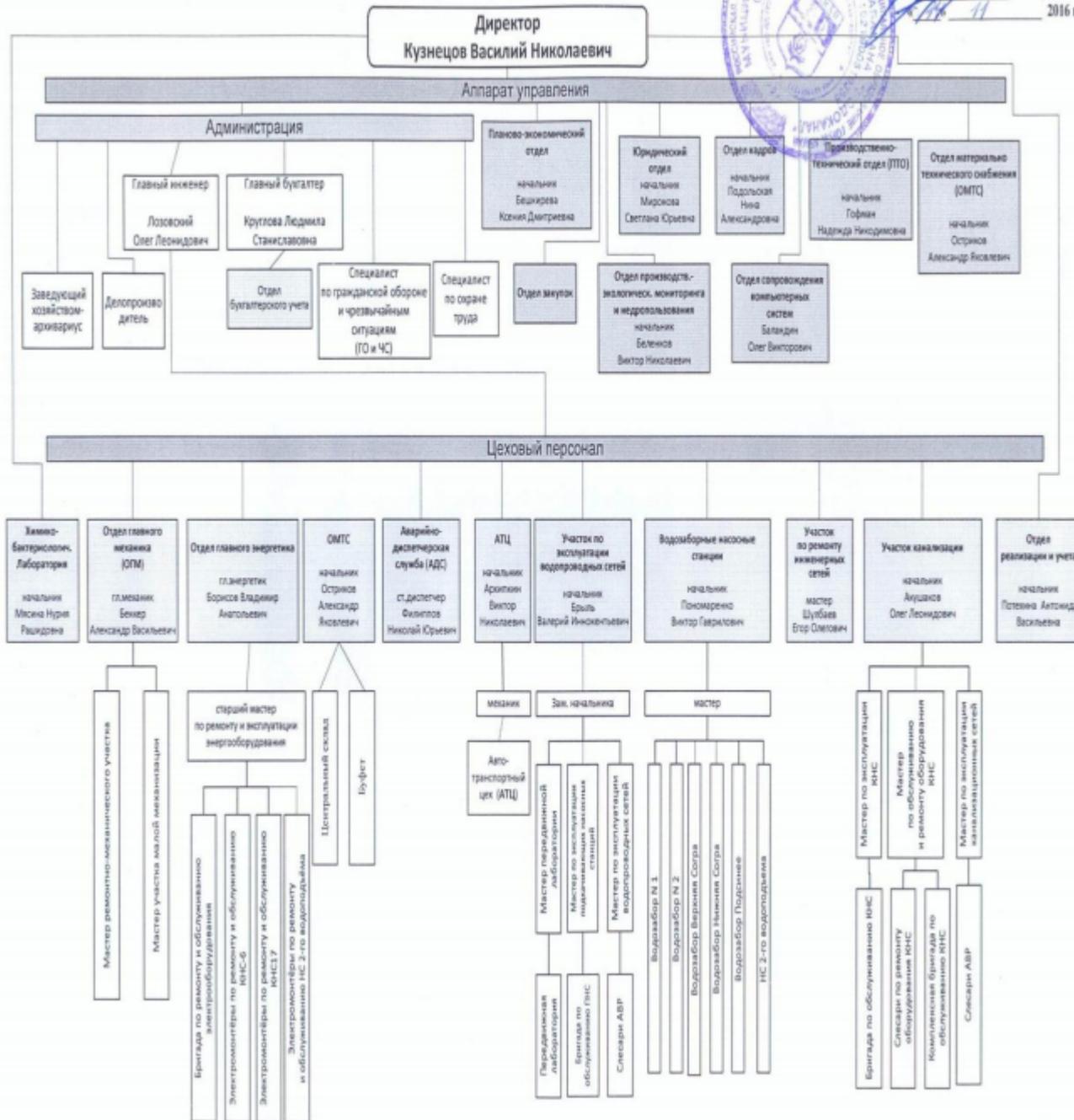
Организационная структура МП г. Абакана «Водоканал» представлена на рисунке 2.

В непосредственном подчинении директора находятся аппарат управления, отдел реализации и учета, а также химико – бактериологическая лаборатория. В аппарат управления входит администрация, планово – экономический отдел, юридический отдел, отдел кадров, производственно – технический отдел и отдел материально – технического снабжения, отдел закупок, отдел сопровождения компьютерных систем, отдел экологического мониторинга.

Администрация представлена главным инженером и главным бухгалтером, а также специалистами по ГО и ЧС, охране труда, заведующим хозяйством и делопроизводителем. Стоит отметить, что главный бухгалтер ведет не только организацию бухгалтерского учета деятельности предприятия, но и осуществляет контроль над использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Кроме того, главный бухгалтер организует учет поступающих денежных средств, материально – производственных запасов, основных средств и т.д.

## Организационная структура МП "Водоканал"

«УТВЕРЖДАЮ»:   
 Директор МП «Водоканал»   
 В.Н. Кузнецов   
 2016 г.



**Рисунок 2. Организационная структура МП «Водоканал»**

Несмотря на такую расширенную организационную структуру среднесписочная численность за 2018 год составила всего 361 человек, из них 45 представителей административно – управленческого персонала, 75 человек, связанных с водопроводом, 67 человек на участке «канализация» и 114 человек во вспомогательных службах.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом

Правовое обеспечение системы управления персоналом представляет собой комплекс нормативно-правовых актов, которые регулируют трудовые отношения.

