

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Государственное и муниципальное управление»

(направленность(профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала муниципального управления на примере МУП «Аскизские тепловые сети»

Студентка

Д. Ф. Карачакова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

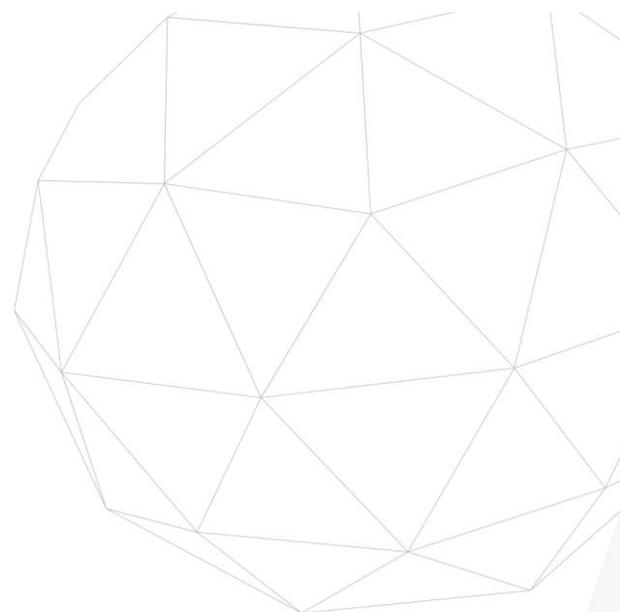
И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Карачакова Диана Фадеевна

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала муниципального управления на примере МУП «Аскизские тепловые сети»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности МУП «Аскизские тепловые сети»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы формирования и управления трудовым потенциалом предприятия

1.1 Формирование и использование трудового потенциала предприятия

1.2 Основы управления трудовым потенциалом предприятия

2. Анализ трудового потенциала муниципального управления в МУП «Аскизские тепловые сети»

2.1 Характеристика предприятия и организационной структуры управления

2.2 Оценка эффективности использования рабочего времени, трудового потенциала муниципального управления в МУП «Аскизские тепловые сети»

3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала в МУП «Аскизские тепловые сети»

3.1 Мероприятия по созданию кадрового резерва и улучшению условий работы, предложения по повышению мотивации труда персонала.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления трудовым потенциалом предприятия;
 5. Графические данные по результатам анализа управления трудовым потенциалом предприятия;
 6. Предложения по совершенствованию управления трудовым потенциалом предприятия;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель бакалаврской
работы

(подпись)

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Д. Ф. Карачакова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Карачаковой Дианы Фадеевны
по теме «Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала муниципального управления на примере МУП «Аскизские тепловые сети»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.2016			
Задание на выполнение ВКР	21.11.2016			
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016			
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016			
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016			
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016			
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016			
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017			

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Д.Ф. Карачакова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Карачакова Д.Ф.

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала муниципального управления на примере МУП «Аскизские тепловые сети».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Данилова С.Ю.

Цель исследования - изучение трудового потенциала и мероприятия по эффективности его использования на примере МУП «Аскизские тепловые сети».

Объект исследования - является использование трудового потенциала.

Предмет исследования – учет использования трудового потенциала: разработка мероприятий по повышению эффективности его использования на примере МУП «Аскизские тепловые сети».

Методы исследования - анализ литературных источников, интернет ресурсов, наблюдение и сбор информации на данном предприятии, экономическо-математический метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первой части рассматриваются теоретические основы формирования и управления трудовым потенциалом на предприятии. Механизм мотивации, который основан на основе гибкого объединения материальных и нематериальных стимулов, будет способствовать повышению эффективности функционирования каждого предприятия.

Во второй части производится анализ трудового потенциала на объекте исследования и дана оценка эффективности использования рабочего времени. В МУП «Аскизские тепловые сети» установлена система управления по целям, позволяющая оценить результативность работы всякого сотрудника.

В третьей части разрабатываются мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала на объекте исследования и дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 5-ю приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц- 12, рисунков – 6.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы формирования и управления трудовым потенциалом предприятия.....	10
1.1 Формирование и использование трудового потенциала предприятия.....	10
1.2 Основы управления трудовым потенциалом.....	18
2 Анализ трудового потенциала муниципального управления в МУП «Аскизские тепловые сети».....	28
2.1 Характеристика предприятия и организационной структуры управления.....	28
2.2 Оценка эффективности использования рабочего времени, трудового потенциала муниципального управления в МУП «Аскизские тепловые сети».....	34
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала в МУП «Аскизские тепловые сети».....	46
3.1 Мероприятия по созданию кадрового резерва и улучшению условий работы, предложения по повышению мотивации труда персонала....	46
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	51
Заключение.....	58
Библиографический список.....	60

Введение

В литературе по экономической теории значение «трудовой потенциал» в широком значении применяется сравнительно недавно. В теории и практике экономики хозяйствования уже много лет употребляется значение «трудовые ресурсы», которое на сегодняшний день все больше вытесняется понятием «трудовой потенциал». К наиболее значимым составляющим относится трудовой потенциал социально-экономического потенциала муниципального управления.

К основным составляющим трудового потенциала работника относятся:

- психофизиологическая составляющая: здоровье, работоспособность, стойкость, способности и увлечения человека, психологическая устойчивость;
- социально-демографическая: пол, возраст, семейное положение;
- квалификационная: уровень образования, трудовых навыков, предрасположенность к инновациям, интеллект, творческие данные, профессионализм;
- личностная: подход к труду, дисциплина, активность, ценностные приоритеты, мотивация, нравственность.

Трудовой потенциал предприятия выступает собой наиболее допустимое применение труда работников в производстве с учетом их психофизиологических особенностей, степени профессионализма, квалификации, производственного опыта, более положительных организационно-технических условиях труда.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в современном менеджменте все большее значение приобретает кадровый потенциал. Мотивация и стимулирование персонала являются основным средством обеспечения оптимального использования кадрового потенциала предприятия. Основная цель разработки и совершенствования мероприятий по эффективности использования трудового потенциала - это получение

наибольшей отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что разрешает увеличить общую результативность и рентабельность деятельности предприятия.

Целью данной дипломной работы является изучение трудового потенциала и мероприятия по эффективности его использования на примере МУП «Аскизские тепловые сети».

Для реализации цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать литературные источники по теме дипломной работы;
- определить теоретические основы формирования и управления трудовым потенциалом предприятия;
- рассмотреть формирование и использование трудового потенциала;
- изучить основы управления трудовым потенциалом;
- проанализировать использование трудового потенциала на предприятии МУП «Аскизские тепловые сети»;
- дать оценку эффективности использования рабочего времени;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала на предприятии;
- дать краткую характеристику МУП «Аскизские тепловые сети»;
- дать рекомендации по оценке экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является использование трудового потенциала.

Предметом исследования является учет использования трудового потенциала: разработка мероприятий по повышению эффективности его использования на примере МУП «Аскизские тепловые сети».

Методы исследования: анализ литературных источников, интернет ресурсов, наблюдение и сбор информации на данном предприятии, экономическо-математический метод.

Информационной основой работы выступают данные бухгалтерского учета, приказы и распоряжения по кадрам.

Нормативно-правовой базой исследования являются нормативные документы, трудовой кодекс, гражданский и налоговый кодексы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что, полученные данные в процессе изучения и анализа, наблюдения и сбора информации по данной теме могут быть использованы в практической деятельности. Мероприятия по повышению эффективного использования трудового потенциала не теряют своей актуальности, напротив, их значение многократно возрастает. Важными факторами успеха, конкурентными преимуществами предприятия сегодня становятся уровень квалификации, профессиональная этика поведения, компетентность его сотрудников, поэтому необходимо повышать эффективность использования трудового потенциала на любом предприятии. В структуру дипломной работы входит введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

В первой части рассматриваются теоретические основы формирования и управления трудовым потенциалом на предприятии.

Во второй части производится анализ трудового потенциала на объекте исследования и дана оценка эффективности использования рабочего времени.

В третьей части разрабатываются мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала на объекте исследования и дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические основы формирования и управления трудовым потенциалом предприятия

1.1 Формирование и использование трудового потенциала предприятия

Главным фактором повышения эффективности деятельности предприятия выявляется отношением к кадрам предприятия. Руководству, для того чтобы сформировать высококвалифицированных специалистов, которые будут представлять основу предприятия, необходимо создать у них стимул к результативной работе, для этого необходимо применять систему управления кадровым потенциалом.

Кадровый потенциал предприятия представляет собой возможности и способности работников, которые могут быть использованы для увеличения рентабельности во многих сферах производства, а также для достижения прибыли или социального эффекта.

На сегодняшний день известно что, отечественные и зарубежные ученые рассматривают трудовой потенциал с двух сторон: с одной стороны его формирования с другой стороны его использования. Как показывает практика процессы формирования и использования трудового потенциала тесно переплетены между собой.

Критерием эффективности формирования трудового потенциала и его распределения проявляется использованием трудового потенциала. Вместе с этим использование трудового потенциала проявляет довольно активное обратное влияние на его формирование и распределение, выдвигает свои требования, образовывает новые стимулы для поддержания эффективности и совершенствования. Значение использования трудового потенциала выражается в росте производительности труда, в росте результативности труда работников непродуктивной сферы при улучшении качества услуг, в усовершенствовании структуры занятости.

Пределом качества сформированного трудового потенциала выступает уровень состояния профессиональных - квалифицированных качеств работника. Использование трудового потенциала представляет собой реализацию трудовых, квалифицированных качеств и навыков работника, общества в целом и трудового коллектива.

В настоящее время применение рационального использования кадров муниципального предприятия содержится в проявлении и исполнении способностей всех работников, углубления творческого и содержательного характера труда, развитие профессионального - квалифицированного уровня работников с учетом полного стимулирования и должной оценки вкладов всех работников в конечном итоге деятельности предприятия. Если даже предприятие обладает совершенной материальной - технической базой производства, обладает современной техникой и технологией, производственный процесс не может реализовываться правильно в случае не правильного применения квалификационных работников.

Использование трудового потенциала анализируется как в количественном соотношении, так и в качественном. Как известно, с количественной точки зрения наличие персонала по любому структурному подразделению и предприятию в основном устанавливаются, основываясь из объемов производственных зданий и возможного потенциала, которым обладает персонал, а с качественной - степенью соответствия профессионально - квалификационного уровня сотрудников, трудности выполняемых работ. В ситуации жесткой конкуренции предприятий-производителей на рынке товаров и услуг, результатами несоответствия в первом и во втором случае относятся следующие нежелательные явления: брак по вине специалиста, несоответствие договорных обязательств, небрежное отношение к оборудованию и частичная занятость имеющего оборудования, высокая текучесть кадров. С целью предотвратить отрицательные явления следует, регулярно проводить на

предприятиях анализ сопоставления работы и уровня квалификации работников. Необходимо оценить применение сотрудников с учетом их потенциальных способностей и создать целесообразную постановку работников по определенным рабочим местам и структурным подразделениям.

В целях эффективного использования трудового потенциала предприятию необходимо:

- определить научно обоснованные нормы труда, совершенствования организационно - технических условий;
- регулярно проводить аттестацию и рационализацию рабочих мест, изучать их достаточное количество и упрощать рабочие места;
- внедрять в режимы работы предприятия гибкие графики.

Таким образом, на развитие и использование трудового потенциала воздействует целая система внешних и внутренних факторов.

