

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадровой политики организации (на примере
Администрации Сызранского района Самарской области)

Студент

О.Н. Капитонова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.Н. Капитонова.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере Администрации Сызранского района Самарской области)».

Научный руководитель: кандидат экономических наук Т.В. Полякова.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики Администрации Сызранского района Самарской области.

Объект данного исследования – Администрация Сызранского района Самарской области. Предмет исследования – процессы формирования и реализации кадровой политики предприятия.

Методы исследования: теоретические, эмпирические. Чтобы выполнить поставленные задачи, были использованы следующие методы: сбор информации, сравнение, описание, классификация.

Первая глава данной работы, состоящая из трех параграфов, раскрывает теоретический аспект кадровой политики. Вторая глава содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется применяемая в ней кадровая политика и выявляются проблемы, связанные с ее реализацией. В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию кадровой политики и доказываются их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 56 источников. Общий объем работы 65 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 24, рисунков – 2.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования кадровой политики организации.....	7
1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики организации.....	7
1.2 Особенности кадровой политики в сфере муниципальной службы	13
2 Анализ кадровой политики Администрации Сызранского района Самарской области.....	21
2.1 Общая характеристика Администрации Сызранского района Самарской области.....	21
2.2 Анализ проблем в кадровой политике организации	25
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в Администрации Сызранского района	42
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в Администрации Сызранского района.....	42
3.2 Оценка предложенных мероприятий.....	50
Заключение	57
Список используемой литературы и используемых источников.....	60
Приложение А «Организационная структура Администрации района»	65

Введение

Управление персоналом представляет собой одну из основополагающих областей организации и оказывает непосредственное влияние на эффективность ее работы. Сутью управления персоналом является создание правовых, организационных, а также психологических отношений между объектом и субъектом управления. Создание таких отношений подразумевает воздействие на персонал с помощью методов и принципов управления, о которых и пойдет речь в данной работе.

Кадровая политика – это приоритетное направление в работе с кадрами, комплекс принципов, реализацией которых занимается кадровая служба.

Зачастую акцент внимания руководящего состава направлен на финансовую и материально-техническую составляющую организации, не уделяя должного внимания людям, которые все это обеспечивают. Безусловно, кадры – это ресурс, но принцип его использования кардинально отличается от ресурсов финансового и материально-технического характера.

Результативность организации напрямую зависит от правильности расстановки и использования трудовых ресурсов, из- чего проблемы в области разработки кадровой политики приобрели особую значимость.

К сожалению, в России сегодня мы можем наблюдать незаинтересованность многих организаций заниматься разработкой и совершенствованием кадровой политики, а зачастую её суть сводится лишь к приему на работу и увольнению кадров.

В современных условиях, когда происходят стремительные изменения в социальной и экономической среде, такой подход к управлению человеческими ресурсами недопустим. Он должен соответствовать актуальному уровню знаний не только в области менеджмента и экономики, а также охватывать области психологии и учитывать социальные изменения.

Разработка эффективной кадровой политики в организации представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий учитывать специфику организации и ее цели, чтобы достичь максимального результата.

Задача эффективного управления кадрами сложна как в теоретическом, так и в практическом плане. Как и в большинстве случаев, решение такой непростой задачи необходимо начать с точного определения проблем и препятствий, которые усложняют процесс развития в данной области.

Кадровая политика относится к составной части политики предприятия в целом. Она определяет характер взаимоотношений с персоналом, а также основные направления, формы и методы работы с сотрудниками.

Вопрос формирования кадровой политики в кризисной ситуации становится особенно острым. Нехватка финансовых ресурсов сказывается на многих направлениях кадровой работы предприятия. В этой связи проведение кадрового аудита при антикризисном управлении является необходимым условием, так как диагностика проблем в области кадрового менеджмента, оценка их важности и возможности помогут предприятию выйти из кризиса в минимальные сроки. В этом заключается актуальность темы исследования.

Исследованию проблем формирования кадровой политики посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов, как: Т.Ю. Базаров, С.А. Карташова, О.В. Дмитриев, М.В. Мельник, Л.В. Попова, С.Г.Фалько и других. Анализ различных аспектов кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и внедрения инноваций проведен в работах, в основном, зарубежных авторов: Д. Пью, У. Мастенбрук, Дж. Пфеффер. Из работ российских специалистов можно выделить работы А. Демина и А. Пригожина.

Объект данного исследования – Администрация Сызранского района Самарской области. Предмет исследования – процессы формирования и реализации кадровой политики организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики Администрации Сызранского района Самарской области.

Для этого нам понадобится выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы кадровой политики;
- провести анализ кадровой политики в Администрации Сызранского района Самарской области;
- предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Администрации Сызранского района Самарской области;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых. Среди российских исследователей следует выделить работы авторов И.Н. Герчиковой, А.Н. Романова, О. Виханского и др. в которых процесс кадровой политики предприятия описан достаточно полно и комплексно. Среди зарубежных исследователей хочется выделить работы Д.Трейси, И. Ансоффа, Ф. Котлера. Использовалась также литература по вопросам формирования, развития и практической реализации кадровой политики, исследованию поведения предприятий в конкурентной среде.

Методы исследования: теоретические, эмпирические. Чтобы выполнить поставленные задачи, были использованы следующие методы: сбор информации, сравнение, описание, классификация.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1 Теоретические основы исследования кадровой политики организации

1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики организации

На сегодняшний день персонал рассматривается как ресурс, имеющий наибольшую ценность, а не только как статья затрат. Человеческие ресурсы стали фактором производства, как информация, капитал, сырье и технологии.

Как ресурс персонал имеет свои особенности, а именно: наличие желаний, потребностей и недовольств, из-за которых люди могут отражать оказываемое на них влияние, что может препятствовать достижению необходимых руководству результатов [29, с. 138].

В данной работе неоднократно будут задействованы понятия «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры» и «человеческие ресурсы». Безусловно, они являются синонимами, но некоторые отличия у них все-таки есть.

К кадрам относятся трудоспособные граждане, которые состоят в трудовых отношениях с организациями, как частными, так и государственными. Работа с кадрами в большинстве случаев включает в себе проведение мероприятий по приему сотрудников и организации их труда [5, с. 181].

Термин «человеческие ресурсы» характеризует кадровый состав с качественной стороны, включает в себя личностный подход. Сюда можно отнести нравственность сотрудников, способность к творчеству, возможность всестороннего развития, культуру. Взаимоотношения между организацией и персоналом можно охарактеризовать как двусторонние, так как все участники данных отношений имеют свои ожидания друг от друга. Если не учитывать данный факт, то есть не брать во внимания ожидания сотрудников, их цели и потребности при разработке кадровой политики, то эффективность мероприятий может не достигнуть желаемого уровня [22, с.

178]. Грамотное вложение в человеческий ресурс зачастую приносит больший результат, чем вложения в другие ресурсы.