Основными нормативно-правовыми актами являются:

- Конституция РФ[\[18\]](#);
- Трудовой кодекс РФ[\[19\]](#);
- Закон РФ от 11 марта 1992 г. N 2490-I «О коллективных договорах и соглашениях»[\[20\]](#);
- Постановление Правительства РФ от 7 декабря 1996 г. N 1449 «О мерах по обеспечению беспрепятственного доступа инвалидов к информации и объектам социальной инфраструктуры»[\[21\]](#);
- «Отраслевое тарифное соглашение в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2017 - 2019 годы»[\[22\]](#);
- Рекомендации по нормированию труда работников водопроводно-канализационного[\[23\]](#);
- Нормы труда на вспомогательные работы в ЖКХ[\[24\]](#) и ряд других.

Большое внимание на предприятии уделяется организации повышения квалификации и переквалификации персонала. Это связано с технической сложностью процессов и социальной значимостью деятельности предприятия для города.

Основной целью любого предприятия в области повышения квалификации состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;

- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом[25].

В начале года на предприятии составляется примерный план, который корректируется в связи с возникающими изменениями. Чаще всего повышают свою квалификацию работники бухгалтерии и отдела кадров, а также производственный персонал. Это связано с постоянными изменениями и дополнениями в законодательстве, изменениями в программном обеспечении, а также необходимостью улучшения качества производства.

Процесс обучения производится как на рабочем месте, так и с отрывом от него. Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке. Обучаемый приобретает новые знания и умения посредством наставников или же посредством различных обучающих программ, например, видеокурсы по продуктам 1С. Обучение с отрывом от производства имеет несколько вариантов. Это и получение высшего профессионального образования, посещение профессиональных курсов. Все перечисленные мероприятия достаточны для профессионального роста сотрудников предприятия.

На базе МУП «Водоканал» существует учебно-тренировочный полигон, на котором специалисты предприятия отрабатывают различные схемы аварийно-восстановительных работ, нарабатывают практические навыки безопасных методов ведения работ. Для обеспечения готовности персонала к выполнению производственных задач, повышению уровня профессионального мастерства на предприятии разработаны правила работы с персоналом. Большое внимание в них уделено условиям труда. Так одной из первостепенных задач при организации производственного процесса являются безопасность жизни и здоровья сотрудников предприятия.

Для этого сотрудники предприятия должны обязательно проходить инструктаж по технике безопасности труда. Кроме того, важно обучение правилам и нормам по охране труда, правилам технического эксплуатации, пожарной безопасности и т.д.

Для линейного персонала обязательно проводится стажировка и контрольные тренировки. Кроме того ежегодно составляется сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда.

Основными мероприятиями по улучшению условий труда на данном предприятии являются мероприятия по:

- снижению тяжести трудового процесса;
- снижению уровня шума;
- уменьшению времени контакта с вредными веществами;
- снижению вредности.

Большое внимание на предприятии уделяется здоровью сотрудников. Согласно Приказу Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н[26] для предотвращения серьезных заболеваний сотрудники предприятия 44 ежегодно проходят обязательные медицинские осмотры. Для этого на предприятии составляются и утверждаются списки сотрудников, которые затем передаются в медицинское учреждение.

Сотрудники МУП г. Абакана «Водоканал» проходят медицинский осмотр в ГБУЗ РХ «Абаканская городская клиническая поликлиника». В поликлинике при проведении медицинского осмотра каждому сотруднику оформляют медицинскую карту амбулаторного больного и паспорт здоровья. В паспорт здоровья вносят все сведения о работнике и результаты всех видов обследования.

После прохождения профилактического осмотра медицинская организация выдает заключение о результатах проведенного осмотра, в котором указывается наличие или же отсутствие медицинских противопоказаний для производственной деятельности работника предприятия. Немаловажное значение для плодотворной деятельности коллектива играет его сплоченность, социальная защищенность.

Для защиты интересов работников на предприятии создан профсоюзный комитет, в котором представлены все участки деятельности предприятия. Одним из видов деятельности профкома является организация и проведение культурно-массовых мероприятий.

Подведем итоги рассмотрения деятельности кадровой службы политики предприятия. На предприятии созданы благоприятные условия для проведения производственного процесса. Руководством предприятия с подачи кадровой службы уделяется достаточное внимание совершенствованию условий труда, повышению квалификации сотрудников, сохранению их здоровья. Для защиты интересов работников на предприятии создан профсоюзный комитет.

## 2.3 Оценка эффективности работы кадровой службы предприятия

Оценка эффективности деятельности кадровой службы предприятия или кадровый аудит представляет собой регулярный и грамотно организованный процесс, который связан со сравнением затрат на кадровую деятельность и результатов кадровой деятельности. Кроме того, результаты деятельности кадровой службы необходимо соотносить с итогами деятельности предприятия в целом.

Деятельности кадровой службы предприятия должна подчиняться целям развития предприятия и это необходимо учитывать при оценке.

Результаты оценки эффективности деятельности службы по персоналу являются определенными индикаторами, на которые необходимо обращать внимание руководству предприятия. Оценка деятельности кадровой службы может быть качественной и количественной. В результате качественной оценки можно получить представление о качестве кадровой деятельности на предприятии, об удовлетворенности персонала условиями труда, об исполнительской дисциплине и т.д.