Факторы создания и использования трудового потенциала предприятия - это внешние и внутренние условия среды, в которых реализовываются процессы формирования и использования трудового потенциала. Из выше сказанного следует, что под внешними факторами подразумеваются условия, которые предприятие не может поменять, но должно учесть при формировании и использовании персонала, что касается внутренних факторов, они выступают условиями, которые в большей части поддаются управляющему влиянию со стороны предприятия.

Трудовой потенциал работника не представляет собой неизменную величину, он может меняться как в сторону увеличения, так и уменьшения. В процессе трудовой деятельности сформировавшиеся способности работника увеличиваются по мере использования новых умений и навыков, улучшения условий труда, и они могут снижаться при ужесточении режима работы и ухудшения здоровья.

В связи с проводимыми экономическими изменениями одним из главных факторов увеличения эффективности деятельности предприятия является отношение к кадрам предприятия. Для того чтобы иметь квалифицированных специалистов, которые будут представлять собой основу предприятия, руководители используют систему формирования трудового потенциала.

Трудовой потенциал состоит из навыков и умений работников, которые могут быть применены для улучшения эффективности в различных сферах деятельности, для получения прибыли.

К важным положениям программы формирования трудового потенциала относятся следующие: постановка целей и задач формирования трудового потенциала. В условиях рыночной экономики главная цель заключается в достижении эффективной работы предприятия.

В качестве задач, влияющих на масштабы трудового потенциала, его результативное использование, выделяют:

- квалифицированное обучение персонала;
- применение квалифицированных специалистов;
- создание наилучших условий для результативной работы кадров.

В целях развития персонала должностные инструкции необходимо периодически пересматривать, предоставлять сотрудникам возможность саморазвития, разрабатывать и использовать эффективные методы подбора, создавать бытовые и психологические условия для эффективной работы персонала.

Обязательным условием процесса формирования трудового потенциала является присутствие высококвалифицированного персонала, который будет готов к овладению новыми знаниями. Формирование трудового потенциала заключается в определении потребности в персонале, привлечение персонала и его отбор, расстановке персонала, подготовке и переподготовке, повышение

квалификации, развитие мотивации персонала, в оценке результативности управления.

При разработке систем мотивации необходимо учитывать социальный, психологический и активный личностный потенциал, врожденные и приобретенные способности для занятия той или иной деятельностью, социальную компетентность, экономическую ориентацию, новаторский потенциал. Субъектами процесса формирования трудового потенциала является руководитель предприятия, руководители структурных подразделений, служба по персоналу, юридическая служба, отдел подготовки персонала. Построение системы формирования трудового потенциала требует осуществления каждым из участников процесса формирования своих характерных функций. Руководитель предприятия и линейные руководители принимают участие в планировании профессиональной карьеры работников, создают для них мотивирующие условия, финансовый отдел обуславливает нормативы труда, создает политику в области оплаты труда и предоставляет социальные льготы.

Отдел по подготовке персонала организует обучение, повышение квалификации и переподготовку по требующим направлениям деятельности предприятия. Соблюдение и использование системы формирования трудового потенциала на предприятии позволяет сформировать высокопрофессиональный трудовой потенциал, что в целом увеличивает эффективность деятельности предприятия.

Для повышения результативности процесса формирования трудового потенциала необходимо неизменное участие в создании не только кадровой службы, но и руководителей структурных подразделений. Следует также проводить четкое распределение функций между всеми участниками процесса формирования трудового потенциала и координировать их действия. При формировании трудового потенциала явно проявляется определение

приоритетов в работе с трудовым потенциалом. Изучение мотивации трудовой деятельности, приобретает особое значение, поскольку в основе обоснования направленного реформирования находится именно мотивационная концепция.

Для современного этапа развития экономики характерно использование различных систем мотиваций труда, которые базируются на изучение и применение управленческих технологий в развитых странах. Угасание трудовой мотивации персонала на предприятии, которое наблюдается сегодня, вызвано многими факторами, но основным среди них является отсутствие теоретической базы для формирования мотивационного механизма.

Мотивация представляет основу управления человеком. Процесс влияния на человека с целью его побуждения к определенным действиям путем мотива называется мотивацией.

Мотивация труда - это устремление работника удовлетворить свои потребности (приобрести определенные блага) с содействием трудовой деятельности. К структуре мотива труда относятся: потребность, которую необходимо удовлетворить работнику; благо, способное удовлетворить эту потребность, трудовое действие, нужное для получения блага; цена - затраты морального и материального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивация способствует активации процессов саморазвития работников и максимальной отдачи творческого и инновационного потенциала персонала; стимулирования - заинтересованности в решении поставленных перед ними задач. Результат мотивации зависит от того, какие ценностные ориентации персонала реализуются при существующей системе управления, действующей системе мотивации и корпоративной культуре.

Среди мотивов, направляющих действия управленческого персонала, важные такие, как желание обладать властью, конкурировать, стремиться к самоутверждению, стремиться занять заметную должность, чувство

ответственности. Мотивы и стимулы должны способствовать раскрытию творческого потенциала работников предприятия, активизировать инновационный потенциал субъектов управления.

Проблема стимулирования трудовой деятельности обладает теоретическим и практическим значением, поскольку от того, как понимает человек свою трудовую деятельность и какими стимулами руководствуется, зависит его отношение к труду. Изучение механизма стимулирования дает возможность сформировать эффективную политику в сфере оплаты труда и социальной деятельности предприятия для тех, кто стремится к эффективному труду. Разработка образований мотивационного механизма, адекватного переходному этапу экономики, требует также учета факторов объективного характера, которые определяет направление моделей мотивации к нашей экономике.

Основной причиной этого можно назвать кризис экономики, который сопровождается увеличением безработицы и нестабильным состоянием предприятий, что вызывает желание экономить на оплате труда. Кроме того, при указанных условиях формируется не рыночный стереотип отношений между собственником и наемным работником, характерным для которого является ожидание ударного труда от персонала при каких-либо условиях лишь из благодарности за то, что «хозяин» предоставил средства для существования.

К примеру, многие предприниматели в качестве главного метода применяют управленческое влияние принуждения, основанное на чувстве страха потерять рабочее место, на унижение достоинства, подрыве авторитета специалистов и руководителей среднего звена наказанием за малейшие ошибки. При этом не учитывается, что такой метод обеспечивает дисциплину, но не продуктивность и качество труда. Для нейтрализации этих причин необходимо усилить контролирующие составляющие государственной политики отношений и обеспечить условия для реализации принципов

социального партнерства. Руководителю не нужно думать о системе стимулов, поскольку ориентация на перспективу, партнерские отношения проявляются достаточно мощным мотивом даже при недостаточном материальном вознаграждении. Проблема, в том, что формирование созданного мотивационного механизма, который не отвечает рыночным отношениям, является уверенностью собственника, что выплата среднерыночной заработной платы определяется тем стимулом, который обеспечивает высокие результаты труда. Сегодня зарплата потеряла свою мотивационную сущность. Образование действующей системы мотивации персонала обуславливает необходимость учета того, что в современных условиях роль материально - вещественного и финансового капитала уменьшается и на первый план выходит интеллектуальный капитал. При выборе методов управления и формирования необходимо учитывать современный мотивационный механизм.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности проявляется сложным процессом. К наиболее важным условиям и факторам, как материальным, так и нематериальным, которые влияют на формирование и повышают производительность труда, можно отнести:

- образование, значение которого особенно возросло в условиях интенсивного научно - технического прогресса;
- воспитание качеств характера, целенаправленность, настойчивость, уверенность в успехе;
- гарантия трудовой деятельности наемных работников;
- эффективная система оплаты труда;
- наличие на предприятии корпоративной культуры, которая предусматривает внимательное отношение со стороны руководства к персоналу и его проблемам.

Механизм мотивации, который основан на основе гибкого объединения материальных и нематериальных стимулов, будет способствовать повышению эффективности функционирования каждого предприятия.

Стратегия преодоления кризиса труда, базируется на длительном влиянии на работника, в целях изменений по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов работника, развитие соответствующей мотивационной основы и развития трудового потенциала. Воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием. Стимулирование, как тактика решения проблемы, ориентирует работника на более совершенную реализацию имеющегося трудового потенциала.

1.2 Основы управления трудовым потенциалом

Трудовой потенциал – это возможные и имеющиеся ресурсы, которые постоянно формируются в течении всей жизни личности, происходящие в организационном процессе и определяющие ее производительность. Человек является членом любой организации при реализации трудового потенциала.

Существует два уровня трудового потенциала: трудовой потенциал единства (организации, общества) и трудовой потенциал работника.

Трудовой потенциал организации – это совокупность условий, снабжающих реализацию трудового потенциала работника с одной стороны, с другой - новое качество, возникшее при определенной совместной деятельности работников. Трудовой потенциал работника это сложная систему, образованная в результате взаимодействия личности с организационной средой. Трудовой потенциал может быть в виде набора компонентов и элементов, объединенных взаимосвязями. Система трудового потенциала представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Система трудового потенциала работника

Компоненты трудового потенциала				
Психофизиологические	Ценностно-ориентационные	Нормативно-ролевые	Адаптационные	Статусные
Элементы трудового потенциала				
Пол Возраст Способности Характерологический тип Работоспособность Состояние здоровья	«Мотивационное ядро» Установки Потребности Нравственные ориентиры Эмоции Трудолюбие Честолюбие	Общая культура личности Профессиональная культура Усвоенные социальные нормы Организационная культура тип поведения	Активность Творчество Мобильность Предприимчивость Уровень адаптации Уровень зрелости	Уровень образования Квалификация Должность Зарботок Семейный статус Внешняя социальная поддержка

Связаны с природной подструктурой, трудового потенциала работника психофизиологические компоненты. Такой уровень снабжает существование личности как биопсихосоциального типа.

Уровень, на основании которого человек понимает, «что такое хорошо и что такое плохо» выбирая тактику и стратегию трудового поведения представляют собой ценностно- ориентированные компоненты.

Снабжают включение личности в изучение предписанных социальных норм и ролей и осуществляют функцию интеграции работника в организационной среде, координацию действий персонала в организации нормативно- ролевые компоненты.

Непосредственные контакты и активно-преобразовательные взаимоотношения в организации обеспечивают адаптационные компоненты. Такой уровень трудового потенциала проявляется инициативным способом введения в организационную среду, ее принятия и преобразования.

Эффективная система предшествующей социализации, освоения нормативной системы и ценностных ориентации социума, развития и функционирования работника представляет собой статусные компоненты. Исполняя функцию достижения личности в социальной системе, снабжения личных потребностей работника. Всякий из компонентов трудового потенциала выполняет собственные функции, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Функции структурных компонентов трудового потенциала

Структурные компоненты	Основная функция и организации
Психофизиологические	Обеспечение существования трудового потенциала работника
Ценностно- ориентационные	Воспроизведение и развитие типом организационного поведения
Нормативно-ролевые	Интеграция работника в организационную среду, координация действий субъектов труда
Адаптационные	Оптимизация взаимодействия работника и организационной среды
Статусные	Обретение социальной позиции и реализация потребностей работника в результате трудового взаимодействия

Элементы системы трудового потенциала находятся в диатропинеской связи, между ними необходимы «консенсус», взаимная ориентация, где трудовой потенциал воспринимается как целое, в котором масса разнообразных по своей природе элементов приобретает общие свойства. Качественно-количественные соотношения элементов непрерывно меняются. Если говорить о взаимосвязи компонентов и элементов трудового потенциала, нельзя не сказать о вероятности создания диспропорций их развития в процессе трудовой деятельности личности, вероятности гипертрофированного развития одного из компонентов сложной системы трудового потенциала. Результатом комбинации всех структурных элементов трудового потенциала проявляется то, что он становится способным к производительному функционированию.