Понятие «персонал» предполагает у объекта управления не только экономических характеристик, но также включает в себе социальный и психологический аспект в работе с сотрудниками. Уделяется внимания вопросам отношений между людьми, социальных групп [10, с. 73].

Персонал рассматривается как ресурс, играющий определяющую роль в успехе деятельности организации [14, с. 98]. Его неудовлетворительное качество и несоответствующее количество являются тормозом стратегического развития. Само выстраивания стратегии или внесение изменений в различные системы управления организацией реализуется с учетом необходимых для этого сотрудников.

В современных условиях многие организации не ограничиваются разработкой лишь одной стратегии развития, а зачастую их имеется несколько [21, с. 107]. Это обусловлено стремительно изменяющимися внешними факторами. Все это требует от персонала многостороннего развития. Крупные организации инвестируют в работу с сотрудниками большие средства для развития у последних тех навыков, которые могут быть полезны в будущем.

На сегодняшний день организация по большей части не ограничена в приобретении ресурсов финансовых и материально-технических. Иначе дела стоят с человеческими ресурсами: проблемы социального и психологического характера требуют значительно количества времени для их решения. У организации имеется своя специфика, что в свою очередь требует от сотрудников соответствующих навыков и качеств [30, с. 197]. Поэтому найти необходимый персонал одновременно не представляется возможным, процесс поиска требует длительного времени.

Большая ценность персонала как ресурса заключается не только в его роли для эффективного функционирования организации, но и в экономической составляющей. Увеличиваются затраты не только на оплату

труда, но и на отбор, обучение, обеспечения социального инфраструктуры и пр.

На численность персонала в организации влияет ее масштаб, степень компьютеризации, автоматизации, характер деятельности и трудоемкость процессов.

Определение кадровой политики – это направление работы с сотрудниками, которое выражено в совокупности методов, правил, норм и принципов, применяемых компанией.

Не всегда кадровая политика отражается документально в организации. Однако, она существует у каждого работодателя и начинается с непосредственного управления людьми, а также определения нужного и наиболее успешного направления.

Предпринимаемые действия в работе с персоналом имеют непосредственную связь со стратегией организации, поэтому при разработке мероприятий необходимо учитывать поставленные перед организацией цели и задачи [7, с. 322]. К таким действиям относится отбор и обучение кадров, их аттестация и продвижение, составления штатного расписания [35, с. 25].

В узком смысле кадровая политика включает в себе совокупность правил и ограничений при работе с кадрами, реализация которых направлена на регулирования отношений между всеми сотрудниками организации.

Первостепенной целью кадровой политики является обеспечение организации сотрудниками необходимого количества и качества.

Ранее уже было оговорено, что работа с персоналом имеет непосредственную связь со стратегией организации, с ее целями и задачами, поэтому можно выделить следующие принципы кадровой политики: дифференцированный подход (применения специфических методов при работе с конкретной категорией персонала), единство и прозрачность (осведомление сотрудников и действующих правилах), целостность и системность (взаимосвязанность процессов системы управления), соблюдение действующего законодательства (законность применяемых

методов и правил), активность и гибкость (учет внешней и внутренней среды организации) [2, с. 99].

В каждой организации присутствуют субъекты и объекты кадровой политики.

Объекты кадровой политики – это трудящиеся на предприятии люди и их потенциал, а также правовые нормы и правила, устанавливаемые по отношению к персоналу. Субъектом кадровой политики называют активного участника кадровых процессов, наделенных правами и ответственностью. Например, директор по персоналу.

На разных предприятиях бывают разные типы кадровой политики, но возможна их группировка по двум принципам.

Первый принцип говорит о том, насколько реализованы на предприятии положения кадровой политики, на базе которых происходит непосредственное управленческое воздействие при работе с персоналом. В соответствии с этим принципом выделяются следующие виды кадровой политики: активная, пассивная, превентивная, реактивная.

Второй принцип говорит об источниках набора персонала, какими источниками набора персонала пользуется организация, и насколько организация открыта для внешней среды. Здесь выделяется два вида кадровой политики: открытая и закрытая [27, с. 163].

Остановимся на каждом виде кадровой политики (таблица 1).

При проведении рациональной политики руководитель предприятия имеет качественную систему диагностики и обоснованный прогноз развития ситуации, как в среднесрочной, так и долгосрочной перспективе. В программе развития предприятия содержится прогноз потребности в кадрах на любой срок. При рациональной политике предприятие имеет долгосрочную программу кадрового развития с вариантами реализации в зависимости от ситуации.

Таблица 1 – Виды кадровой политики

№ п/п	Вид	Характеристика
1	Пассивная кадровая политика	Руководитель, который проводит такую кадровую политику, экстренно реагирует на конфликтные ситуации и старается их погасить любым способом. В большинстве случаев руководство даже не пытается понять причину возникновения конфликтной ситуации, и какие могут быть последствия. Реактивная кадровая политика. Руководители предприятия, которые избрали реактивную кадровую политику, стремятся к контролю факторов, которые свидетельствуют о появлении негативных ситуаций относительно кадров. Кадровые службы на таких предприятиях обычно имеют средства для того, чтобы выявлять подобные ситуации и принимать экстренные меры. Минус реактивной кадровой политики в недостаточной прогнозируемости возникновения проблем с кадрами в среднесрочной перспективе деятельности предприятия.
2	Превентивная кадровая политика	Такой вид кадровой политики осуществляется тогда, когда руководитель имеет обоснованные прогнозы появления кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе, но у кадровой службы предприятия отсутствуют средства, чтобы повлиять на конфликтную ситуацию. Основной проблемой предприятий, которые применяют реактивную кадровую политику, является разработка целевых кадровых программ по развитию персонала [30, с. 155].
3	Активная кадровая политика	Руководители предприятий, на которых проводится активная кадровая политика, не только прогнозируют, как будут развиваться кризисные ситуации, но и обладают средствами для воздействия на них, а кадровая служба предприятия способна осуществлять разработку антикризисных кадровых программ, анализировать ситуацию и вносить корректировки в связи с изменяющимися параметрами внешней и внутренней среды. При этом активная политика может быть рациональной и авантюристической [20, с. 205].

План работы с кадрами строится на основе интуиции руководителя. Получается, что руководство пользуется эмоциональным и мало аргументированным подходом, который часто оказывается правильным в конкретной ситуации.

Проблемы при осуществлении авантюристической кадровой политики возникают из-за того, что воздействуют макроэкономические факторы, на которые руководитель предприятия не может повлиять (к примеру, при глобальном экономическом кризисе).

В зависимости от того, ориентируется предприятие на свои или на внешние кадры, какая степень открытости относительно внешней среды при формировании кадровой политики выделяется открытая и закрытая кадровая политика [7, с. 105].

При открытой кадровой политике предприятие при поиске кадров использует внешние источники, которые имеются на рынке труда.

Любой человек работник может устроиться на работу на предприятие на любую должность, если он имеет соответствующую квалификацию, даже если у него нет опыта работы на предприятиях в этой отрасли. К предприятиям, которые реализуют открытую кадровую политику, относится большинство современных российских предприятий, которые занимаются консалтингом, телекоммуникационными проектами.