Количественная оценка связана с точным определением затрат, которые необходимы для реализации кадровой политики предприятия. При оценке учитываются расходы на прием, содержание и обучение персонала. Кадровый аудит можно проводить как самостоятельно, так и при помощи специализированной компании. Такие компании не только проведут оценку эффективности деятельности кадровой службы предприятия, но и подготовят детальный отчет и дадут необходимые рекомендации по результатам. Однако стоит отметить, что такие компании есть не в каждом регионе нашей страны, к тому же их услуги дорогостоящие.

На исследуемом предприятии кадровый аудит не проводится, поэтому в рамках исследования оценка эффективности деятельности кадровой службы МУП г. Абакана «Водоканал» была проведена нами самостоятельно. Для этого мы провели опрос среди руководства и персонала предприятия, а также изучили финансовую документацию предприятия и произвели определенные расчеты.

Основными направлениями нашей деятельности являлись:

– оценка кадрового потенциала предприятия;

- оценка эффективности процессов кадрового управления;
- оценка организационных структур предприятия.

Оценка кадрового потенциала предприятия была направлена на выяснение того, обеспечено ли предприятие необходимыми человеческими ресурсами, достаточны ли количественные и качественные характеристики этих ресурсов и т.д.

Для этого нами была проведена оценка укомплектованности кадрового состава предприятия. Для расчета численности рабочих нами были использованы «Рекомендации по нормированию труда работников водопроводно-канализационного хозяйства» [31] и «Нормы труда на вспомогательные работы в ЖКХ» [32].

### **Таблица 1**

#### **Расчет нормативной численности основных производственных рабочих**

<b>Наименование обслуживаемого объекта</b>	<b>Нормативная численность</b>	<b>Списочная численность</b>
Водоснабжение		
	7	8,33
Водозаборы подземных вод: Водозабор 1(скважины 1- 7) Водозабор 2 (скважины 1- 7)	7	8,33
Водозабор Н. Согра (скважины 1-2) Водозабор В. Согра (скважина 1) Водозабор ст. Подсиний (скважина 2)	3,75	4,46
	3	3,57
	3	3,57
Насосные станции водопровода: Насосная станция 2-го подъема	7,02	8,35
Электролизная установка	18,08	21,5

Водопроводная сеть	37,25	44,32
Насосные установки для подкачки воды	13	15,47
Контроль и учет расхода воды	10,58	12,59
<b>ИТОГО</b>		<b>130,49</b>
<b>Водоотведение</b>		
Насосные станции канализации	83	98,77
Канализационные сети	42,93	51
<b>Итого</b>		<b>149,85</b>
<b>Итого основных рабочих</b>		<b>280,34</b>

## **Таблица 2**

### **Расчет нормативной численности вспомогательных рабочих**

<b>Профессия</b>	<b>Нормативная численность</b>
Сторож	5
Уборщик производственных помещений	4
Уборщик служебных помещений	2

Уборщик территории	2
Подсобный рабочий	1
ОМТС (зав. складом, кладовщик)	2
Отдел главного энергетика	12
РСУ	3
Отдел главного механика	33
АТЦ	61
ИТОГО	125

### Таблица 3

#### Сравнительная таблица численности работников предприятия

<b>Вид деятельности</b>	<b>Нормативная численность</b>	<b>Фактическая численность</b>
Водоснабжение	130,49	72
Водоотведение	149,85	81
Вспомогательные рабочие	125	127

Линейный персонал	33,06	38
АУП	47,51	43
ИТОГО	485,91	361

Проведенные расчеты показывают, что планирование персонала на предприятии проведено не совсем точно. Фактическая численность персонала на некоторых участках превосходит нормативную, что не допустимо. На основных производственных участках количество персонала намного меньше, чем требуется.

Можно сделать вывод, что на предприятии не ведется комплексная и целенаправленная работа по планированию трудовых ресурсов, т.е. отсутствует разработка целевых программ привлечения и адаптации на рабочем месте, бюджетирования расходов на персонал.

Также нами была проведена диагностика кадровых процессов, в том числе планирования персонала, отбор персонала, система стимулирования, система повышения профессионального уровня кадров и т.д. Данная диагностика очень важна, так как она позволяет спрогнозировать будущее соответствие кадровых процессов целям и стратегии развития предприятия. В этом блоке нами были выявлены многочисленные недостатки и недоработки в деятельности руководства предприятия и его кадровой службы.

Посредством анкетирования нами была произведена качественная оценка деятельности отдела кадров предприятия.

Анкетирование было выборочным. После обработки анкет были получены следующие результаты:

– практически полностью удовлетворены деятельностью кадровой службы предприятия 75% административного персонала и 58 % производственного персонала;

– скорее не удовлетворены деятельностью кадровой службы предприятия 5% административного персонала и 24 % производственного персонала;

– хотели бы внести изменения в деятельность кадровой службы предприятия 93% административного персонала и 95 % производственного персонала.

В целом проведенный анализ показал, что деятельность отдела кадров исследуемого предприятия оценивается коллективом на среднем уровне. Практически весь коллектив выступает за внесение различных изменений и улучшений в его деятельность. Среди основных претензий со стороны коллектива можно выделить не заинтересованность кадровой службы в продвижении персонала по карьерной лестнице, не достаточное участие в жизни работников и ряд других.

В процессе анализа было выявлено, что кадровая служба предприятия достаточно плодотворно выполняет определенный круг своих обязанностей. Однако в современных реалиях данный круг следует расширить и превратить кадровую службу в методический, информационный и координирующий центр работы с персоналом. На исследуемом предприятии этого пока не произошло. Чтобы исправить ситуацию, нами были разработаны некоторые рекомендации.