Следует добавить, что управление кадровым потенциалом содействует упорядочению, сохранению качественной специфики, усовершенствованию и формированию персонала. Следует учесть, что при разработке программы управления необходимо выделить такое понятие как «долгосрочный кадровый потенциал».

В долгосрочный кадровый потенциал входят работники, которые готовы решать задачи формирования производства. Из этого следует, что необходимо выделить две важнейшие составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный. Персонал, который представляет текущий кадровый потенциал, изначально исключительно анализируется администрацией для выполнения главных операций производства. Целевой накопительный кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития расширения производства, увеличения его

конкурентоспособности. Целевой накопительный кадровый потенциал, это резерв, требующий своей системы управления, не предназначен для решений обычных текущих задач.

С процессом формирования и использования, можно расширить характеристику долгосрочного потенциала. Во - первых образованный в прошлом кадровый потенциал, объективно нужен для постоянного текущего процесса производства, во - вторых, это увеличение общего кадрового потенциала, который располагает место в течение установленного периода времени. Можно предположить, что с назначенной долей условности это увеличение кадрового потенциала еще не до конца реализовано и представляет собой наиболее перспективную часть общего потенциала.

Важную роль играют характеристики кадрового потенциала при разработке программы управления, это касается в первую очередь, по вопросам профессионального формирования и обучения персонала.

Одним из главных положений программы управление кадровым потенциалом относится: определение целей и задач кадровым потенциалом. В условиях рыночной экономики главная цель заключается в обеспечение успешной работы предприятия, на масштабы кадрового потенциала, влияние на его результативное использование, можно отнести:

- квалифицированное формирование персонала;
- привлечение компетентных специалистов;
- образование наилучших условий для результативной работы кадров.

Одним из необходимых условий решений управленческих задач является наличие высококвалифицированного персонала, который готов к получению новых знаний. В этом отношении повышается роль управления кадровым потенциалом как особенного вида деятельности, который включает: определение потребности в персонале; привлечение персонала его отбор; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации; мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления.

К субъектам процесса управления кадровым потенциалом относятся: руководители предприятий, структурных подразделений, финансовое управление, юридические службы, отдел по подготовке персонала. Построение системы управления требует осуществления всем из участников процесса управления своих характерных функций. В планирование профессиональной карьеры, создание мотивирующих условий для работников задействованы руководители предприятий. Устанавливает нормативы труда, финансовый отдел (управление), а также образует политику в сфере оплаты труда и предоставления социальных льгот. Отдел по подготовке персонала организует обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров по определенным направлениям деятельности.

Планирование персонала, профессиональный рост, а также раскрытие и решение социально-бытовых проблем является важнейшей задачей деятельности службы персонала. В итоге этого можно узнать, что деятельность всех перечисленных субъектов несет разрозненный, эпизодический характер.

Программы управления кадровым потенциалом предприятия направляет и отвечает установленной цели для обеспечения успешной работы предприятия.

Управление кадровым потенциалом определяет необходимость его оптимизации, обстоятельств, увеличение эффективности, обширность вопросов, решаемые участниками процесса управления. Из выше сказанного следует, что для повышения эффективности управления кадровым потенциалом следует:

- непрерывное участие в управление не только кадровых служб, но и руководителей структурных подразделений;
- конкретное распределение функций, координация их действий между всеми участниками управления персоналом;
- формирование нормативно- методической базы;
- установление приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

Уровень организации управления кадровым потенциалом влияет на успех деятельности каждого сотрудника и деятельности предприятия в целом. Одной из главных задач управления кадровым потенциалом является закрепление и развитие персонала, такие задачи включают в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;
- профессиональное и должностное развитие работников с учетом итогов оценки их деятельности и персональных особенностей;
- систематическое увеличение квалификации специалистов;
- формирование других условий, мотивирующих работников к наиболее результативному труду;
- планирование карьеры.

Из всего выше сказанного, можно сделать вывод о том, что основание политики управления кадровым потенциалом должны входить три фактора:

- привлечение на работы высококвалифицированных специалистов;
- образование условий, содействующих профессиональному формированию и закреплению на предприятие, в учреждение более квалифицированных, опытных работников;
- совершенствование организации управления.

Актуальной целью управления кадровым потенциалом происходит путем введения выработанных технологических процедур: оценки персонала и развития информационной базы для принятия аргументированных управленческих решений. Как показывают исследования, наиболее результативным методом управления кадровым потенциалом является его оценка персонала по пунктам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оценка применяется в таких сферах как: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности специалистов, подготовка и повышение квалификации работников, формирование, подготовка резерва для выдвижения на должность, совершенствование условий труда. Способствует развитию управления кадровым потенциалом программа по повышению эффективности мероприятий

по повышению квалификации, это проявляется основной задачей службы управления персоналом предприятия.

Резерв кадров - это численность имеющихся специалистов, занятых на своих должностях, подготовленных к тому, чтобы по своим способностям они отвечали по всем требованиям. Функция резерва формируются целенаправленно на требуемый набор должностей, для того чтобы, обеспечить надежность управляющей системы. Неизбежная и простая процедура обновления кадров посредством института резерва называется ротацией кадров. Целью ротации кадров является стабильность кадрового обеспечения. Требование к резервированию кадров предъявляет производственная динамика: снабдить резерв с изменениями в профессионально - квалификационной структуре кадров, чем динамичнее производственная система, тем выше потребность в широком воспроизведении возможностей, компетентности, творческих способностей работников, их адаптации к новым, непредвиденным ситуациям производства, это и является обращением к потенциалу персонала.

Личностные возможности в потенциале специалиста, можно применять с учетом на их развитие по мере применения в производственной ситуации. Под потенциалом предприятия проявляются личностные возможности, используемые персоналом, которые по требованию практикой могут быть применены, задействованы, а также могут возрастать в соответствие с новыми требованиями конкретной задачи. Нужда политики расширенного употребления кадрового потенциала, в дополнение к простому воспроизводству резерва для ротации, объединена с резким скачком запросов к инициативности, предприимчивости, способностям поиска новоиспеченных решений в трудных непостоянных хозяйственных условиях. Механизм кадрового снабжения обязан включать элементы, направленные на личностный и кадровый потенциал предприятия в целом это начало для смены кадровой политики.

Систему кадрового снабжения логично располагать синхронно и слаженно с обновлением организационно-технической ядра производства в

соответствии со стратегией организации. Неотъемлемым элементом системы управления предприятием является кадровый потенциал, его уровень зависит от взаимосвязанных организационно-экономических и социальных границ по формированию, распределению, перераспределению рабочей силы на уровне предприятия, от организации условий для использования и развития трудового потенциала каждого работника.

Кадровый потенциал образовывается государством и дирекцией предприятия и отыскивает квалификационных кадров по всем функциям управления. Необходимость формирования кадрового потенциала предприятия, может быть внешним и внутренним. Классификационным критерием может играть ориентация кадрового потенциала на личный персонал предприятия или внешнюю среду. При образовании кадрового состава внешний кадровый потенциал проявляется тем, что для потенциальных сотрудников видны задачи и перспективы выработки на всяком уровне. Приступить к работе можно как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства [9].

Предприятие склонно принять на работу квалифицированного специалиста, если он располагает желанием открыть свой потенциал и опыт работы в подобных организациях. Кадровый потенциал нужен для созревающих организаций, главной целью которых проявляются завоевание рынка, ориентация на быстрый рост и влечение стать лидером в своей отрасли. Внутренний кадровый потенциал проявляется тем, что организация находит ориентир на введение новых работников только с низшего должностного уровня, а замещение резерва совершается из числа сотрудников организации.

Кадровый потенциал этого уровня используем для предприятий, ориентированных на образование определенной корпоративной культуры, формирование ответственности, причастности к развитию бизнеса. Кадровый потенциал выступает целостной системой, где внешняя и внутренняя часть управления кадрами надлежит быть сбалансированной. В этом случае

возникает нужда экономической целесообразности, которые связаны с наймом, обучением и потенциалом работника раскрыть свой талант.

Принципы для управления кадровым потенциалом:

- уважение к сотруднику, к его профессиональным особенностям, моральным и лидерским качествам;
- ответственность каждого сотрудника, чем конкретно должен заниматься в организации;
- единоначалие в организации, работник должен знать кому подчиняться и какие меры ответственности к нему могут быть применены;
- качество труда, при этом взыскания должны не унижать личное достоинство сотрудника, а показывать ему вред и последствия его неправильных поступков;
- мотивация, когда все без исключения сотрудники получают моральное и материальное поощрение за достижения [11].

В условиях острой конкуренции на рынке актуальным для предприятия является проводить организационные изменения при снижении или повышении спроса на рынке. В таких случаях, при отборе и найме работников оценка необходимых предприятию кадров должна реализовываться учитывая:

- лидерские качества;
- уметь не только выполнять, но и проектировать нововведения;
- желание разрабатывать критерии наиболее перспективного бизнеса.

Из всего выше сказанного следует, что набор персонала содержится в создание такого резерва кадров, который готов к любым изменениям в системе управления. Такой способ набора более удобен, так как содействует более верной оценке, умножает удовлетворенность трудом, сотрудник правильно воспринимает необходимость организационных изменений. Стимулирование работников к повышению квалификации уже не требуется, так как работник, участвует в новых проектах, самосовершенствуется. Методы внутреннего набора разнообразны, можно это производить административными методами.

Оповестить все подразделения об выявившихся вакансиях внутри предприятия, донося информацию до всех сотрудников. Дать рекомендации на кого-то из своих коллег и при этом дать ему рекомендацию, это рационально когда предприятие заинтересованно в сохранении своих кадров [14].

Оценка потенциала обязана дополняться организационной культурой организации. Результативность труда зависит не только от индивида, но и от сложнейших групповых взаимосвязей внутри предприятия. Автор книги «Управление персоналом В.А. Спивак, отмечает, что организационная культура – «это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все что нас окружает, с чем или кем мы имеем дело на работе».

В последнее время все больше обсуждают о корпоративной культуре предприятия как существенном рычаге повышения эффективности кадрового потенциала. Главную роль играет здесь система ценностей, традиций и стиль отношений между сотрудниками, между подчиненными и начальством. В сфере трудовой деятельности соответствующий стереотип поведения людей, позволяет лучше применять кадровый потенциал. Предприятию с существенным кадровым потенциалом и организационной культурой свойственны такие характеристики, как конкурентоспособность, динамичность, повышение квалификации сотрудников, небольшая численность управленческого персонала и доброжелательность сотрудников. В целом затрудняет работу, когда кадровая служба предприятия низко реализовывает исследования кадрового потенциала рынка, это повергает либо к дефициту кадров обусловленной квалификации, либо к значительной текучести работников, плохо реализуется нормативное закрепление кадровой политики предприятия, локальные правовые акты предприятия не сведены в единый документ. В итоге можно сделать вывод, что для решения проблем предприятию с кадровым потенциалом должен основываться не только по функциональному признаку, но и организационному, создание кадрового резерва, формирование организационной культуры, разработку единой программы стратегического развития кадрового потенциала предприятия.