Нередко на работу берут студентов, которые получают не только теоретические, но и практические знания. Открытую кадровую политику применяют в организациях, которые ориентированы на стремительное завоевание рынка и быстрый рост [10, с. 147].

При закрытой кадровой политике предприятие не ищет новый персонал во внешних источниках, а переводит сотрудников с низшего должностного уровня на более высокий уровень.

Закрытую кадровую политику обычно проводят предприятия, которые ориентированы на то, чтобы создать определенную корпоративную атмосферу, сформировать особый дух причастности каждого работника к достижению целей предприятия. При закрытой кадровой политике приоритет в вопросах мотивации и стимулирования, как правило, отдается мотивации [16, с. 142].

Организация определяет для себя вид используемой кадровой политики в соответствии с влияющими на нее факторами (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы, которые влияют на кадровую политику

№ п/п	Вид фактора	Характеристика
1	Факторы внешней среды	Это факторы, которые не поддаются влиянию со стороны субъекта управления, но учитываются для выявления у организации потребностей в персонале и необходимых действий, чтобы эти потребности закрыть. Субъект кадровой политики — это тот, кто ее реализует [9, с.48]. К данным факторам можно отнести: научно-технический прогресс (обучение и переподготовка кадров, необходимость или потеря надобности сотрудников определенных специальностей; изменения на рынке труда (демографические факторы, изменения в области образования)); нормативно- правовая среда (ТК РФ, Закон об охране труда и пр.); экономические изменения. Весомый фактор внешней среды — политика, формируемая на рынке труда и в целом в сфере отбора и найма различными заинтересованными группами и прежде всего государством, профсоюзами и союзами работодателей, социокультурными причинами, личностные факторы [26, с. 32].
2	Факторы внутренней среды	Это факторы, которые поддаются влиянию со стороны субъекта управления [17, с 63]. К ним относятся: кадровый потенциал (зависит от грамотности распределения обязанностей и правильности оценки способностей персонала); стиль управления (централизация или децентрализация); стиль руководства; финансовые ресурсы (влияют на качество и количество мероприятий по работе с персоналом); цели организации (в соответствии с ними и разрабатываются основные направления по работе с персоналом) [28, с. 344].

Таким образом, кадровая политика включает в себе совокупность правил и ограничений при работе с кадрами, реализация которых направлена на регулирования отношений между всеми сотрудниками организации.

1.2 Особенности кадровой политики в сфере муниципальной службы

Рассмотрим особенности кадровой составляющей в контексте муниципального учреждения. К принципам муниципальной службы в России можно отнести стабильность кадров. Это вовсе не означает, что отсутствует

текучесть кадров, но она намного меньше, чем в коммерческих организациях. Стабильность кадров не может и не должна быть абсолютной, так как это приведет к кадровому застою, что в свою очередь установит ограничения для карьерного роста. Обоснованное обновление кадров в разумных пределах необходимо, дабы произвести омоложение кадрового состава и увеличить возможности для передвижения служащих по горизонтали.

Результатом деятельности кадровой политики в сфере муниципальной службы является наличие сотрудников с соответствующим уровнем квалификации, профессиональных и личностных качеств.

Кадровая политика должна четко обозначать ее цели и необходимые средства и методы для их достижения, стандарты и нормы. Ответственность за её формирование и эффективность несет первый руководитель.

Неотъемлемой составляющей кадровой политики в сфере муниципальной службы является государственная кадровая политика. Это совокупность аргументированных и необходимых мероприятий, проводимых органами государственной власти субъекта Российской Федерации, в целях формирования, развития и совершенствования кадрового потенциала [20, с. 11]. Она определяет официально признанные цели и задачи государства в вопросах работы с кадрами. Также устанавливаются стандарты оценки кадров, их переподготовки и повышения квалификации. Предполагается создания всех необходимых условий для максимальной эффективности работы кадров, для раскрытия их потенциала, рационального использования ресурсов и их приумножения.

К приоритетным направлениям государственной кадровой политики можно отнести следующее:

- омоложение кадрового состава с целью привлечения более квалифицированных кадров
- применение современных методов и технологий отбора кадров
- повышение уровня престижа муниципального служащего

- применение современных методов оценки эффективности работы кадров
- применения современных методов в области профессионального развития служащих [19, с.8].

Формирование кадровой политики является процессом сложным и достаточно противоречивым.

Управление человеческими ресурсами направлено на развитие условий для трудоспособного населения, путем рационального использования трудовых ресурсов, их сохранения и воспроизводства [12, с.95].

Действия муниципальной кадровой политики направлены на формирование трудовых коллективов, а именно: их обучение, подготовку и переподготовку, профессионального и социального роста.

Государственная кадровая политика включает в себя вопросы, ответы на которые находятся в различных правовых и законодательных актах. Работа с кадрами в муниципальных учреждениях является частью государственной кадровой политики. Это сложный и многогранный процесс, состоящий из множества элементов. Он должен адекватно отвечать потребностям конкретного региона, социальным и экономическим задачам.

В «широком» смысле основу кадровой политики разрабатывают центральные органы государственной власти. Под «узким» смыслом кадровая политика подразумевает работу администрации муниципального учреждения со своим персоналом.

Государственная кадровая политика имеет следующую концепцию: развитие кадрового потенциала, его рациональное использование, решение кадровых проблем путем использования научного подхода и ведущих идей государства.

Под концепцией государственной кадровой политики стоит понимать ее философию, ее фундамент. Это ее приоритетные направления, цели и

идеи. Концепция охватывает основные вопросы кадровой деятельности, а кадровая политика, в свою очередь, выражает их в механизмах.

Механизмы включает в себя технологии, способы и методы, законодательную базу, которые опираются на концепцию государственной кадровой политики. Это достаточно сложная проблема теоретического характера.

Важно выделить следующие виды механизмов обеспечения государственной кадровой политики: научно-информационный, нормативно правовой, учебно- методический и организационный.

Организационные механизмы обеспечения государственной кадровой политики. Этот вид подразумевает под собой создание структуры иерархии, которая будет контролировать и координировать кадровую деятельность, начиная от местного уровня до республики.

Организационный механизм предполагает использование современных методик и технологий работы с кадрами, чтобы давать оценку эффективности труда, соответствия работника своей должности; давать оценку профессиональных и личностных качеств работников; определять побудительные и сдерживающие факторы карьерного продвижения работников; разработки технологий по осуществлению аттестаций, ротаций, конкурсной системы, контроля деятельности и формирования кадрового резерва. Принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной. Другой принцип — принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности. Принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья [34, с. 85].

Нормативно- правовые механизмы обеспечения государственной кадровой политики. Прежде всего, это разработка законодательной и нормативной базы, ответственность за разработку которой возложена на

законодательные и исполнительные органы власти. Для эффективного действия нормативно- правового механизма создание этих баз должно быть основано на возможности их практической реализации.