### **Глава 3. Практические рекомендации по совершенствованию деятельности кадровой службы в МУП г. Абакана «Водоканал»**

Увеличение продуктивности и эффективности деятельности исследуемого предприятия во многом зависит от персонала. Однако сам по себе персонал не является достаточным условием для этого. Очень важен качественный и количественный состав персонала, а также система его планирования и управления. Ведь необходимо не только знать профессиональные качества каждого работника, но и правильно их распределять и применять.

Для этого в первую очередь необходимо изменить статус кадровой службы МУП г. Абакана «Водоканал». На исследуемом предприятии вопросами формирования персонала занимается отдел кадров, состоящий из начальника отдела и двух менеджеров по персоналу. Все сотрудники имеют высшее профессиональное образование, большой опыт работы и определенный набор личностных качеств, необходимых для работы с людьми. В круг обязанностей кадровой службы предприятия входит кадровое сопровождение работающих, оформление новых сотрудников и текущие кадровые задачи.

Однако в данный круг в настоящее время не входят вопросы планирования, в частности стратегического планирования. Всеми вопросами, связанными с планированием деятельности предприятия, занимается руководство предприятия во главе с учредителем в лице администрации города. Такая ситуация приводит к тому, что процессы планирования и исполнения находятся на разных уровнях, не являются взаимосвязанными.

Кадровая служба может лишь внести какие – либо предложения, но не всегда они доходят до исполнения. В связи с этим нельзя вести речь об отслеживании деловой карьеры на предприятии. Хотя данный процесс очень важен, так как поступательное продвижение личности в профессиональной сфере благотворно отразится на итогах деятельности всего предприятия.

В процессе реализации деловой карьеры сотрудника очень важно выполнение таких задач, как:

- достижение взаимосвязи цели деятельности предприятия и каждого отдельного сотрудника;
- обеспечение планирования карьеры каждого сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- изучение карьерного потенциала каждого сотрудника;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале предприятия.

В связи с этим, планирование деловой карьеры на МУП г. Абакана «Водоканал» должно представлять собой процесс планомерного горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей. Это значит, что с момента начала трудовой деятельности и до момента предполагаемого увольнения сотрудник должен знать свои профессиональные перспективы, а также уровень показателей, которых он должен достичь, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Выполнение перечисленных задач будет способствовать построению более качественной деятельности кадровой службы предприятия.

Стоит отметить, что важным условием для управления карьерой персонала должно стать наличие подготовленных для этого специалистов. На исследуемом предприятии таких специалистов в настоящее время нет. Выходом из такой ситуации является или привлечение готового специалиста со стороны, или же

обучение действующих сотрудников кадровой службы. Первый способ достаточно проблематичный, так как в небольшом городе сложно найти узкого кадрового специалиста. Наиболее перспективным будет второй способ, а точнее профессиональная переподготовка одного из работников отдела кадров.

К тому же этот способ будет и менее затратным. Ближайшим крупным центром для возможностей переподготовки является город Красноярск. Можно выбрать как очные курсы переподготовки, стоимостью 8500 рублей[27] за полтора месяца обучения, так и дистанционные курсы стоимостью 12000 рублей[28].

Второй вариант опять же более выгодный, так как это переподготовка без отрыва от производства и без дополнительных организационных затрат. Прохождение такого курса переподготовки, несомненно, положительно отразится на деятельности всей кадровой службы предприятия и окупится в короткое время.

Повышение квалификации сотрудников кадровой службы позволит МУП г. Абакана «Водоканал» заняться формированием кадрового резерва. Данный процесс очень важен, так как позволит заблаговременно подготовить необходимые профессиональные кадры на вновь создаваемые или же подлежащие замещению вакантные должности. Работа по созданию такого резерва будет способствовать не только выявлению профессиональных качеств каждого специалиста, но и эффективной организации их обучения и стажировки.

Таким образом, подготовка кадрового резерва МУП г. Абакана «Водоканал» должна стать серьезной организаторской работой по изучению возможностей сотрудников, их выдвижению на должности, где они смогут себя проявить.

Всю работу по созданию кадрового резерва необходимо разбить на три больших этапа, среди которых:

- анализ необходимости создания резерва;
- формирование и составление списка резерва;
- поиск и подготовка кандидатов.

Первый этап связан с определением перспектив развития предприятия и прогнозирования изменения штатной структуры. Для этого необходимо определить кадровые потребности предприятия на ближайшую перспективу и выявить базовые должности для создания резерва.

На втором этапе необходимо произвести формирование списков кандидатов в резерв, а затем и создание резерва на конкретные должности. Проведение второго этапа характеризуется не только отбором кандидатов, но и проведением сравнения их друг с другом и выбор наиболее подходящего, т.е. экспертная оценка. Среди самых распространенных методик оценки можно выделить: изучение личного дела кандидата, обобщения независимых экспертных мнений, психологическое тестирование. Однако самыми простыми методами оценки кандидатов являются анкетирование и интервью.

Третий этап связан с подготовкой кандидатов, так как просто отобрать их не достаточно.