2 Анализ трудового потенциала муниципального управления в МУП

«Аскизские тепловые сети»

2.1 Характеристика предприятия и организационной структуры управления

«Муниципальное унитарное предприятие муниципального образования Аскизский поссовет «Аскизские тепловые сети», официальное сокращенное наименование: МУП «Аскизские тепловые сети». Учредителем предприятия является муниципальное образование Аскизский поссовет Республики Хакасия. Адрес места нахождения муниципального унитарного предприятия юридический и фактический адрес: 655735, Россия, Республика Хакасия, поселок Аскиз, ул. Октябрьская 2 К.

Учреждение находится в ведении главного распорядителя бюджетных средств Аскизский поссовет Республики Хакасия. Функции и полномочия учредителя предприятия Аскизский поссовет осуществляются в соответствии с федеральными законами, законами Республики Хакасия, нормативными правовыми актами муниципального образования Аскизский район Республики Хакасия. Организационная структура предприятия МУП «Аскизские тепловые сети» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1.1 – Организационная структура МУП «Аскизские тепловые сети»

Предприятие осуществляет в установленном порядке законодательством Российской Федерации следующие виды деятельности:

- обеспечение тепловой энергией населения, прочих предприятий;
- осуществляет бесперебойную подачу тепла потребителям;
- обеспечивает содержание тепловых сетей, котельных в исправном состоянии;
- своевременно проводит профилактические и аварийно-восстановительные работы на линиях теплотрассы жилого фонда;

Муниципальное унитарное предприятие (МУП) - организация, не обладающая правом собственности на имущество, зафиксированное за ней собственником на праве хозяйственного ведения. Имущество муниципального унитарного предприятия относится на праве собственности муниципальному образованию, от лица муниципального образования, права собственника имущества унитарного предприятия исполняют органы местного самоуправления по мере их полномочий, установленными актами, устанавливающими статус этих органов. Деятельность муниципального унитарного предприятия устанавливает Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (Далее - Федеральный закон № 161-ФЗ). Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» может находиться следующее имущество: имущество, предназначенное для электро-, тепло, водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом, для освещения улиц населенных пунктов. Имущество, предназначенное для сбора и вывоза бытовых отходов и мусора, обособленные водные объекты на территории поселения.

Для осуществления производственного контроля в МУП «Аскизские тепловые сети», за соблюдением техники безопасности правил промышленной безопасности на опасном производственном объекте (ОПО, центральная котельная) разработано положение 116 - ФЗ. Данное положение создано на базе Федерального Закона «О промышленной безопасности опасных

производственных объектов», утвержденного Указом Президента РФ от 21.07.1997 № 116 - ФЗ. Правила организации и осуществления производственного контроля, соблюдение правил промышленной безопасности на опасном производственном объекте, утвержденные постановлением Правительства РФ от 10.03.1999 года № 263. Методические рекомендации по созданию производственного контроля соблюдение правил промышленной безопасности на опасных производственных объектах, утверждены приказом Госгортехнадзора РФ от 26.04.2000 г. № 49. Требования промышленной безопасности - это правила, запрещение, ограничения и иные обязательные запросы, содержащиеся в федеральных законах и иных нормативных правовых актах РФ, а так же в нормативных технических документах, которые устанавливаются в определенном порядке, которые обеспечивают промышленную безопасность. Промышленная безопасность опасных производственных объектов - это пребывание безопасности жизненно значительных нужд личности и общества от аварий на опасных производственных объектах и исход указанных аварий.

Производственный контроль проявляется основной частью системы управления промышленной безопасности на предприятии и реализуется путем осуществления ряда мероприятий, направленных на сохранение безопасной работы опасного производственного объекта, предостережение аварий на этих объектах и гарантия готовности к устранению последствий. Решением руководителя предприятия МУП «Аскизские тепловые сети» назначается комиссия производственного контроля, председателем комиссии производственного контроля назначается начальник котельного хозяйства. Обязанности и функции по осуществлению производственного контроля на предприятии возлагаются на председателя комиссии производственного контроля. Комиссия производственного контроля непосредственно подчинена директору МУП «Аскизские тепловые сети». Работники комиссии производственного контроля в своей деятельности руководствуются требованиями федеральных законов и нормативных правовых актов, а также

нормативных технических документов, которые приобретают в установленном порядке и соблюдение которых снабжает промышленную безопасность. Ответственность за проведение и техническое обеспечение производственного контроля несет директор, главный инженер, начальник котельного хозяйства.

Основные задачи производственного контроля, обеспечение соблюдения правил промышленной безопасности на опасном производственном объекте. С помощью инструкций, методических указаний до работников доходит информация об изменениях требований промышленной безопасности, сведений, устанавливаемых нормативными правовыми актами и нормативно-технической документацией.

На предприятии МУП «Аскизские тепловые сети» применяются надлежащие методы управления персоналом:

- административные - создание приказов, распоряжений; расстановка и отбор кадров; формирование должностных инструкций; определение административных штрафов и вознаграждений;

- экономические - технико-экономический анализ; проектирование; налогообложение;

- социально-психологические - социальный анализ в коллективе; организация атмосферы в коллективе; причастие работников в управлении; образование подходящего психологического климата; формирование у работников инициативы.

В своей работе директор использует административные методы, экономические применяют работники бухгалтерии, все управляющие используют социально-психологическими методы. Главные функции управления персоналом МУП «Аскизские тепловые сети»: поиск и отбор персонала, прием персонала, привыкание персонала, формирование персонала, побуждение персонала, профессиональное обучение работников. Формирование персонала в МУП «Аскизские тепловые сети» требует осуществления множества функций: планирование спроса в сотрудниках, подбор, привыкание новых сотрудников в организации, развитие

перспективных сотрудников, увольнение в связи с профнепригодностью или по возрасту.

Кадровой политика МУП «Аскизские тепловые сети» основывается на ориентацию на определенного сотрудника, его понимание своей роли в настоящем и будущем предприятия.

Кадровая политика МУП «Аскизские тепловые сети» основывается на следующих положениях:

- результативное управление командой, управление человеческими ресурсами - основная задача руководства предприятия;
- сохранение положительного рабочего настроения в подразделениях предприятия;
- высокопрофессиональный уровень специалистов на рабочем месте;
- ясное распределение обязательств и ответственности сотрудников;
- персональные качества личности, расположенность к обучению, доступность, честность, энергичность;
- поддержка в улучшение профессиональных качеств сотрудников: содействие системы постоянного обучения и становления сотрудников.

Кадровая политика содержит в себе такие аспекты как:

- организационно- штатная политика (планирование, перемещение набор, увольнение);
- организационно-трудовая политика (техника безопасности, условия труда);
- финансовая политика (принципы разделения средств, сущность системы компенсаций);
- политика формирования персонала (подготовка программ обучения персонала);
- оценка саморазвития деятельности.

Элементы кадровой политики МУП «Аскизские тепловые сети» включают в себя: политику подбора, отбора и найма кадров, политику

адаптации кадров, политику обучения и развития кадров, политику оплаты труда.

Формирование персонала в первую очередь охватывает такие направления деятельности как: обучение, обеспечивает необходимыми знаниями, навыками, повышение квалификации, дает совершенствование профессиональных знаний и навыков.

В целях формирования персонала требуется: передача знаний и умения, подготовка молодых квалифицированных сотрудников, управление персоналом, значение развития сотрудников. Под формированием персонала в МУП «Аскизские тепловые сети» подразумевается совокупность мероприятий, нацеленных на повышение квалификации сотрудников.

Главным составляющим системы мотивации сотрудников в МУП «Аскизские тепловые сети» проявляется денежным вознаграждением за труд. Существенный принцип в системе денежного вознаграждения - одинаковая плата за равносильный труд, что значит равную заработную плату у сотрудников, находящихся на равных по трудности должности.

В МУП «Аскизские тепловые сети» денежное вознаграждение формируется из стабильной гарантированной части, в виде должностного оклада и переменной части - премии, которая проявляется функцией эффективности деятельности самого сотрудника, его подразделения. Годовая и ежемесячная премия относятся к переменным денежным вознаграждениям. За достигнутые успехи производственной и финансово-экономической деятельности, за качественную работу и большие успехи в труде, за реализацию особо значительных производственных заданий, за всеобщие итоги работы по окончанию года, а также в случае награждения наградами осуществляется премирование работников.

В МУП «Аскизские тепловые сети» установлена система управления по целям, позволяющая оценить результативность работы всякого сотрудника. В соответствии с данной системой премирование персонала проводится по итогам оценки выполнения целей за отчетный период. Главное условие, которое

требуется учитывать при образовании кадровой политики, является ее соответствие кадровой политике.

2.2 Оценка эффективности использования рабочего времени, трудового потенциала муниципального управления в МУП «Аскизские тепловые сети»

Один из важнейших разделов анализа деятельности предприятия исследование персонала. Целью проведения анализа - является выявление трудового потенциала, более полное и эффективное его применение. Анализ использования рабочего времени проявляется главной составляющей частью аналитической работы в организации. В процессе рассмотрения использования рабочего времени подобает изучить рациональность производственных задач, проконтролировать степень их исполнения, раскрыть потери рабочего времени, выявить их причины, обозначить пути дальнейшего усовершенствования использования рабочего времени, подготовить требуемые мероприятия. Рабочее время - это время, время за которое работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации обязан исполнять трудовые обязанности, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами.

На основании баланса рабочего времени проведен анализ использования рабочего времени. В зависимости от установленной цели и правильности установления резервов подъема производительности труда, используются разные значения фонда рабочего времени: номинальный, явочный, эффективный (полезный). Основные элементы баланса показаны в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели баланса рабочего времени одного рабочего

Показатель фонда времени	Формула расчета	Примечания
Календарный, T_k	$T_k = 365$ дней	$T_{\text{вых}}$ - количество выходных и праздничных дней
Номинальный (режимный), T_n	$T_n = T_k - T_{\text{вых}}$	$T_{\text{неяв}}$ - дни неявок: отпуска, по болезни, по решению администрации, прогулы
Явочный, $T_{\text{яв}}$	$T_{\text{яв}} = T_n - T_{\text{неяв}}$	t - номинальная продолжительность рабочего времени,
Полезный фонд рабочего времени, T_p	$T_p = T_{\text{яв}} * (t - t_{\text{вп}})$	$t_{\text{вп}}$ - время внутрисменных простоев и перерывов в работе, сокращенных и льготных часов

Применения трудовых ресурсов исчисляется по числу отработанных дней и часов одним работником за период, а также по степени применения фонда рабочего времени.

Анализ применения комплексного календарного фонда времени требуется установить его потенциальную величину. Фонд рабочего времени ($T_{РВ}$) зависит от численности рабочих (R_P), количества отработанных одним рабочим дней в среднем за год (D), средней длительности рабочего дня (t):

$$T_{РВ} = R_P * D * t$$

В процессе анализа требуется раскрыть причины появления потерь рабочего времени. Потери рабочего времени разделены на резервообразующие и не резервообразующие. Резервообразующие потери которые могут быть снижены при системной организации работы по снижению потерь рабочего времени. К ним могут относиться: дополнительные отпуска с соглашения администрации, невыходы на работу по болезни, прогулы, простои из-за исправности оборудования, отсутствия работы, сырья, материалов, топлива, энергии. Главным элементом такой работы проявляется учет рабочего времени.