Научно-информационные механизмы обеспечения государственной кадровой политики. Данный механизм базируется на улучшении статистических данных трудовых ресурсов и кадров. Механизм включает в себя создание систем статистических показателей и стандартов.

Механизм учебно-методического обеспечения государственной кадровой политики. Данный механизм охватывает процесс подготовки и переподготовки кадров. Также задачами механизма является создание учебно- методических пособий, учебников и программ.

Одной из составляющих кадровой политики является планирование кадрового состава. Оно заключается в обеспечении организации необходимым количеством персонала надлежащей квалификации в конкретные временные рамки. Планирование кадрового состава «преобразует» цели и задачи организации в потребность организации в определенных кадрах.

Кадровое планирование присуще каждой организации. Разница в том, что одна часть занимается этим поверхностно, а другая затрачивает время и деньги на серьезные исследования.

Необходимо признать, что эффективность работы организации напрямую зависит от необходимого наличия работников в нужно время с соответствующим профессиональными, деловыми и личностными качествами. Только при наличии таких людей в организации стратегии, планы и цели имеют перспективу должным образом осуществиться. Кадровое планирование ненадлежащего качества может стать причиной проблем в самое короткое время [15, с. 164].

Кадровое планирование занимается решением следующих вопросов:

– какое количество ресурсов необходимо будет реализовать на выполнение кадровых мероприятий?

– как произвести правильную расстановку кадров в соответствии с их навыками и способностями?

– как привлечь необходимый персонал и сократить неэффективный?

– как обеспечить соответствие персонал имеющимся условиям и приспособить их к будущим [31, с. 157]?

К задачам кадрового планирования относится следующее:

– соответствие кадрового планирования и планирования организации в целом;

– обеспечение эффективного обмена информацией между всеми сотрудниками всех подразделений организации;

– своевременное выявление потребностей организации и проблем, связанных с кадрами [32, с. 275].

Кадровое планирование включает в себя:

– изучение и освоение рынка труда;

– разработки мероприятий по развитию кадров;

– прогнозирование потребностей организации в определенных категориях персонала [4, с. 251].

К целям кадрового планирования относится:

– привлечь и удержать кадры соответствующего количества и качества;

– максимально эффективно задействовать потенциал персонала;

– предвидеть возможные проблемы, связанные с нехваткой или избытком персонала [11, с. 85].

Не смотря на методические сходства кадрового планирования с другими видами планирования, имеются серьезные отличия. При кадровом планировании организация встречается с проблемами.

Возможное появление конфликтов в связи с недовольством персонала. Это происходит из-за того, что взгляды сотрудников на результат

планирования отличаются от взглядов руководства. Даже при правильном подходе к планированию имеет место фактор неопределенности [27, с. 93].

Если планирование в области технического обустройства или, например, инвестиций основывается в большинстве своем на экономических аспектах, то в планирование в области кадров важное место занимает аспект социальный. Кадровое планирование носит преимущественно качественный характер, в то время как планирование в других областях основывается на количественных величинах.

Выстраивание кадрового планирования основывается на четырех базисных шагах:

- оценка имеющего персонала в резерве организации;
- оценка будущих потребностей организации в персонале;
- разработка мероприятий по развитию персонала;

Под оценкой будущих потребностей организации в персонале стоит понимать расчеты по необходимому числу работников, уровню их квалификации, их расстановке, которая основывается на преследуемых организацией целях. Расчет основывается на сравнении имеющихся кадровых мощностях и тех, которые потребуются для выполнения перспективных задач.

Оценка будущих потребностей организации в персонале осуществляется за счет использования ряда методов. Стоит понимать, что как бы верно эти методы не выбирались, прогноз является приближенным, и ошибочно будет считать его единственно верным ориентиром.

Немаловажными составляющими механизмов обеспечения кадрового планирования организации являются отбор и подбор кадров. Следует различать тонкости определений этих двух терминов.

Под отбором кадров понимается сопоставление характеристик человека и требований организации. К данным характеристика относятся стаж работы, уровень образования, гражданство, возраст, а требования

организации носят общий характер. Когда речь идет о подборе кадров, происходит сопоставление характеристик человека и уже конкретных должностей [6, с. 53].

Составляющей отбора является профессиональный отбор. Он требует сопоставления таких характеристик человека, как профиль образования, профессиональный стаж и требований определенной должности.

К критериям отбора на государственную и муниципальную службу относятся профессионально-квалифицированные, социальные, а также формальные [3, с. 56].

К профессионально-квалификационным критериям отбора относятся требования к стажу работы по специальности, к уровню профессионального образования, к знанию нормативно-правовых актов. Среди требований к уровню образования выделяются следующие: чтобы занимать ведущие и старшие должности у гражданина должно быть высшее образование по специальности «Государственное управление» или равноценное в области муниципальной службы; чтобы замещать младшие должности необходимо иметь образование среднее профессиональное в сфере муниципальной службы или равноценное.

Таким образом, кадровая политика — это деятельность, направленная на подготовку работников эффективно выполнять задачи муниципальных и государственных органов в соответствии с должностными обязанностями и законами, установленными различными правовыми актами, а также с использованием механизмов и технологий формирования кадров. Успех такой работы и заключается в правильности выбора тех самых механизмов и технологий.

2 Анализ кадровой политики Администрации Сызранского района Самарской области

2.1 Общая характеристика Администрации Сызранского района Самарской области

Главным смыслом существования Администрации района является управление всеми аспектами функционирования общества в пределах его территориальных границ. К сферам управления относятся: физическая культура и спорт, социально-правовая защита, экономика, образование, здравоохранение, культура, благоустройство, жилищно-коммунальное хозяйство, проблемы жилищного фонда и другое.

Юридический адрес: 446073, Самарская область, п. Варламово, ул. Советская, 14. Фактический адрес: 446001, Самарская область, г. Сызрань, ул. Советская, 41А.

Структура Администрации муниципального района Сызранский утверждается Собранием представителей Сызранского района по представлению Главы муниципального района.

Основной массой работников Администрации Сызранского района Самарской области являются муниципальные служащие. Всего насчитывается восемьдесят шесть сотрудников, пятеро из которых представляют обслуживающий персонал.

Администрация Сызранского района - это исполнительно-распорядительный орган, который занимается решением вопросов местного значения, а также осуществлением некоторых государственных полномочий.

Глава района утверждает структуру Администрации, занимается формированием аппарата управления, а также распределением обязанностей своих заместителей.

Глава района осуществляет исполнительно-распорядительные функции, которые заключаются в формировании организационно-распорядительных

документов. Исполнение положений данных документов обязательно для муниципальных учреждений и организаций, а также всех структур Администрации Сызранского района.

Администрация Сызранского района включает в себя аппарат администрации. Аппарат администрации занимается подготовкой распорядительных документов и контролем за их выполнением; разработкой текущих планов работ, а также перспективных; проведением заседаний руководителей и совещаний .

Глава утверждает Положения, на основании которых действуют структурные подразделения организации, сотрудники действуют на основании должностных инструкций.

Администрация Сызранского района имеет линейно-функциональную структуру управления (Приложение А).