Кандидатов необходимо правильно подготовить, чтобы они в любой момент могли приступить к выполнению своих служебных обязанностей. Планомерное выполнение перечисленных пунктов, а также повышение квалификации кадровой службы предприятия позволит МУП г. Абакана «Водоканал» улучшить свою деятельность в вопросе планирования персонала. Это в свою очередь приведет к формированию необходимого качественного и количественного состава персонала.

Еще одним важным моментом является система мотивации и стимулирования персонала. Данная система стала довольно актуальной в последнее время и связано это с тем, что знание основных механизмов мотивации и стимулирования помогает «расширить рамки профессиональной компетенции управленческого персонала и существенно повысить эффективность управления развитием организации и организационных систем».

Стимулирование представляет собой особое внешнее воздействия на работника с целью повышения его трудовой активности. Процесс стимулирования перекликается с процессом мотивации. Сначала на человека воздействуют внешние стимулы, которые в последствие перерождаются в мотивы, которые, в свою очередь, подталкивают деятельность человека изнутри. Стимулирование реализуется через создание таких условий труда, которые побуждают работника действовать определенным образом. К таким условиям деятельности специалисты относят «размер заработной платы, условия, организация, содержание труда, взаимоотношения в трудовом коллективе, стиль руководства, элементы социальной инфраструктуры: жилищно-бытовые условия, местожительство».

Достаточно важным моментом на пути повышения эффективности деятельности кадровой службы предприятия является процесс ее автоматизации. Связано это с

тем, что деятельность такой службы связана с оборотом огромного количества информации о сотрудниках. На большинстве российских предприятий данная информация обычно хранится на бумажных носителях, что затрудняет ее быстрый поиск, отбор необходимых и т.д. Даже при хранении информации в электронном виде, периодически возникают определенные проблемы, в том числе с надежностью такого хранения и защитой персональных данных персонала. Стоит отметить, что автоматизации кадровых служб в нашей стране началась одновременно с автоматизацией процесса управления в целом.

Но спрос на специализированные программы именно для кадровых служб был значительно ниже, чем, например, для бухгалтерии. Максимум, что было в использовании на предприятиях - это комплект от 1С - Бухгалтерии. Полностью автоматизированный процесс управления персоналом в настоящее время есть только на достаточно крупных предприятиях, которые считают этот процесс очень важным из-за «растущей конкуренции, необходимости быстрого принятия решений, потребности в оптимизации штатов и т.д.»[\[29\]](#).

На сегодняшний день на российском рынке представлены три группы программ автоматизации кадровой деятельности:

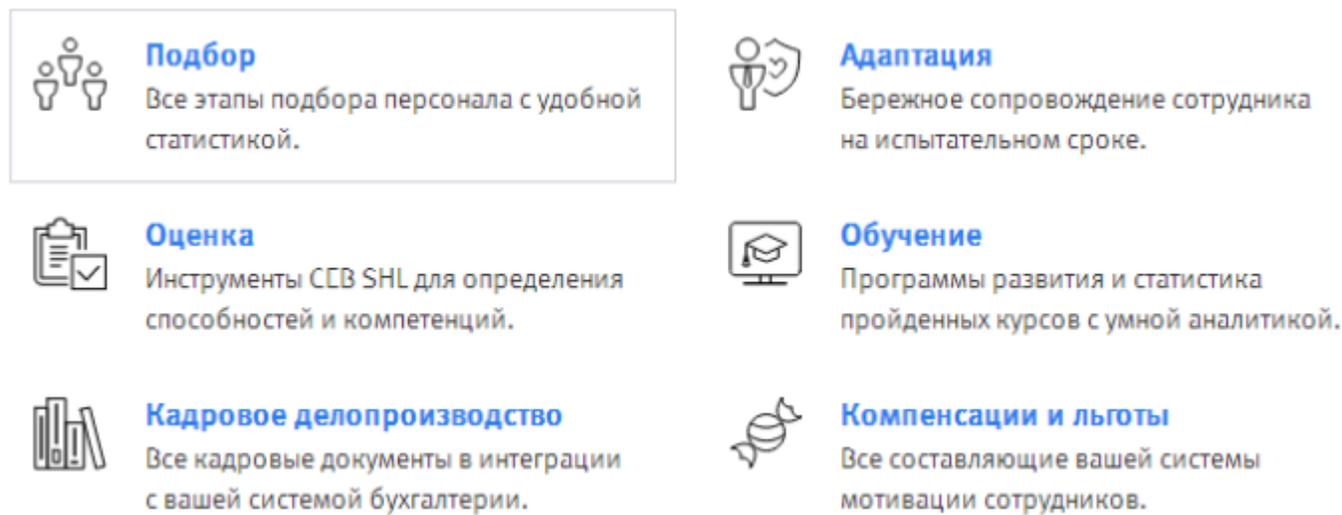
- крупные кадровые в комплексных системах управления, так называемые ERP-системы;
- универсальные кадровые программы;
- небольшие программы по частичной автоматизации кадровой службы.

Для исследуемого предприятия, на наш взгляд, стоит рекомендовать именно второй вид программ. Их на сегодняшний день на рынке представлено огромное количество.

Самой распространенной является программа «1С:Зарплата и управление персоналом 8» . Эта программа и применяется в МУП г. Абакана «Водоканал». Она достаточно проста в управлении, позволяет комплексно автоматизировать задачи, связанные и с бухгалтерскими расчетами и с реализацией кадровой политики предприятия. Так данная программа позволяет отслеживать все основные процессы управления кадрами, кадрового учета, формировать необходимые отчеты, планировать расходы на оплату труда и т.д. программа построена с учетом основных требований российского законодательства в области кадровой деятельности.