Таблица 2.2 - Группировка потерь рабочего времени

Потери рабочего времени			
Целосменные невыходы на работу		Внутрисменные перерывы и потери рабочего времени	
Не резервообразующие	Резервообразующие	Не резервообразующие	Резервообразующие
Праздничные и выходные дни	Неявки по болезни и с разрешения администрации	Сокращенный рабочий день подростков	Простои
Очередные отпуска	Неявки в связи с выполнением государственных обязанностей	Перерывы женщинам для кормления детей	Потери, вызванные нарушением трудовой дисциплины
Дополнительные отпуска (учащихся студентов, по беременности и родам)	Неявки вследствие нарушений уголовного права	Неполный рабочий день, по согласованию с администрацией	Потери, временные в связи с микротравмами
Дополнительные неоплаченные отпуска	Прогулы	Неполная рабочая неделя, по согласованию с администрацией	Преждевременные окончание работы, по согласованию с администрацией

Из полученных сведений предприятия проводится сравнение применения календарного времени по отчету нынешнего периода с подобными показателями за прошлый период в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ использования календарного времени на предприятии МУП «Аскизские тепловые сети»

Показатели	Предыдущий период	Текущий период	Абсолютное, (+/-)
1. Среднесписочная численность рабочих	62	69	7
2. Потенциальный фонд рабочего времени, человеко-дней	22630	25185	2555
3. Фактически отработано, человеко-дней	10509	11695,5	1186,5
4. Потери рабочего времени, человеко-дней	12121	13489,5	1368,5
5. Число человек-дней целодневных простоев	2762,1	3073,95	311,85
6. Число человеко-дней неявок на работу, всего: В том числе:	2352,9	2618,55	265,65
ежегодные отпуска	963,48	1072,26	108,78
отпуска по учебе	26,66	29,67	3,01
болезни	417,26	464,37	47,11
Неявки, разрешенные законом (выполнение государственных обязанностей)	44,02	48,99	4,97
с разрешения администрации	894,04	994,98	100,94
прогулы одного рабочего	6,2	6,9	0,7
7. Прогоулы всего, человеко-дней	5952	6624	672
8. Число праздничных и выходных человеко-дней	7006	7797	791
9. Число отработанных человеко-часов, всего	82600,74	91926,63	9325,89

На предприятии увеличилось количество выработанных человеко-дней, в то время как среднесписочная численность возросла всего на 7 человек, что говорит, о стабильности предприятия и благоприятной атмосфере на предприятии. Уменьшилось число неявок на работу, что проявляется положительной тенденцией. Существенно уменьшилось число целодневных простоев.

Полноту применения трудовых ресурсов допустимо расценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за рассматриваемый период времени, как и по степени использования фонда рабочего времени в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ использования фонда рабочего времени одного рабочего

Показатели	Предыдущий период	Текущий период	Абсолютное, (+/-)
1. Календарное время, дн. в том числе:	365	365	-
- праздничные и выходные дни	113	112	-1
2. Номинальный фонд рабочего времени, дн.	252	253	1
3. Неявки на работу, дней в том числе:	37,95	33	-4,95
ежегодные отпуска,	15,54	14,30	-1,24
отпуска по учебе,	0,44	0,2	-0,24
болезни,	6,74	14,5	7,76
неявки, разрешенные законом (выполнение государственных обязанностей)	0,71	0,4	-0,31
с разрешения администрации	14,42	3,5	-10,92
прогулы	0,1	0,1	0
4. Число целодневных простоев, дн.	44,55	15,2	-29,35
5. Явочный фонд рабочего времени (стр.2-стр.3-стр.4), дн.	169,5	204,8	35,3
6. Бюджет рабочего времени, (стр.5*8час), час	1356	1638,4	282,4
7. Льготное время подростками, час	-	-	-
8. Время сокращенных дней (предпраздничные и праздничные), час	24	7	-17
9. Полезный фонд рабочего времени в год, (стр.6-7стр.-стр.8, час)	1332	1631,4	299,4
10. Средняя продолжительность рабочего дня, (стр.9/стр.5) час	7,86	7,97	0,11

Повысился явочный фонд рабочего времени с 169,5 до 204,8 человеко-дней на одного рабочего. Значительно возрос полезный фонд рабочего времени на (282,4 часа) за счет уменьшения простоев. Повысилась продолжительность рабочего дня на 0,11 часа.

Анализ использования фонда рабочего времени одного рабочего таблица 6 показывает, удельный вес времени, не употребленного по уважительной причине (ежегодные отпуска, отпуска по учебе, болезни, неявки, допустимые законом) в составе номинального фонда рабочего времени повысился, в основном из-за неявок по болезни.

Таблица 2.5 - Анализ баланса рабочего времени

Показатели	Алгоритм расчета	Предыдущий период	Текущий период	Изменение, (+/-)
1. Среднее число выходов на одного рабочего	Фактически отработанное время/ Среднесписочная численность	169,5	204,59 6	35,10
2. Удельный вес времени, не использованного по уважительным причинам, %	Время, не использованное по уважительным причинам *100// Номинальный фонд рабочего времени	15,06	13,04	-2,02
3. Удельный вес потерь рабочего времени, %	Потери рабочего времени * 100/ Номинальный фонд рабочего времени	77,58	63,40	-14,18
4. Удельный вес простоев, %	Простои *100/ Потери рабочего времени	22,79	9,48	-13,31
5. Удельный вес прогулов, %	Прогулы *100/ Потери рабочего времени	49,10	59,85	-10,74

Анализ баланса рабочего времени в таблице 7, выявляет, что среднее число выходов повысилось относительно предшествующего периода на 35,10 на одного рабочего. Удельный вес потерь рабочего времени в структуре номинального фонда рабочего времени снизился на 14,18%. Потери рабочего времени не всегда сопровождаются уменьшением объема производства, они могут быть восполнены увеличением интенсивностью труда работников. Значительное значение при анализе использования трудовых ресурсов придается исследованию показателей производительности труда.

Анализ труда и трудовых ресурсов необходимо начать с исследования их структуры и укомплектованности предприятия требуемыми кадрами. Целесообразное применение рабочих кадров выступает неизменным условием, обеспечивающим бесперебойность и успешное выполнение производственного процесса производственных планов и хозяйственных процессов.

Как видно из таблицы 8, значительную долю персонала занимают рабочие – 76,93% в 2014 году, в последующие годы их доля повышается и составляет 78,27% , это объясняется тем, что с начала 2015 года в МУП «Аскизские тепловые сети» добавилась сфера услуг водоотведения и очистки сточных вод. Удельный вес руководителей на предприятие с 2014 году по 2016

год не изменился, стабильность руководящих, управленческих кадров, создает уверенность, позволяет обстоятельно изучить доверенный участок, накопить опыт, развернуть свои способности, успешнее справляться со своими обязанностями. За три года категория специалистов предполагает тенденцию к увеличению, так как в 2014 году она составляла 15,38, в 2015 году 16,13, а в 2016 году 15,94, это связано с расширением штатного расписания. Схематически структура кадров изображена на рисунке 2.6

Таблица 2.6 – Анализ структуры кадров предприятия МУП «Аскизские тепловые сети» по категориям

Категории персонала	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-)	Отношение 2016г. к 2014 г. в %
	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %		
Руководители	4	7,69	4	6,46	4	5,79	-	-
Специалисты	8	15,38	10	16,13	11	15,94	3	137,5
Рабочие	40	76,93	48	77,41	54	78,27	14	135
Всего работников	52	100	62	100	69	100	17	132,69

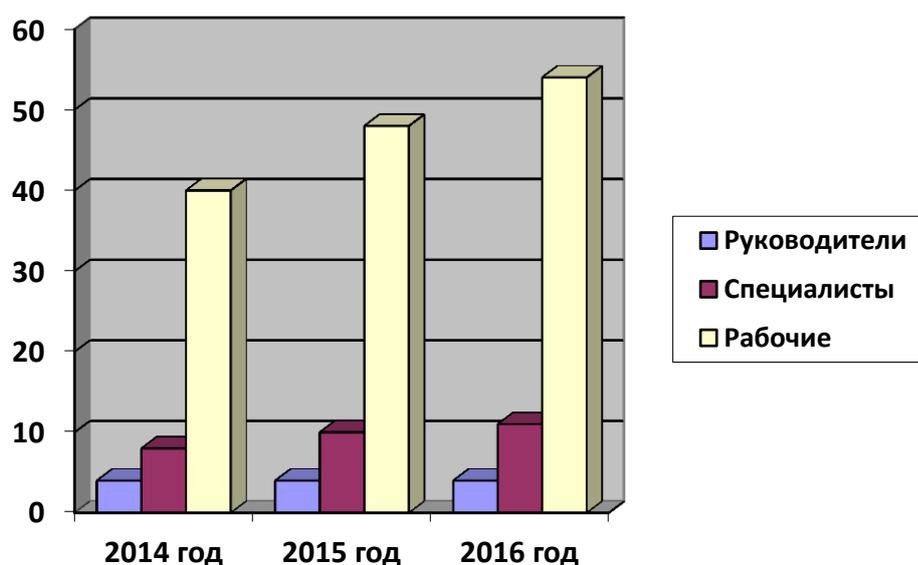


Рисунок – 2.1 Структура кадров предприятия МУП «Аскизские тепловые сети» по категориям

Анализ структуры кадров по возрастному составу представлен в таблице 9. По данным таблице видно, что в структуре кадров категория работников возрасте 30 лет находится на первом месте. Категория специалистов в возрасте 30 лет в базисном году составляла 26,92%, в 2015 году – 27,41%, а в отчетном году – 27,54%. Подобная тенденция говорит о том, что приём молодых работников повышает способность к инновациям, а это благоприятно формируется для развития предприятия. В 2015 году численность сотрудников в возрасте 31- 40 увеличилась на три человека, в отчетном году увеличение составило на одного человека больше, отклонение за рассматриваемый период составляет четыре человека.

Специалисты в возрасте 41-45 лет обладают тенденцией к увеличению. В базисном году составляет одиннадцать человек, а в отчетном семнадцать человек, отклонение составляет шесть человек.

Сотрудники в возрасте 50 лет и старше имеет небольшую тенденцию к росту. Категория работников в базисном году составляла четыре человека, а в отчетном шесть человек, отклонение составляет два человека. Небольшая численность работников имеет пенсионный возраст.

Схематически структура кадров по возрастному составу изображена на рисунке 2.2.