Такая иерархическая лестница позволяет руководителю принимать наиболее компетентные решения, основываясь на анализе деятельности всех подразделений. Выбор данной организационной структуры обусловлен наличием у нее ряда преимуществ: у руководителя нет надобности самостоятельно заниматься глубоким анализом проблем; наличие горизонтальных связей предполагает взаимосвязь между сотрудниками одного уровня; вертикальные связи являются каналами распорядительно- отчетных отношений; линейные связи дают возможность начальнику оказывать прямое воздействие на подчиненных.

Отдел организационной и кадровой работы ответственен в Администрации Сызранского района за организацию и осуществление кадровой работы.

Цели и задачи управления персоналом реализуются через кадровую политику организации.

Разработка кадровой политики обусловлена обстоятельствами текущей деятельности организации и ее стратегий.

К факторам, влияющим на формирование работы с кадрами, относятся:

- качественные и количественные характеристики персонала;
- финансовые возможности организации;
- стратегия организации;
- требования трудового законодательства;
- ситуация на рынке труда [8, с. 18].

Отдел организационной и кадровой работы имеет следующую структуру (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура отдела организационной и кадровой работы

Основная задача данного отдела заключается в подборе, подготовке, расстановке, а также в организации повышения квалификации кадров.

Чтобы разграничивать задачи, функции, права и обязанности отдела, устанавливаются распорядительные документы. Это обеспечивает тесное взаимодействие между сотрудниками и их эффективную деятельность.

Поскольку Администрация района является главным органом, отвечающим за качество жизни населения в пределах территории района, проанализируем эффективность работы Администрации Сызранского района по основным показателям развития в таблице 3.

Согласно данным таблицы 3, число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. населения сократилось на 7,6%.

Это отрицательный факт, основной причиной которого является большая налоговая нагрузка для предпринимателей сельхозпроизводства и погодные риски.

Таблица 3 – Анализ основных показателей эффективности деятельности Администрации Сызранского района

Наименование показателя	Отчетные показатели			Отклонение 2019/2017	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Относительное, %	Абсолютное, +/-
Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. населения, ед.	274,8	253,0	254,0	92,4	-0,2
Доля среднесписочной численности работников малых и средних предприятий в среднесписочной численности, %	20,5	20,3	19,5	-	-1
Объем инвестиций в основной капитал на 1 жителя, руб.	88,4	89,0	89,0	-	+0,6
Доля прибыльных сельскохозяйственных организаций в общем их числе, %	100	80	64,3	-	-
Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, м. кв.	26,7	27,2	27,6	103,3	+0,9
Площадь земельных участков, предоставленных для строительства в расчете на 10 тыс. человек населения, - всего, га	9,05	9,07	9,07	0,02	100,2
Среднемесячная номинальная начисленная зарплата работников муниципальных учреждений, тыс. руб.	18,4	19,3	21,3	115,7	+2,9
Расходы бюджета МО на содержание работников органов местного (на 1 жителя МО), тыс. руб.	2,4	3,38	2,8	116,6	-0,4
Удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления муниципального района, % от числа опрошенных	57,2	41,6	42,5	-	-14,7
Удовлетворенность по обращениям граждан:					
- поступило обращений;	42	31	39	92,8	-3
- решено:	36	28	27	75	-9

Соответственно, снижение данного показателя привело к снижению доли среднесписочной численности работников малых и средних предприятий в среднесписочной численности, которая уменьшилась на 1%.

Уровень социально-экономического развития района во многом зависит от объема инвестиций, привлекаемых предприятиями и организациями.

Сюда включают инвестиции в основной капитал (новое строительство, расширение, а также реконструкция и модернизация объектов, которые приводят к увеличению первоначальной стоимости объектов). Объем инвестиций в основной капитал на 1 жителя, увеличился на 0,6 руб.

Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, увеличился на 0,9 м. кв. Жители района улучшают свои жилищные условия – это положительный факт.

Одним из позитивных аспектов развития Сызранского района является увеличение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников муниципальных учреждений за три года на 2,9 тыс. руб. и снижение расходов бюджета муниципального округа на содержание работников на 0,4 тыс. руб. (в расчете на 1 жителя района).

Вместе с этим, необходимо отметить, что удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления муниципального района, от числа опрошенных, снизилась на 14,7% , при этом, если в 2017г. было решено практически 92,8 обращений граждан, то в 2019г. всего 75%.

Таким образом, можно сделать вывод, что работу Администрации Сызранского района необходимо совершенствовать.

2.2 Анализ проблем в кадровой политике организации

Исследуем кадровый состав по численности, уровню образования, стажу работы, проведем анализ движения кадров, рассчитаем коэффициент

текучности кадров, оборота по приему и выбытию. Данные по составу и динамике численности работников представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ состава и численности работников Администрации Сызранского района

Категории работников	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Отклонение (+/-) 2019 г. от 2017 г.	
	Числ. (чел)	Уд.вес %	Числ. (чел.)	Уд.вес %	Числ. (чел)	Уд.вес %	Числ. (чел)	По уд.весу
Должности государственной гражданской (муниципальной) службы								
1.Административно - управленческий персонал, всего,	12	32,5	11	30,3	11	35,4	-1	-2,2
-Глава Администрации	1	2,9	1	3,0	1	3,2	-	+0,3
-Заместитель Главы Администрации	1	-	1	3,0	1	3,2	+1	+3,2
-Заместитель Главы администрации-управляющий делам	1	2,9	1	3,0	1	3,2	-	+0,3
Начальники отделов	9	26,4	8	24,2	8	25,8	-1	-0,6
2. Специалисты	20	58,8	19	57,5	17	54,8	-3	-4
-специалисты 1 категории	6	17,6	6	18,2	7	22,5	+1	+4,9
- специалисты 2 категории	14	41,7	13	39,3	10	32,2	-4	-9,5
Итого должности муниципальной службы	31	91,2	30	91	28	90,4	-3	1,2
Другой персонал, состоящий в штате организации								
3. Специалисты не муниципальной службы	4	10,5	4	10,8	4	11,4	-	0,9
4.Рабочий состав и вспомогательный персонал	3	8,8	3	9	3	9,6	-	-0,8
-водитель	2	5,8	1	2	1	3,2	-1	-2,6
- технический работник	-	-	1	3	1	3,2	+1	+0,2
- уборщица	1	2,9	1	3	1	3,2	-	+0,3
Итого	38	100	37	100	35	100	-3	-

Среднесписочная численность работников в 2019 г. составила 35 человек, численность работников Администрации Сызранского района, состоящих на муниципальной службе, сократилась за три года на 1 человека (на 2,2%).

Другой персонал, состоящий в штате организации по численности, не изменился, но по удельному весу на 0,8%.

Наибольший удельный вес имеет категория специалистов второй категории, в 2019г. из 17 специалистов только 7 имеют первую категорию. Численность служащих данной категории сократилось на 4 человека. На это повлияло слияние двух отделов, что повлекло за собой сокращение штата.

Проанализируем персонал в разрезе уровня образования в таблице 5.