Однако кадровой службе МУП г. Абакана «Водоканал» можно порекомендовать для использования в деятельности кадровой службы расширенную программу управления. На наш взгляд, достаточно функциональной программой является система Talantix[30].

Данная система состоит из шести модулей, которые полностью охватывают деятельность кадровой службы (рисунок 4). Это подбор персонала, его оценка, обучение. Очень интересен модуль по адаптации новых сотрудников. Обязательным модулем, конечно же, является кадровое делопроизводство.



### Рисунок 3. Модули системы Talantix

Преимуществами данной системы является возможно настройки ее для предприятий и фирм любого размера, а также под разные задачи. В связи с этим в программу можно по необходимости добавить дополнительные модули. Преимуществом программы является ее российское происхождение и в связи с этим все базы данных хранятся на территории нашей страны, что позволяет обеспечить защиту этих данных в полном размере.

Внедрение такой программы позволит сделать деятельность кадровой службы предприятия мобильней, качественней, надежней. Задачей данной главы являлась разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой деятельности муниципального унитарного предприятия г. Абакана «Водоканал».

Произведенный анализ показал, что в деятельности кадровой службы есть проблемы. Причинами такой ситуации стали: низкий организационный уровень кадровой службы предприятия, отсутствие работы по созданию кадрового резерва,

недостаточный профессиональный уровень кадровых работников для выполнения современных кадровых задач. Для выхода из такой ситуации были предложены конкретные мероприятия, которые будут способствовать улучшению деятельности кадровой службы и деятельности персонала предприятия в целом.

## **Заключение**

Кадровые службы предприятий на современном этапе развития представляют собой достаточно сложный элемент управления, который соединяет в методические, информационные и координирующие центры по работе с персоналом. Для того, чтобы эта работа была успешной, разрабатываются концепции управления персоналом, которая должна включать в себя методологию управления, систему и технологию управления.

Проанализировав особенности кадровой деятельности муниципального предприятия г. Абакана «Водоканал», пришли к выводам, что на предприятия уделяется достаточное внимание кадровым вопросам.

На предприятии не ведется комплексная и целенаправленная работа по планированию трудовых ресурсов, т.е. отсутствует разработка целевых программ привлечения и адаптации на рабочем месте, бюджетирования расходов на персонал.

Также нами была проведена диагностика кадровых процессов, в том числе планирования персонала, отбор персонала, система стимулирования, система повышения профессионального уровня кадров и т.д. Данная диагностика очень важна, так как она позволяет спрогнозировать будущее соответствие кадровых процессов целям и стратегии развития предприятия. В этом блоке нами были выявлены многочисленные недостатки и недоработки в деятельности руководства предприятия и его кадровой службы.

Деятельность отдела кадров исследуемого предприятия оценивается коллективом на среднем уровне. Практически весь коллектив выступает за внесение различных изменений и улучшений в его деятельность. Среди основных претензий со стороны коллектива можно выделить не заинтересованность кадровой службы в продвижении персонала по карьерной лестнице, не достаточное участие в жизни работников и ряд других.

В процессе анализа было выявлено, что кадровая служба предприятия достаточно плодотворно выполняет определенный круг своих обязанностей. Однако в современных реалиях данный круг следует расширить и превратить кадровую службу в методический, информационный и координирующий центр работы с персоналом. На исследуемом предприятии этого пока не произошло. Чтобы исправить ситуацию, нами были разработаны некоторые рекомендации.

Произведенный анализ показал, что в деятельности кадровой службы есть проблемы. Причинами такой ситуации стали: низкий организационный уровень кадровой службы предприятия, отсутствие работы по созданию кадрового резерва, недостаточный профессиональный уровень кадровых работников для выполнения современных кадровых задач. Для выхода из такой ситуации были предложены конкретные мероприятия, которые будут способствовать улучшению деятельности кадровой службы и деятельности персонала предприятия в целом.

Повышение квалификации сотрудников кадровой службы позволит МУП г. Абакана «Водоканал» заняться формированием кадрового резерва.

Достаточно важным моментом на пути повышения эффективности деятельности кадровой службы предприятия является процесс ее автоматизации.

Однако кадровой службе МУП г. Абакана «Водоканал» можно порекомендовать для использования в деятельности кадровой службы расширенную программу управления. На наш взгляд, достаточно функциональной программой является система Talantix.

Внедрение такой программы позволит сделать деятельность кадровой службы предприятия мобильней, качественней, надежней. Задачей данной главы являлась разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой деятельности муниципального унитарного предприятия г. Абакана «Водоканал».

## **Список литературы**

«Гражданский Кодекс Российской Федерации» (часть первая) от 30.11.1994 №51 – ФЗ (действующая редакция)/ Статья 113. Основные положения об унитарном предприятии/ [Электронный ресурс]. Режим доступа:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/1a56abe87a1487019](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/1a56abe87a1487019)

a8991ac5cffe513e28449f/, (дата обращения: 10.03.2019).

«Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)// правовой портал КонсультантПлюс /[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 10.03.2019).

«Отраслевое тарифное соглашение в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2017 - 2019 годы» (ред. От 27.02.2018)// правовой портал КонсультантПлюс /[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_211233/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211233/) (дата обращения: 10.03.2019).

«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)// правовой портал КонсультантПлюс /[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 10.03.2019).