Таблица 2.7 – Анализ структуры кадров по возрастному составу

Возраст	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-)
	Численность работников	Удельный вес, %	Численность работников	Удельный вес, %	Численность работников	Удельный вес, %	
До 30 лет	14	26,92	17	27,41	19	27,54	5
31-40	13	25,00	16	25,81	17	24,63	4
41-45	11	21,15	14	22,58	17	24,63	6
46-50	10	19,23	12	19,35	10	14,50	-
Старше 50	4	7,70	3	4,85	6	8,70	2
Итого	52	100	62	100	69	100	17

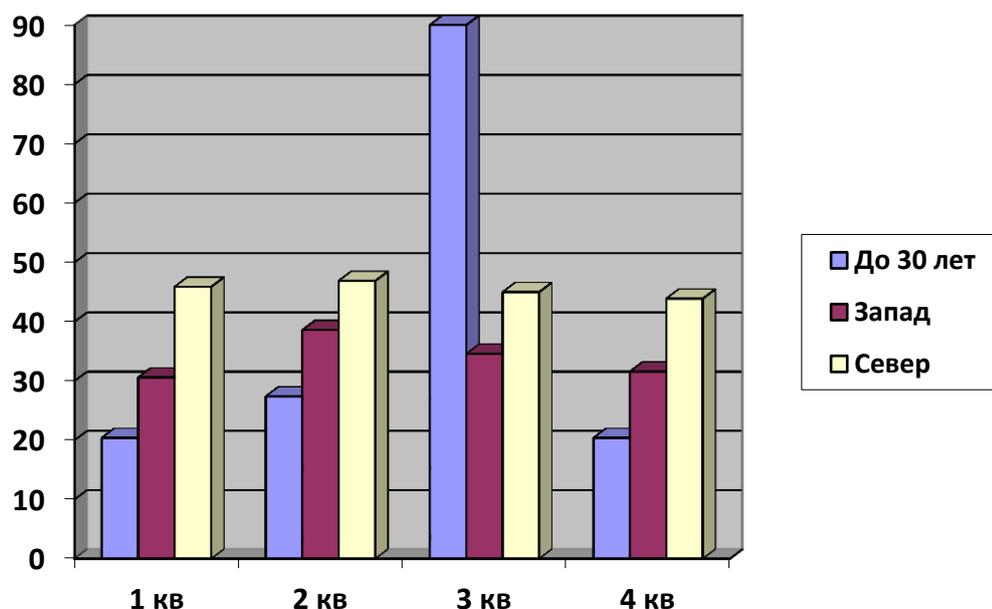


Рисунок 2.2 - Структура кадров по возрастному составу МУП «Аскизские тепловые сети»

В таблице 2.8 показана структура трудовых ресурсов предприятия по категориям мужчины и женщины.

Таблица 2.8 - Анализ структуры кадров МУП «Аскизские тепловые сети» по категориям мужчины и женщины

Категория персонала	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-)
	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %	
Женщины	12	23,07	18	29,03	21	30,43	9
Мужчины	40	76,93	44	70,97	48	69,57	8
Всего работников	52	100	62	100	69	100	17

Из данных таблице 10, можно сделать вывод, что значительную часть всего коллектива занимают мужчины. Такая обстановка связанна с тем, что на предприятие находятся люди, реализовывающие трудный физический труд, в такой состав входят мастера, кочегары, водители, слесари, рабочие. С 2015 года по 2016 год произошло увеличение женского персонала. В целом за три года видно, мужчины больше принимаются на работу, очевидно с тем, что значительная часть мужчин связана с технологическим процессом.

Схематически структура кадров по категориям мужчины и женщины изображена на рисунке 2.3.

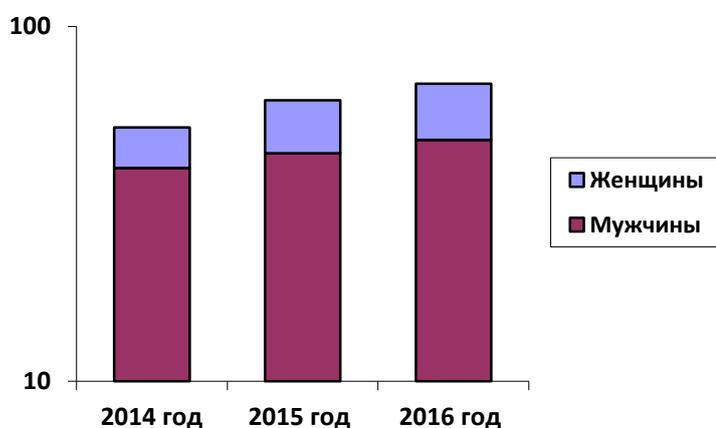


Рисунок 2.3 - Структура кадров МУП «Аскизские тепловые сети» по половому признаку

Д

далее рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по стажу работы в таблице 2.9.

Таблица 2.9- Структура трудовых ресурсов МУП «Аскизские тепловые сети»

Распределение персонала по стажу работы, кол-во, человек:	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-)
	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %	
До 1 года	12	23,08	16	25,81	17	24,64	5
1-2 лет	8	15,38	10	16,13	12	17,39	4
2-5 лет	7	13,47	9	14,51	10	14,50	3
5 и более	25	48,07	27	43,55	30	43,47	5
Всего работников	52	100	62	100	69	100	17

По данным таблицы можно сделать вывод, наибольшая часть работников на предприятии работают на протяжении 5 и более лет. В 2014 году – 48,07%, в 2015 году – 43,55%, в 2016 году – 43,47%, из этого можно сделать вывод о том, что на предприятии хорошие условия труда и достойная оплата труда. Доля

работающие менее 1 года тоже значительно велика. В 2014 году – 23,08 %, в 2015 году - 25,81, в 2016 году – 24,64%, из этого можно сделать вывод о привлекательности предприятия как объекта трудоустройства.

От 1 до 2 лет на предприятии работает 8 человек (15,38%), в 2015 году 10 человек (16,13%), в 2016 году 12 человек (17,39).

На протяжении 2 – 5 лет работают в 2014 году – 7 человек (13,47%), в 2015 году – 9 человек (14,51%), в 2016 году – 10 человек (14,50%).

Рассчитав отклонение, видно, что максимальное изменение встречается у работников, стаж работы которых на предприятии 5 и более лет, отклонение составило 5 человек, скорей всего это связано с переходом сотрудников в новую категорию. В общем, на предприятие можно сделать вывод, что сотрудников устраивают условия труда предложенные в МУП «Аскизские тепловые сети». Схематически структура кадров по стажу работы изображена на рисунке 2.4.

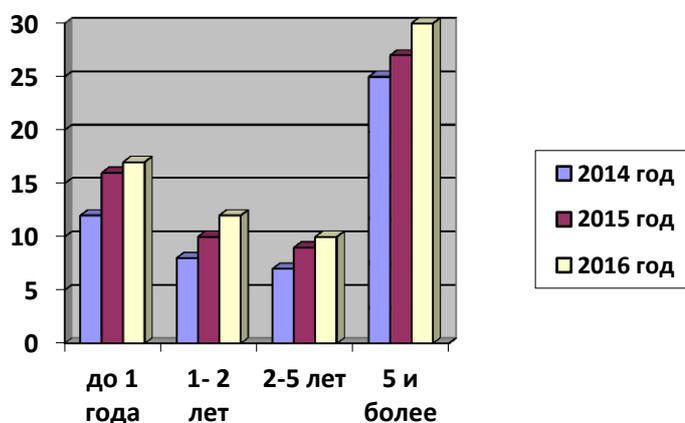


Рисунок – 2.4 Структура кадров по стажу работы МУП «Аскизские тепловые сети»

С количественным снабжением предприятия трудовыми ресурсами следует ознакомиться с качественным составом работников, который охарактеризуется общеобразовательным и профессионально - квалификационным уровнем.

Таблица 2.10- Анализ распределения работников МУП «Аскизские тепловые сети»

Уровень образования	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-)
	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %	Количество человек	Удельный вес %	
Высшее	16	30,77	19	30,64	20	28,98	4
Среднее специальное	26	50,00	33	53,22	41	59,43	15
Общее среднее	10	19,23	10	16,14	8	11,59	-2
Всего работников	52	100	62	100	69	100	19

На любом предприятии наличие работников имеющих высшее образование играет важную роль. В базисном году 20 человек (28,98%) в 2014 году 16 человек (30,77%), в 2015 году 19 человек (30,64%), имеют высшее образование, эта категория работников обладает тенденцией к росту, отклонение составляет 4, представленный признак соединен со спецификой услуг предоставляемых предприятием, требующих профессиональных знаний. В МУП «Аскизские тепловые сети» наибольшее количество сотрудников имеют среднее специальное образование. Среднее специальное образование в 2014 году составляет 26 человек (50%), в 2015 году 33 человека (53,22%), в 2016 году составляет 41 человек (59,43%), эта категория работников имеет тенденцию к росту, отклонение составляет 15, в основном сюда относятся мастера, лаборанты, слесари- сантехники, электрики, сварщики. Уровень образования сотрудников имеющих общее среднее образование в 2014 году составляет 10 человек (19,23%), в 2015 году 10 человек (16,14%), в 2016 году 8 человек (11,59%), отклонение составляет (минус 2), в основном сюда относятся кочегары, дворники, водители, уборщики, дежурные, выполнение таких работ не требует наличия диплома об образовании. Распределение работников МУП «Аскизские тепловые сети» по образовательному цензу схематически изображено на рисунке 2.5.

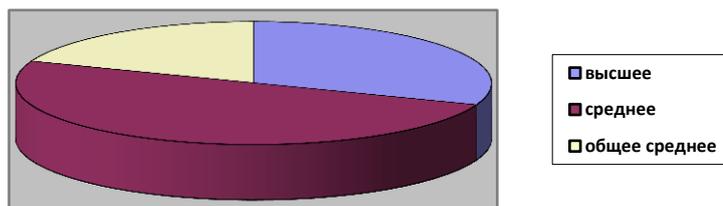


Рисунок 2.5- Распределение работников МУП «Аскизские тепловые сети» по образовательному цензу

Подводя итог изучения кадрового потенциала МУП «Аскизские тепловые сети», анализируя три года, видно, что на предприятии повышается численность работников. Значительная часть работников имеет среднее профессиональное образование, и высшее образование. Подобаает выделить, что формирование предприятия обязательно сопутствует функционированием по отбору высококвалифицированного персонала, его обучению и переподготовке.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала в МУП «Аскизские тепловые сети»

3.1 Мероприятия по созданию кадрового резерва и улучшению условий работы, предложения по повышению мотивации труда персонала

В целях совершенствования использования трудового потенциала на предприятии необходимо разрабатывать мероприятия для эффективного использования трудового потенциал: создание кадрового резерва, что позволит укрепить на предприятии более молодые перспективные кадры, улучшение условий работы, будет благоприятно влиять на результаты выполненных работ, предложения по повышению мотивации труда персонала, что повысит трудовую активность работников. Для эффективного использования трудового потенциала необходимо обеспечить развитие профессиональных кадров. На эффективность использования трудового потенциала оказывают влияние два фактора: экономический и социальный. Социальные методы управления устремлены на усовершенствование условий труда, поднятие высокой квалификации и высокопрофессионального уровня работников, сокращение заболеваемости и производственного травматизма, увеличения уровня потребности удовлетворения физического и духовного формирования. На координирование межличностных отношений путем формирования в коллективе наилучшего психологического климата направлены психологические методы. Деятельность человека базируется на мысленном восприятии окружающего мира, посредством которого формируются отчетливые эмоции положительные и отрицательные. В условиях производственной среды позитивное воздействие психики человека оказывает прямое влияние, с одной стороны, на его персональные итоги работы, а с другой - на итоги работы всего коллектива. Руководителю необходимо создавать благоприятный климат, который будет способствовать работоспособности всего коллектива [16].

Основными рекомендуемыми мероприятиями для повышения эффективного использования трудового потенциала социально-психологического направления являются:

- привлечение молодых сотрудников;
- усовершенствование условий труда;
- совершенствование социально-психологического климата предприятия;
- увеличение мотивации и удовлетворение работников итогами работы;
- развитие системы внутренней переподготовки кадров.