Таблица 5– Структура персонала по уровню образования Администрации Сызранского района

Категории работников	2017 г.		2018 г.		2019г.		Отклонение (+/-) 2019г. от 2017г.	
	Числ. чел.	Уд.вес, %	Числ. чел.	Уд.вес, %	Числ. чел.	Уд.вес, %	Числ. чел.	Уд.вес, %
1.Административноуправленческий персонал, всего, в т. ч.	17	44,7	16	43,2	15	42,8	-2	-2,9
- с высшим образованием	17	44,7	16	43,2	15	42,8	-2	-1,9
- средне специальное	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Специалисты (общее количество)	18	47,4	18	48,6	17	48,5	-1	+1,1
- с высшим образованием	7	20,6	8	21,6	8	22,8	+1	+2,2
- средне специальное	11	18,4	13	35,1	9	25,7	-2	+9,5
3. Рабочий состав и вспомогательный персонал, в т. ч.	3	7,8	3	8,1	3	8,5	-	+0,7
- средне специальное	1	2,6	1	2,7	1	2,8	-	+0,2
-среднее образование	2	5,2	2	5,4	2	5,6	-	+0,4
Итого	38	100	37	100	35	100	-3	-

В составе административно-управленческого персонала все работники имеют высшее образование. В составе специалистов с высшим образованием

на конец 2018г., стало на 1 человека больше, один специалист 2 категории получил высшее образование и перешел в 1 категорию.

Рабочий состав, не состоящий на муниципальной службе не имеет высшего образования, что не влияет на качество их работы. Исследуем работников Администрации Сызранского района, возрасту и стажу в таблице 6.

Таблица 6 – Численность работников Администрации Сызранского района по полу, возрасту и стажу

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019/2017	Изменение 2019/2018
Численность работников, в. т. ч.	38	37	35	-3	-2
Мужчины	15	14	14	-	+1
Женщины	23	23	21	-	-3
До 25 лет	2	2	1	-1	-1
От 25 до 35	12	9	8	-4	-1
От 35 до 55	20	21	21	+1	-
Старше 55	4	5	5	+1	-
Стаж работы менее 5 лет	5	4	3	-2	-1
Стаж работы от 5 до 10 лет	18	19	17	-1	-2
Стаж работы более 10 лет	15	14	15	-	-1

Во всех исследуемых годах основную часть работников Администрации Сызранского района составляют женщины. Во всех исследуемых годах преобладают работники возрастной категории от 35 до 55 лет.

Рассматривая работников по стажу, можно сказать, что количество персонала с опытом работы от 5 до 10 лет, и более 10 лет возрастает, как в сравнении с 2017г., так и в сравнении с 2018г. В категорию со стажем работы менее 5 лет входит персонал возрастом до 25 лет.

Проанализируем движение трудовых ресурсов, в том числе причины увольнения работников и использование рабочего времени работниками Администрации Сызранского района в таблице 7.

Таблица 7 – Движение трудовых ресурсов и использование рабочего времени

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 в% к	
				2017 г.	2018 г.
Численность работников, в. т. ч.	38	37	35	91,2	93,9
Количество принятых на работу, чел.	3	2	1	33,0	50,0
Количество выбывших, чел. в т. ч.	4	4	5	125,0	125,0
-по собственному желанию	4	3	3	75,0	-
- по сокращению штатов	-	-	2	-	-
- за нарушение дисциплины (прогулы)	-	1	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	11,0	13,0	14,0	133,3	106,6
Количество неявок, час в т.ч.	272	176	184	67,64	104,5
-по уважительным причинам	272	152	184	67,64	104,5
-по неуважительным причинам	-	16	-	-	-33,3
Календарный фонд времени на 1 работника	1772,5	1971,0	1974,0	-	-
Фактически отработано времени 1 работником, час	1954,6	2058,2	2178,0	111,4	105,8
Переработанного времени, час	180,1	87,2	204	113,3	233,9

Количество принятых на работу в 2019 г. меньше на 8,8%, чем в 2017г, и на 3,4% меньше, чем в 2018г. В 2018г. было принят один специалист 2 категории и один технический работник.

Количество выбывших работников увеличилось на 25%, по сравнению с 2017г. и с 2018г. При этом, в 2018г. был уволен за нарушение дисциплины технический работник, а в 2019 было сокращено 2 специалиста.

За исследуемый период в 2018г. количество неявок по неуважительным причинам зафиксировано у одного человека (16 часов прогулов), за которые он и был уволен в последствии. Остальные неявки работников были по уважительным причинам.

Количество неявок на работу по уважительной причине (в основном это больничный лист) сократилось по сравнению с 2017г. на 31,2%, и увеличилось по сравнению с 2017г. на 4,5%.

Фактически отработанное время 1 работником (час.) превышает нормативные данные, при этом, переработанное время, по сравнению с 2017г. увеличилось на 11,4%, по сравнению с 2018г. – на 5,8%. Переработанное время одним работником в сравнении с 2017г. увеличилось

на 13,3%, а в сравнении с 2018г. практически в 2 раза. На данный факт повлияло сокращение специалистов.

Проанализируем систему управления персоналом Администрации. Управление персоналом Администрации Сызранского района основано на использовании потенциалов служащих для достижения целей организации. Управлять персоналом - значит распланировать, образовывать и реализовывать мотивацию, контролировать формирование, распределение, перераспределение и использование работников.

Для оценки системы управления Администрации Сызранского района было проведено анонимное анкетирование управленческого состава учреждения с целью оценки непосредственно Главой и его заместителями социальной эффективности управления в учреждении.

Система оценок эффективности управления разрабатывалась на уровне учреждения. Оценка проводилась по балльной системе от 0 до 1.

Результаты оценки эффективности управления персоналом, согласно анкетированию в Администрации Сызранского района представлены в таблице 8.

Эффективность управления по данной системе, по мнению руководящего состава, довольно высокая. При норме 18 баллов, она достигла оценки в 17,6 балла, что, собственно, не подтверждается дальнейшим нашим исследованием, особенно в позиции гибкости при продвижении по службе.

Таблица 8 – Оценка эффективности управления (по анкетным данным) в Администрации Сызранского района

Система оценки эффективности управления	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
Достижение цели	Степень достижения цели учреждения;	1
	Сохранение целостности организации;	0,7
	Увеличение индекса доверия граждан	0,9

Продолжение таблицы 8

Качество функционирования	Соотношение децентрализации и централизации;	0,6
	Соподчиненность целей и уровней иерархии;	0,8
	Эффективность текущей информации;	0,8
	Точность и скорость выделения информации	0,9
	Надежность информации;	0,9
	Своевременность информации;	1,0
	Наличие информации.	0,9
Экономичность	Затраты на подготовку управляющего персонала;	1,0
	Затраты на консультирование управляющих;	1,0
	Эффективность управленческих решений;	0,7
	Надежность управленческих решений;	1,0
	Быстрота управленческих решений;	0,8
	Последовательность принятия решений.	1,0
Качество рабочей силы	Гибкость при продвижении по службе;	1,0
	Ответственность служащих и их полномочия;	1,0
	Степень удовлетворения выполняемой работой.	0,9
Внутренние и внешние соц.-экономические условия	Наличие обоснованных целей администрации;	1,0
	Обоснованность и полнота финансирования учреждения	0,8
	Норма баллов: 18	17,6

Таким образом, можно сделать вывод, относительно кадрового состава Администрации Сызранского района - коллектив в больше части женский, мужчины представляют руководителей, охрану. Возрастная категория основной части работников от 35 до 55 лет, со стажем работы более 10 лет.