Закон РФ от 11 марта 1992 г. N 2490-I «О коллективных договорах и соглашениях» (с изменениями от 24 ноября 1995 г., 1 мая 1999 г., 30 декабря 2001 г., 29 июня 2004 г.) - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://profprk.ru/dc/koldogovor.htm> (дата обращения: 10.03.2019).

Постановление Правительства РФ от 7 декабря 1996 г. N 1449 «О мерах по обеспечению беспрепятственного доступа инвалидов к информации и объектам социальной инфраструктуры»// правовой портал Гарант/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/136698/> (дата обращения: 10.03.2019)

Приказ Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н (ред. от 06.02.2018)// правовой портал КонсультантПлюс /[Электронный ресурс]. Режим доступа: : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_120902/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120902/) (дата обращения: 10.03.2019).

Абрамова, Т.Г. Применение кадровых технологий в управлении персоналом государственной службы / Т.Г. Абрамова // Государственная служба. – 2014. – № 2. – 53 с.

Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Университет, 2015. – 192 с.

Баканов Г.Б. Управление персоналом. Курс лекций. Таганрог: МРЦПК ИПК ЮФУ, — Режим доступа: <http://bizlog.ru/lib/b7/6.htm> (дата обращения: 08.03.2019)

Блэйк, Р.Р., Мутон, Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2015. – 274 с.

Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» / О.С. Виханский. – Москва: МГУ, 2014. – 169 с.

Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2015. – 287 с.

Дмитрина Г.В. Методы оценки эффективности деятельности службы персонала/[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/546/691> (дата обращения: 08.07.2018)

Зубкова А. Нормирование труда и заинтересованность работников / А. Зубкова, А. Сушкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. - №6.

Котов Д. В. Оценка качества управления персоналом [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2015 г.). – Т. I. – Москва: РИОР, 2015. – 114 с.

Курсы « Профессиональная переподготовка "Управление персоналом" » / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sibirskiy-mezhregionalnyyuchebnyy-tsentr.dk.ru/event/professionalnaya-perepodgotovka-upravleniepersonalom-1051795> (дата обращения: 23.03.2019)

Курсы: Современный менеджер по персоналу/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://edumarket.ru/training/hr/recruitment/99642/> (дата обращения: 23.03.2019).

Ловчева М. Общие вопросы организации кадрового делопроизводства / М. Ловчева, Е. Галкина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2015. - №6. – С. 15-17.

Магура М. Кадровый менеджмент / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. – 2015. - №13-14.– С. 24-28.

Нормы труда на вспомогательные работы в ЖКХ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ohranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/46/46946/index.php](https://ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/46/46946/index.php) (дата обращения: 10.03.2019).

Рекомендации по нормированию труда работников водопроводноканализационного хозяйства [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/682220> (дата обращения: 10.03.2019).

Силантьев Д.В. Автоматизация кадровой службы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/tri-modeli-stimulirovaniyatruda-personala?page=0> , (дата обращения: 20.03.2019).

Система автоматизации Talantix [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://talantix.ru> , (дата обращения: 20.03.2019).

Спивак В.А. Управление персоналом/[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://plam.ru/bislit/upravlenie\\_personalom\\_uchebnoe\\_posobie/p5.php](http://plam.ru/bislit/upravlenie_personalom_uchebnoe_posobie/p5.php) (дата обращения: 10.03.2019).

Сущность кадрового аудита. Виды кадрового аудита. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://life-prog.ru/2\\_45496\\_sushchnost-kadrovogoaudita-vidi-kadrovogo-audita.html](http://life-prog.ru/2_45496_sushchnost-kadrovogoaudita-vidi-kadrovogo-audita.html) (дата обращения: 08.03.2019)

Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с.

Человеческий фактор и его роль в развитии организации / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.vuzlib.su/beta3/html/1/5443/5445/> (дата обращения: 08.03.2019)

Эффективные кадровые решения для современного бизнеса/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://balans.ru/ru/directions/recruting/employer/audit.html> (дата обращения: 08.03.2019).

## **Приложение 1**

### **Анкета**

Вопрос	Ответ
Ф.И.О	
Структурное подразделение, должность	
Ваш возраст	
Стаж работы на предприятии	
Стаж работы на предприятии в данной должности	
Ваши основные обязанности	
Довольны ли Вы занимаемой должностью?	
Считаете ли Вы, что перегружены на данной должности?	
Что Вам необходимо для того, чтобы лучше работать	
Как Вы считаете, достаточно ли ценят Ваш труд: коллеги руководитель отдела руководитель компании	
Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полностью</li> <li>• не полностью</li> <li>• в отдельных случаях</li> <li>• совсем нет</li> </ul>
Вас устраивают отношения с коллегами?	
Как бы они вас охарактеризовали?	
Удовлетворяют ли вас взаимоотношения с непосредственным руководителем?	
Удовлетворены ли вы оснащенностью своего рабочего места?	
Укажите, испытываете ли вы потребность в обучении, повышении квалификации	
Для Вашего профессионального роста необходимо:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иметь достаточно времени для самостоятельного обучения</li> <li>• посещать дополнительные курсы</li> <li>• получить высшее образование</li> <li>• набрать достаточный стаж работы по специальности</li> <li>• прочее</li> </ul>

Какими знаниями, умениями, чертами характера нужно, на Ваш взгляд, обладать для успешной работы в Вашей должности?	
Что в вашей профессиональной деятельности вы делаете лучше других?	
Укажите свои сильные стороны и слабые стороны?	<p>Сильные:</p>   <p>Слабые:</p>
Укажите факторы, мешающие вам эффективно работать?	
Какую информацию о себе вы бы хотели добавить?	