Создание кадрового резерва позволит закрепить молодых сотрудников, необходимо использовать: отбор и продвижение кадров; подготовку кадров; прием работников по специальной договоренности; поощрение за труд; организацию положительных условий труда для сотрудников предприятия. Важное влияние на работоспособность человека оказывают условия труда. Особым требованием организации труда является соблюдение действующих норм и рекомендаций к факторам внешней среды. Физическими условиями внешней среды являются температура, сырость, пыль и загрязненность воздуха; производственный гул и вибрации; свет и окраска помещений, средств и предметов труда; уровень безопасности труда. Для работников на предприятии устанавливается режим труда и отдыха, с чередованием периодов работы и отдыха, определенные для разных видов работ. Научно доказанный режим гарантирует значительное повышение работоспособности, сохранение здоровья трудящихся. Режим предусматривает точное чередование времени работы с микропаузами и перерывами на отдых. Микропаузы это весьма маленькие, продолжительностью в несколько секунд, перерывы между некоторыми элементами операции, необходимые для преобразования процессов возбуждения и ускорения в нервной системе, при переходе от одного действия и к другому. При назначении перерывов на отдых, следует учитывать работоспособность человека в процессе смены. Следование правилам безопасности труда, техники безопасности, нормам производственной санитарии и охрана труда играют важную роль в установлении

соответствующих условий труда и охране здоровья. Повышение мотивации персонала выполняет главную роль в совершенствовании использования трудового потенциала. Мотивация персонала проявляется в оптимальном использовании ресурсов, действующего кадрового потенциала. Главная задача процесса мотивации - служит извлечение наибольшей отдачи от действующих трудовых ресурсов, что дает возможность увеличить общую результативность, прибыльность и эффективность деятельности предприятия. Методы морального стимулирования включают в себя стимулирование коллектива и личное: коллективное - за осуществление и перевыполнение плановых поручений (награждение почетными грамотами, денежными вознаграждениями), личное - за высокие трудовые показатели (благодарности, грамоты, знаками почета, медалями). Материальные факторы не всегда стоят на главном плане и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. При изучении системы нематериальной мотивации было выявлено, что систему мотивации персонала на предприятии необходимо усовершенствовать. Существуют разнообразные виды нематериального стимулирования, единой системы нематериального стимулирования нет. Существенным направлением совершенствования нематериального стимулирования в МУП «Аскизские тепловые сети» должно стать создание единой системы нематериального стимулирования. Главными этапами образования такой системы должны стать: подготовка и переподготовка кадров организации; формирование программы социальной политики организации, создание культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения. Формирование творческой активности, оказание работникам возможности выразить, творческую независимость при осуществлении управленческих решений, может стать одним из методов нематериальной мотивации сотрудников. Положительный результат может иметь выявление новейших альтернатив организационных решений, что в итоге будет содействовать укреплению предприятия. Актуальным направлением улучшения трудового потенциала предприятия в ситуациях стабильного изменения и совершенствования

технологий является в повышении квалификации молодых сотрудников. Предприятие имеет стабильную потребность в повышении производительности труда своих работников. Большинство организаций волнуются об общем качестве трудовых ресурсов. Один из методов достижения этой цели проявляется в наборе и отборе более квалифицированных и способных новых работников. Руководству надлежит осуществлять программы систематического обучения и подготовку сотрудников. Программа обучения сосредоточена на развитие высокой квалификации сотрудников. Обучение выгодно и необходимо, во-первых, когда человек устраивается в организацию, во-вторых, когда работника назначают на новую должность или когда ему вменяются новые обязанности в работе, в-третьих, когда проверка выявит, что у специалиста не достаточно, установленных навыков для результативного выполнения своей работы. Повышение квалификации обучение рабочих реализуется на производственно-технических курсах, курсах обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсах целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии. Повышение квалификации специалистов реализуется в разных формах, это могут быть курсы на предприятии, более полные знания можно приобрести на курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах, в отраслевых институтах повышения квалификации, на семинарах. Формирование преемственности и стимулирование передачи опыта на местах занимает особое место. Обучение на рабочем месте осуществляется путем передачи опыта старейшими работниками предприятия с высоким стажем молодым работникам [18].

Процесс обучения заключается в четырех этапах:

- подготовка процесса обучения путем определенных предварительных действий. Требуется проверить, что знает о предстоящей работе обучаемый, мотивировать в повышении квалификации, а именно повысить стремление и заинтересованность к обучению;

- демонстрация: этап, который содержит демонстрацию того, как происходит работа в целом. Затем следует проверить, что понял, рассмотрел и освоил обучаемый; задать ему контрольные вопросы, а затем повторить процесс демонстрации. Требуется быть полностью уверенным, что обучаемый действительно усвоил операции или процесс;

- опыт: после осуществления проверки того, как обучаемый освоил обучение, следует дать ему шанс самостоятельно осуществить операцию или процесс. Наставнику следует быть рядом, чтобы иметь возможность вовремя исправить допущенные ошибки или поправить ошибочные действия. Если есть необходимость, то требуется повторно изучить инструкцию или правила техники безопасности, пока обучаемый полностью не завладеет главными умениями и навыками;

- в заключении, ученик обязан самолично осуществить порученную ему работу. Учителю требуется постоянно проверять, как его ученик исполняет операции или процессы и, в случае необходимости, корректировать его действия.

Улучшение системы внутренней переподготовки кадров взаимосвязано с повседневной работой и упрощает вхождение в учебный процесс работников, привыкших к занятиям в аудиториях. Основными методами обучения на трудовом месте являются: метод сложных заданий; смена рабочего места (ротация); направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; применение работников в качестве ассистентов; метод делегирования (передачи) части функций и ответственности. Рекомендуемые мероприятия для повышения эффективного использования трудового потенциала подразумевает под собой изучение персонала организации как объекта управления, процесса образования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом. Для эффективного использования трудового потенциала необходимо обеспечить развитие профессиональных кадров.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

В результате проведенного анализа количественных характеристик трудового потенциала МУП «Аскизские тепловые сети», была изучена среднесписочная численность персонала; структура персонала по половому; и возрастному составу; разделение персонала по стажу работы; образовательному уровню; квалификационный состав работников; степень профессиональной подготовки.

В целях совершенствования использования трудового потенциала на предприятии предложен следующий ряд мероприятий: создание кадрового резерва, что позволит укрепить на предприятии более молодые перспективные кадры, улучшение условий работы будет благоприятно влиять на результаты выполненных работ, предложения по повышению мотивации труда персонала, что повысит трудовую активность работников.

Одной из проблем в МУП «Аскизские тепловые сети» выявляется, то что работники не находят для себя будущего развития, а это особо опасно для предприятия когда речь идет о молодых сотрудниках. В настоящее время для привлечения и удерживания способных работников на предприятии большое значение имеет материальная заинтересованность.

Прогнозирование личных продвижений представляет собой планирование кадрового резерва. Деятельность по работе с персоналом, обращенная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва представляет собой работу с кадровым резервом.

Кадровый резерв включает:

- мониторинг и плана изменений руководящих кадров;
- подготовительный набор кандидатур в резерв;
- приобретение сведений о профессиональных качествах кандидатов;
- создание резерва кадров.

Специалисты выделяют два основных подхода к созданию кадрового резерва:

- подготовка замены на специальные позиции;
- выявление одаренных и потенциально высоко результативных лиц и формирование их профессионализма на той позиции, на которую они находятся.

Кадровый резерв существует как в публичной, так и закрытой форме:

- публичность располагает открытое соглашение позиций отбора в кадровый резерв, оглашение введения любого нового человека, стабильное информирование всей организации о случаях, совершающихся с резервистами, об их успехах и ошибках;
- скрытость существования подразумевает, что работники о нем не уведомлены.

Политика открытости и гласности побуждает в работниках мотивацию достижения успеха, ценность персональных достижений, конкурентоспособность. Таким образом, корпоративная культура обретает черты западных организаций. Российскому менталитету характерно чувство удобства при условии, чтобы все были равны, и никто не являлся лучше других, поэтому политика скрытого кадрового резерва для российских организаций проявляется более гармонично.

Критерием того, что кадровый резерв в данной организации проявляется успешно, является рост результатов развития предприятия.

При присутствии кадрового резерва:

- упрощается осуществление кадровых решений, потому что выявлены все потенциальные кандидаты на основные должности и проявляется ясность сравнительно сильных и слабых сторон любого резервиста;
- сохраняются время и деньги на поиск достойной замены на свободные позиции, а также значительно уменьшается время «вхождения» нового руководителя в должность;
- работники мотивированы добиваться лучших итогов, поскольку имеются явные меры оценки и долгосрочные цели развития;

- талантливые люди находятся в организации, поскольку известны перспективы роста;

- упрощается процесс программы обучения, потому что известно, кого и чему следует учить, формируются программы подготовки резервистов;

- задействуется потенциал будущих руководителей за счет привлечения талантливых людей и применения их идей и энергии при решении значительных задач.

Система дистанционного обучения позволяет приобрести необходимые навыки и новые знания с помощью персонального компьютера (ПК) и выхода в сеть Интернет. Место расположения ПК не имеет значения, поэтому учиться можно дома, на работе, в центре дистанционного обучения, а также в любом другом месте, где есть ПК с включением к сети Интернет. Главное преимущество дистанционного обучения перед традиционными формами обучения, при системе дистанционного обучения, можно реализовать массовое обучение слушателей при малом штате преподавателей. Использование системы дистанционного обучения позволяет создать курсы повышения потенциала специалистов, работающих на предприятии, создать Центр сертификации, в котором посредством контрольных заданий и тестов можно адекватно и объективно проверить уровень профессиональной пригодности работников. В качестве оценки экономической эффективности дистанционного обучения приведен расчет эффективности использования дистанционного обучения.

Определиться с выбором формы обучения можно по формуле:

$E = (PO * KO) - (PD * KD)$, где PD и PO - расходы на обучение одного сотрудника по дистанционной и очной форме, где KO и KD - количество сотрудников обучающихся по дистанционной и очной форме обучения.

Если предположить, что очное обучение одного специалиста на курсах 10 000 рублей, а стоимость одного часа работы лектора 500 рублей. Организация отправляет 10 специалистов на десятидневное обучение по пять часов в день.

Расчет расходов на очное обучение:

1. Обучение 10 специалистов - 100 000 руб.
2. Лектору за 50 часов лекций - 25 000 руб.

Организация заплатила бы 125 000 руб. за курс очного обучения, а если использовать для этого же курса систему дистанционного обучения мы бы могли обучить больше специалистов, и организации пришлось бы платить только лектору за чтение лекций. Если даже час лекций будет 1000 рублей.

$$\text{Э} = (\text{РО} * \text{КО}) - (\text{РД} * \text{КД}) = 125000 - 50000 = 75000 \text{ (руб.)}$$

Дистанционное обучение дешевле обычного обучения, в первую очередь за счет снижения расходов на переезды, проживание в другом городе, снижению расходов на организацию самих курсов. По средним подсчётам дистанционное обучение на 50 – 60% дешевле очного обучения.

Применение дистанционное обучение позволяет обучить значительно большее количество сотрудников, поскольку стоимость данной формы обучения существенно ниже, чем стоимость очного обучения.

Дистанционная форма обучения в дальнейшем будет все больше входить в нашу жизнь. Процесс дистанционного обучения будет усиливаться по мере развития технологий, которые смогут обеспечить реалистичность виртуального пространства. При этом электронное обучение может очень успешно использоваться для передачи формальных знаний и, с приемлемыми затратами, для развития некоторых навыков.

В итоге действия перечисленных факторов повышается кадровый потенциал организации в целом и этим определяется успешное развитие предприятия.

Таким образом, формирование собственного кадрового резерва в МУП «Аскизские тепловые сети» позволит укрепить на предприятии юные перспективные кадры, которых в настоящее время не устраивает отсутствие перспектив в кадровом продвижении.