Служащие Администрации преимущественно с высшим образованием, рабочий состав со средне-специальным. Отрицательным моментом отметим превышение коэффициента оборота выбывших над коэффициентом оборота принятых работников, присутствие увольнения за нарушения.

Стимулирование персонала — это одна из технологий управления персоналом в Администрации Сызранского района.

Проанализируем стимулирование персонала Администрации Сызранского района, которое можно охарактеризовать в большей степени, как позитивное, т. е. в основном состоит из позитивных факторов: начисление премий, награждение Почетной грамотой от Главы района, Благодарственным письмом Главы района, материальная помощь отдельным категориям работников, личная благодарность руководства и т.д.

За совершение дисциплинарного проступка – неисполнение или ненадлежащее исполнение работником Администрации по его вине возложенных на него служебных обязанностей – Глава района имеет право применить установленные федеральным законодательством дисциплинарные взыскания. За последние 3 года таких фактов не было.

Исключая увольнение технического работника за прогулы.

Нормативы формирования расходов на оплату труда определены Положением, которое утверждается Распоряжением. Фонд заработной платы работников Администрации рассчитывается и утверждается в конце календарного года на следующий год и определяется, согласно закону «О государственной службе». Проанализируем фонд оплаты труда по категориям работников в динамике за 3 года в таблице 9.

Таблица 9 - Распределение фонда оплаты труда по категориям работников, тыс. руб.

Категория работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение (±)		Темп роста, %	
				2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.
Глава Администрации	780	795	806	+15	+11	1,9	1,3
Заместители Главы Администрации	1230	1249	1262	+19	+13	1,5	1,1
Начальники отделов	2808	2563	2665	-245	+102	-8,7	1,4
Специалисты	4660	4674	4284	+14	-390	0,3	-8,3

Продолжение таблицы 9

Другой персонал, состоящий в штате организации	1512	1534	1562	+32	+82	1,4	1,8
--	------	------	------	-----	-----	-----	-----

Согласно данным таблицы 9, фонд оплаты труда работников, находящихся на государственной службе, увеличился в среднем на полтора процента. Уменьшение фонда специалистов и начальников отделов происходит по причине уменьшения численности в 2018 и 2019 гг.

Рассмотрим в таблице 10 принципы определения размеров премий и доплат работников Администрации Сызранского района.

Таблица 10 – Принципы определения размеров премий и доплат работников Администрации Сызранского района

Вид премии	Основание для выплаты	Основания для определения размера выплаты
Ежемесячная доплата за выслугу лет	Ежегодно утверждаемый Главой и решением Думы Сызранского района локальный регламент	Стаж муниципальной службы 10 % — при стаже работы от 12 до 60 месяцев; 15 % — от 60 до 120 месяцев; 20 % — от 120 до 180 месяцев; 30 % — при стаже более 180 месяцев
Премия за соблюдение дисциплины внутреннего распорядка	Распоряжение Главы района	Решение руководителя подразделения (от 15 до 20% оклада)
Премии за важные задания особые условия	Распоряжение Главы района	Решение Главы в совете с руководителями отделов (от 25 до 50% оклада)
Дополнительное поощрение за работу с информацией, содержащей государственную тайну	Распоряжение Главы района	Решение руководителя (от 50 до 100% оклада).

Таким образом, складывается ситуация, что естественно большую заработную плату имеют служащие, которые проработали больше лет и имеют чин. Данные показатели не могут регулироваться внутри учреждения, т. к. это закреплено в законе «О государственной гражданской службе РФ» № 79-ФЗ от 27.07.2004.

Молодые работники, не успевшие «наработать чин» и стаж как бы не старались, до 5 лет работы не смогут получить ежемесячную доплату более 10% от должностного оклада самой низкой категории.

Премия за соблюдения дисциплины труда, внутреннего распорядка выплачивается всем работникам (не получивших за месяц нареканий), не зависимо от ранга, стажа и т. д. в размере 20%.

С нашей точки зрения, целесообразно данную позицию в премии более детально конкретизировать, таким образом, молодой, старательно выполняющий свои обязанности работник будет иметь возможность за качественно исполненную работу получать более высокую заработную плату.

Рассмотрим следующий вид материального стимулирования Администрацией Сызранского района, предусмотренного в организации, которое представлено социальным пакетом. Основные составляющие социального пакета предусматриваются также законом «О государственной гражданской службе РФ» № 79-ФЗ от 27.07.2004, при этом Регламентом предусматриваются и дополнительные социальные льготы. Состав социального пакета Администрации Сызранского района представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Состав социального пакета работников Администрации Сызранского района

Наименования вида льгот	Условия предоставления
Льготы, гарантированные законом «О государственной гражданской службе РФ»	

Продолжение таблицы 11

Добровольное медицинское страхование	Предоставляется всем работникам. Оформляется коллективный страховой полис для сотрудников.
Обучение за счет бюджета с сохранением места службы	Запланированные мероприятия по повышению квалификации работников
Обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей	Предоставляется всем работникам. Оформляется индивидуальный страховой полис для сотрудников.
Дополнительный оклад при увольнении на пенсию	Заявление служащего об уходе на пенсию
Льготы, предусмотренные Регламентом Администрации	
Наименования вида льгот	Условия предоставления
Возмещение затрат на бензин, в случае использования личного транспорта по служебным нуждам	Решение Главы района
Материальная помощь отдельным категориям работников (многодетные семьи, матери-одиночки)	Предоставляется на основании личного заявления, справок Главе района.

Частота применения статей социального пакета в коллективе Администрации Сызранского района представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ периодичности применения позиций социального пакета

Наименования вида льгот	Количество работниками, воспользовавшихся данной льготой	% от общей численности
Добровольное медицинское страхование	2017-2019 гг.	100
Обязательное ГС на случай причинения вреда здоровью и имуществу в связи с исполнением им должностных обязанностей	2017 г. -1 чел. 2018 г.-2019г.-0	2,9% - -
Обучение за счет бюджета с сохранением места службы	2017г. – 2 чел. 2018г. – 2 чел. 2019г. -2 чел.	5,8 6,1 6,4
Дополнительный оклад при увольнении на пенсию.	2017г.-0 2018г.-1 чел. 2019г. -1чел.	- 3,0 3,2

Продолжение таблица 12

Возмещение затрат на бензин	2017г. – 6 чел. 2018г.-9 чел. 2019г.-3 чел.	17,6 27,3 10
Материальная помощь отдельным категориям работников (многодетные семьи, матери-одиночки)	2017г. – 1 чел. 2018-2019гг - 0	2,9 -
Предоставление частичной оплаты путевок в лагеря отдыха детям сотрудников.	2017г. -2 чел. 2018г. - 3 чел. 2019г. - 4 чел.	5,9 9,1 12,9

Таким образом, добровольным медицинским страхованием воспользовались 100% работников, обязательным страхованием здоровья и имущества на случай вреда 1 человек в 2017 г., бесплатное обучение в каждом году прошло около 6% служащих, дополнительный оклад при увольнении на пенсию 2 человека за три года.