1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.vuzlib.su/beta3/html/1/5443/5445/> (дата обращения: 08.03.2019) [↑](#)
2. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство

Юрайт, 2016. — 492 с. [↑](#)

3. Магура М. Кадровый менеджмент / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. - 2015. - №13-14.- С. 24-28. [↑](#)
4. Ловчева М. Общие вопросы организации кадрового делопроизводства / М. Ловчева, Е. Галкина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2015. - №6. - С. 15-17. [↑](#)
5. Баканов Г.Б. Управление персоналом. Курс лекций. Таганрог: МРЦПКипК ЮФУ, — Режим доступа: <http://bizlog.ru/lib/b7/6.htm> (дата обращения: 08.03.2019) [↑](#)
6. Зубкова А. Нормирование труда и заинтересованность работников / А. Зубкова, А. Сушкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. - №6. [↑](#)
7. Зубкова А. Нормирование труда и заинтересованность работников / А. Зубкова, А. Сушкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. - №6. [↑](#)
8. Эффективные кадровые решения для современного бизнеса/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://balans.ru/ru/directions/recruting/employer/audit.html> (дата обращения: 08.03.2019). [↑](#)
9. Сущность кадрового аудита. Виды кадрового аудита. /[Электронный ресурс] Режим доступа: [http://life-prog.ru/2\\_45496\\_sushchnost-kadrovogoaudita-vidi-kadrovogo-audita.html](http://life-prog.ru/2_45496_sushchnost-kadrovogoaudita-vidi-kadrovogo-audita.html) (дата обращения: 08.03.2019) [↑](#)
10. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2015. - 287 с. [↑](#)
11. Дмитрина Г.В. Методы оценки эффективности деятельности службы персонала/[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/546/691> (дата обращения: 08.07.2018) [↑](#)

12. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Университет, 2015. – 192 с. [↑](#)
13. Блэйк, Р.Р., Мутон, Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2015. – 274 с. [↑](#)
14. Котов Д. В. Оценка качества управления персоналом [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2015 г.). – Т. I. – Москва: РИОР, 2015. – 114 с. [↑](#)
15. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» / О.С. Виханский. – Москва: МГУ, 2014. – 169 с. [↑](#)
16. Абрамова, Т.Г. Применение кадровых технологий в управлении персоналом государственной службы / Т.Г. Абрамова // Государственная служба. – 2014. – № 2. – 53 с. [↑](#)
17. «Гражданский Кодекс Российской Федерации» (часть первая) от 30.11.1994 №51 – ФЗ (действующая редакция)/ Статья 113. Основные положения об унитарном предприятии/ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/1a56abe87a1487019a8991ac5cffe513e28449f/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/1a56abe87a1487019a8991ac5cffe513e28449f/), (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)
18. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)// правовой портал КонсультантПлюс / [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)
19. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)// правовой портал КонсультантПлюс / [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата

обращения: 10.03.2019). [↑](#)

20. Закон РФ от 11 марта 1992 г. N 2490-I «О коллективных договорах и соглашениях» (с изменениями от 24 ноября 1995 г., 1 мая 1999 г., 30 декабря 2001 г., 29 июня 2004 г.) - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://profprk.ru/dc/koldogovor.htm> (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)
21. Постановление Правительства РФ от 7 декабря 1996 г. N 1449 «О мерах по обеспечению беспрепятственного доступа инвалидов к информации и объектам социальной инфраструктуры»)// правовой портал Гарант/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/136698/> (дата обращения: 10.03.2019) [↑](#)
22. «Отраслевое тарифное соглашение в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2017 - 2019 годы» (ред. От 27.02.2018)// правовой портал КонсультантПлюс /[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_211233/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211233/) (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)
23. Рекомендации по нормированию труда работников водопроводноканализационного хозяйства /[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/682220> (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)
24. Нормы труда на вспомогательные работы в ЖКХ /[Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ohranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/46/46946/index.php](https://ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/46/46946/index.php) (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)
25. Спивак В.А. Управление персоналом/[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://plam.ru/bislit/upravlenie\\_personalom\\_uchebnoe\\_posobie/p5.php](http://plam.ru/bislit/upravlenie_personalom_uchebnoe_posobie/p5.php) (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)
26. Приказ Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н (ред. от 06.02.2018)»// правовой портал КонсультантПлюс /[Электронный ресурс].

Режим доступа: : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_120902/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120902/) (дата обращения: 10.03.2019). [↑](#)

27. Курсы: Современный менеджер по персоналу/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://edumarket.ru/training/hr/recruitment/99642/> (дата обращения: 23.03.2019). [↑](#)
28. Курсы « Профессиональная переподготовка "Управление персоналом" »/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sibirskiy-mezhregionalnyyuchebnyy-tsentr.dk.ru/event/professionalnaya-perepodgotovka-upravleniepersonalom-1051795> (дата обращения: 23.03.2019) [↑](#)
29. Силантьев Д.В. Автоматизация кадровой службы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/tri-modeli-stimulirovaniyatrudapersonala?page=0> , (дата обращения: 20.03.2019). [↑](#)
30. Система автоматизации Talantix [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://talantix.ru> , (дата обращения: 20.03.2019). [↑](#)