Улучшение рабочих условий, подразумевают под собой улучшение качества условий труда на каждом рабочем месте в МУП «Аскизские тепловые сети».

Для того, чтобы повысить результаты труда работника в организации, необходимо улучшить условия труда, создать безопасную и комфортную обстановку для работников. Среда, которая окружает сотрудника и факторы влияющие на результат его работ называются условиями труда. Факторы труда делятся на следующие группы: физические (влажность и температура воздуха, вибрация и т.д.); химические (вещества, которые неблагоприятно влияют на организм работников и оказывают негативное воздействие); биологические (патогенные микроорганизмы, инерция).

Для того, что бы обезопасить рабочих и сделать условия труда наиболее оптимальными, разработаны специальные нормы, превышать которые недопустимо. Более эффективная работоспособность и ее результаты в первую очередь зависят от климатических факторов труда (температура и влажность воздуха), научно-технического процесса и конечно же от работника. Технологические процессы производства больше всего влияют на труд и его результаты. Профессиональный вред оказывает не только технологический процесс, но и нарушение организации процесса работы и санитарно-гигиенических норм.

Условия труда, которые окружают сотрудника, так или иначе оказывают негативное влияние на его здоровье и на его работоспособность. Для создания наиболее комфортных условий труда и их улучшения, в МУП «Аскизские тепловые сети» будет проведен ремонт душевых кабин для рабочих, что позволит урегулировать температурный режим в душевых, устранит сквозняки, и в итоге приведет к снижению заболеваемости.

В управлении персоналом мотивация подразумевается как процесс активирования мотивов работников (внутренняя мотивация) и образования стимулов (внешняя мотивация) для их стимулирования к результативному труду. Создание комплекса условий, стимулирующие человека к исполнению

действий, устремленные на результат с наибольшим эффектом является целью мотивации. Процесс мотивации может состоять из нескольких этапов: раскрытие потребностей, создание и расширение мотивов, контроль с целью преобразования поведения людей, требуемого для осуществления целей, исправление мотивационного процесса от ряда достижения результатов.

Органы управления могут достигать и поддерживать тот уровень работы, за который хорошо платят, в таком случае стимулирование труда результативно. Задача стимулирования не подтолкнуть человека работать, а подтолкнуть его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. При системном подходе и стимулировании труда задача будет достигнута.

Совокупность мер, устремленных на рост трудовой активности работающих и, как результат, увеличение качества труда, предполагает систему морального и материального стимулирования труда. Работник обязан знать, какие запросы к нему предъявляются, какую награду он приобретет при обязательном соблюдении, какие санкции следуют в результате их нарушения. Системе стимулов труда надлежит базироваться на обусловленную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Факт введения работника в рабочие отношения подразумевает, что он обязан реализовывать определенный круг обязанностей за определенное вознаграждение. Для стимулирования есть сфера контролируемой деятельности, в которой функционируют мотивы объединенные со страхом наказания за неисполнение предъявляемых требований. Наказания, связанные с потерей материальных благ, могут быть как минимум два: частичная выплата определенного награждения либо разрыв трудовых отношений [21].

Результативное использование потенциала работников включает в себя:

- планирование и совершенствование работы с персоналом;
- поддержка и развитие способностей и квалификации работников.

Главной целью отдела кадров на предприятии является:

- активная кадровая политика;

- гарантия условий для активной работы с учетом их персональных особенностей и профессиональных навыков;

- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов.

Для совершенствования использования трудового потенциала на любом предприятии необходимо провести ряд мероприятий для эффективного использования трудового потенциала: создание кадрового резерва, улучшение условий работы, предложения по повышению мотивации труда персонала.

Проведенное исследование мотивационной системы в МУП «Аскизские тепловые сети» позволит предоставить ряд практических рекомендаций для руководителей и сотрудников рациональность и результативность рекомендуемых мероприятий по совершенствованию действующей системы управления персоналом. Создание результативной системы управления персоналом в организации весьма трудный вопрос, так как для ее создания потребовалось изучить массу информации не только о деятельности организации, но и обобщить информацию о ее сотрудниках. В целом предложенные мероприятия и рекомендации повысят эффективность работы персонала этой организации.

Заключение

Основным фактором повышения эффективности деятельности предприятия является отношение к кадрам предприятия. Руководству, для того чтобы сформировать высококвалифицированных специалистов, которые будут представлять основной состав предприятия, необходимо создать у них стимул к результативной работе, для этого необходимо применять систему управления кадровым потенциалом.

Главная задача управления кадрового потенциала является закрепление и развитие персонала. Такие задачи включают в себя: рациональное распределение должностных обязанностей, профессиональное и должностное развитие работников с учетом итогов оценки их деятельности и персональных особенностей, систематическое увеличение квалификации специалистов, формирование других условий, мотивирующих работников к наиболее результативному труду, планирование карьеры.

Проведенное исследование мотивационной системы в МУП «Аскизские тепловые сети» позволит дать несколько практических рекомендаций для руководителей и сотрудников целесообразность и эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию действующей системы управления персоналом. Построение эффективной системы управления персоналом в организации очень сложный вопрос, так как для ее разработки понадобилось собрать множество сведений не только о деятельности организации, но обобщить сведения о ее сотрудниках. Думаю, что предложенные мероприятия и рекомендации повысят эффективность работы персонала этой организации.

В результате проведенного анализа количественных характеристик трудового потенциала МУП «Аскизские тепловые сети», была изучена среднесписочная численность персонала; структура персонала по полу; возрастному составу персонала; распределение персонала по стажу работы; образовательный уровень персонала; квалификационный состав работников; уровень профессиональной подготовки.

Для совершенствования использования трудового потенциала на предприятии предложено провести ряд мероприятий для эффективного использования трудового потенциала: создание кадрового резерва, улучшение условий работы, предложения по повышению мотивации труда персонала.

Создание кадрового резерва позволит закрепить молодых сотрудников. При наличии кадрового резерва: упрощается принятие кадровых решений, потому что известны все потенциальные кандидаты на ключевые должности и проявляется ясность сравнительно сильных и слабых сторон любого резервиста, сохраняются время и деньги на поиск достойной замены.

Значительное воздействие на работоспособность человека оказывают условия труда. Для здоровья работников на предприятии планируется режим труда и отдыха - определенные для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха.

Главным составляющим системы мотивации сотрудников в МУП «Аскизские тепловые сети» проявляется механизм денежного вознаграждения за труд. В МУП «Аскизские тепловые сети» денежное вознаграждение формируется из двух частей: постоянной гарантированной части, в виде должностного оклада и переменной части - премии, которая проявляется функцией эффективности деятельности самого сотрудника, его подразделения.

Мотивация персонала проявляется существенным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, имеющегося кадрового потенциала. Главная цель процесса мотивации - является получение наибольшей отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность, прибыльность и эффективность деятельности предприятия.

Кадровый резерв в МУП «Аскизские тепловые сети» станет важнейшим элементом мотивации персонала. Формирование кадрового резерва позволяет иметь в штате квалифицированных, лояльных, инициативных сотрудников.

Для того, что бы улучшить результаты труда для любого рабочего места в организации, надо сначала позаботиться об улучшении факторов труда и создать безопасную и комфортную обстановку для работников. Улучшением

условий качества трудовой жизни в МУП «Аскизские тепловые сети» будет реализация капитального ремонта душевых кабин для рабочих, это разрешит стабилизировать температурный режим в душевых, устранит сквозняки, что в итоге приведет к снижению заболеваемости.

Рекомендуемые мероприятия для повышения эффективного использования трудового потенциала подразумевает под собой изучение персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Одной из проблем в МУП «Аскизские тепловые сети» выявляется, то что работники не находят для себя будущего роста, а это особенно это опасно когда речь идет о молодых сотрудниках. В настоящее время притягивать и удерживать способных работников оказывает большое влияние финансовый фактор.

Таким образом, формирование собственного кадрового резерва в МУП «Аскизские тепловые сети» позволит укрепить на предприятии более молодые перспективные кадры, которых в настоящее время на предприятии не устраивает отсутствие перспектив в кадровом продвижении. Улучшение рабочих условий, подразумевают под собой улучшение качества трудовой жизни в МУП «Аскизские тепловые сети».

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2014 № 6-ФКЗ, от 30.12.2014 № 7-ФКЗ)

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 23.04.2012).
3. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие.- М. : Финансы и статистика, 2011. – 319 с.
4. Андреев, С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости: Учебное пособие / С. В. Андреев. - М. : Пегас, 2011. 232 с
5. Аяцков, Д. Ф. Кадровый потенциал органов местного самоуправления: проблемы и опыт оценки / Д. Ф. Аяцков, С. Ю. Наумов, Е. Н. Суетенков; РАН при Президенте РФ. ПАГС. – Саратов : ПАГАС, 2011- 135 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Б. Л. Еремин, - М.: ЮНИТИ, 2011. -244 с.
7. Борисова, Е. А. Управление персоналом для современных руководителей: Учебное пособие / Е.А. Борисова. - СПб. : Питер, 2013.
8. Брэдик, У. Менеджмент в организации: учебник - М.: ИНФРА-М, 2012.
9. Ганихина, Д. Ю. Наставничество в системе адаптации и обучения новых сотрудников / Д. Ю. Ганихина. / Справочник по управлению персоналом. - 2012.
10. Гордиенко, Ю. Ф. Управление персоналом: учебник / Ю. Ф. Гордиенко. - М.: Феникс, 2010.
11. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2013 – 114 с.
12. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский учет: Учебное пособие; изд. 6-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2012.
13. Кутер, М. И. Теория бухгалтерского учета: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2010. 6-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2012.
14. Николаева, Г. А. Бухгалтерский учет / Блицау, Л. П.– М.: Приор – изд-во, 2008. – 352 с.
15. Магер, В. Е. Управление качеством: учебное пособие / В. Е. Магер. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 176 с.

16. Молокова, Е. И. Планирование деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. И. Молокова, Н. П. Коваленко. - Саратов: Вузовское образование, 2013. - 195 с.
17. Мухина, И. Г. Планирование и формирование кадрового резерва / Справочник по управлению персоналом. - 2015.- №1.- С.31-41.
18. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / Е. С. Вайс [и др.]. - 4-е изд., стер. ; Гриф УМО. - Москва : Кнорус, 2011. - 336 с. : ил. - Библиогр.: с. 333-335. - ISBN 978-5-406-01126-3: 281-00
19. Развитие систем менеджмента качества: учебное пособие / В. А. Козырев [и др.]. – М.: Изд-во УМЦ ЖДТ (Маршрут), 2010. – 268 с.
20. Фрейдина, Е. В. Управление качеством: учебное пособие / Е. В. Фрейдина. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2012. – 189 с.
21. Coase, Ronald. The Problem of Social Cost. Journal of Law and Economics, October 2012, 101 (404), pp. 1-44.
22. Hahn, Frank. The Next Hundred Years. Economic Journal, January, 2013 101 (404) – pp. 47-50
23. Holland, John H.; Holyoak, Keith J.; Nisbett, Richard E. and Thagard, Paul R. Induction: process of inference, learning and discovery. Cambridge, MA: MIT Press, 2011. - 302 p.
24. Fogel, Robert W. The Making of Economic Policy. American Economic Review, June 2012, 84(3), pp. 369-95.
25. Rosenberg, Nathan and Birdzell, L. E. How the West grew rich: The economic transformation of the industrial world. January, 2013, 101 (404) – pp.47-50.