Рассматривая часть социального пакета, предусмотренного регламентом Администрации, то наименее востребованными оказались позиции возмещения затрат на бензин (при использовании личного транспорта в служебных целях), т. к. в большинстве случаев использовался служебный автотранспорт, материальная помощь оказана в 2017 г. одной многодетной матери по личному заявлению.

Для конкретизации текущих потребностей и ожиданий персонала, что важно при анализе стимулирования персонала, работникам Администрации предложили им заполнить анкету.

В таблице 13 представлены предпочтения работников.

Оплата мобильной связи в действующем наборе социального пакета не предусматривается, тем не менее, данной позицией дополнили социальный пакет 70% работников. В оплате мобильной связи заинтересованы сотрудники, которые связаны с выездами по району.

Особое внимание необходимо обратить на аспект обучения сотрудников, который был проанализирован выше, при изучении функций

системы управления Администрации. Данной позиции предпочтения отдали более 70% сотрудников, а фактически прошли обучение только 6%.

Таблица 13 – Предпочтения работников Администрации Сызранского района относительно составляющих социального пакета

Вид услуг	Всего из числа опрошенных, чел.	Всего из числа опрошенных, %
Добровольное медицинское страхование	30	100%
Обязательное ГС на случай причинения вреда здоровью и имуществу в связи с исполнением им должностных обязанностей	28	90,3%
Обучение за счет бюджета с сохранением места службы.	21	70,0%
Дополнительный оклад при увольнении на пенсию.	16	51,6%
Возмещение затрат на бензин	5	16,0%
Материальная помощь отдельным категориям работников (многодетные семьи, матери-одиночки).	11	36,6%
Предоставление частичной оплаты путевок в лагеря отдыха детям сотрудников.	14	46,6%
Оплата мобильной связи	21	70%

Рассмотрим моральное стимулирование персонала Администрации Сызранского района. Виды морального стимулирования, применяемые в Администрации Сызранского района (таблица 14).

Таблица 14 – Виды морального стимулирования, применяемые в Администрации Сызранского района

Вид морального стимулирования	Методы реализации
1. Информирование персонала	Проводятся совещания совещание руководителей подразделений 1 раз в день -информирование сотрудников о работе и планах учреждения, освещаются вопросы результативности в коллективе в целом, выявляются отрицательные аспекты в работе за период. Руководитель, в зависимости от результатов работы подразделения либо устную похвалу, либо замечание от Главы.

Продолжение таблицы 14

2.Совместные корпоративные праздники, мероприятия - поздравления с Днем рождения, праздниками и другими датами	Мероприятие проводится в виде праздничного совместного действия, зачитывают пожелания, поздравления и т. д.
3.Оказание помощи в семейных делах	Если у работников случается трудная ситуация в семье, кроме материальной помощи, выделяемой по заявлению руководителю, предоставляется, например транспорт, иная помощь.
4.Награждение работника грамотой и выделение сотруднику дополнительного выходного	Сотрудник, отмеченный руководителем (начальником отдела) за высококлассное выполнение поручений может получить дополнительный выходной день.

Исследование морального стимулирования работников Администрации Сызранского района показало, что в организации из информирования персонала, назначение которого заключается в создании атмосферы вовлеченности, присутствуют только совещания руководителей и внутри подразделений.

С целью выявления недостатков моральной стимуляции в коллективе Администрации Сызранского района проведен опрос, на основании которого сформулированы данные о степени удовлетворенности системой морального стимулирования сотрудниками ресторана, на основании которых можно выявить слабые позиции (таблица 15).

На основании полученных результатов в слабой позиции находится информирование персонала. Происходит ситуация, что руководители управлений, начальники отделов, присутствующие на еженедельных планерках, не всегда доводят полученную информацию до работников учреждений, отделов, т. к. часто работа специалистов связана с выездом в район.

Таблица 15 – Степень удовлетворенности системой морального стимулирования работниками

Содержание вопроса	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Корпоративные мероприятия	44%	46%	10%	-
Официальное признание заслуг	7%	11%	61%	21%
Информирование персонала	-	1%	32%	67%
Регулирование взаимоотношений в коллективе	51%	46%	4%	1%

Отдельным этапом был проведен опрос по специально разработанной анкете для выявления степени удовлетворенности сотрудников видами стимулирования в организации, как одной из составляющих удовлетворенности трудом. Опросу подверглись 29 сотрудников Администрации. Результаты в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты опроса по изучению удовлетворенности стимулированием работников Администрации

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Материальное стимулирование:				
Размер общего заработка	32%	44%	10%	14%
Методы начисления надбавок, премий	14%	29%	31%	26%
Соответствие меры труда мере оплаты	21%	38%	21%	20%
Средний показатель	22%	37%	21%	20%
2. Материальное неденежное стимулирование				
Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте	96%	4%	-	-
Состав социального пакета.	18%	21%	24%	37%
Средний показатель	57%	12%	24%	37%

Продолжение таблица 16

3. Нематериальное (моральное) стимулирование:				
Корпоративные мероприятия	44%	46%	10%	-
Официальное признание заслуг	7%	11%	61%	21%
Информирование персонала	-	1%	32%	67%
Регулирование взаимоотношений в коллективе	51%	46%	4%	1%
Средний показатель	24%	26%	27%	23%

Таким образом, результаты опроса подтверждают наиболее слабые позиции управления персоналом Администрации Сызранского района в отношении методов стимулирования – это соответствие меры труда меры оплаты не удовлетворенных 26%, составом социального пакета не удовлетворены 37%, информированием персонала не удовлетворены 67% опрошенных.

Анализ удовлетворенности персонала показал позиции, наиболее высоко оцененные в аспекте не удовлетворения можно делать практические выводы о том, какие недостатки присутствуют в стимулах работников предприятия, и по каким направлениям следует их совершенствовать.

Определены следующие недостатки:

- премия за соблюдения дисциплины труда, внутреннего распорядка мало связана с персональными и личными показателями сотрудников;
- в составе социального пакета не учтены некоторые предпочтения работников;
- неудовлетворенность работниками организации моральным стимулированием, а именно информированием персонала.

Вышеперечисленные недостатки выявлены на основании анализа фактического состояния стимулирования персонала в Администрации Сызранского района, а также исследования степени удовлетворенности формами стимулирования и предпочтений сотрудников.

Таким образом, исследование кадровой политики Администрации Сызранского района показало, что управление персоналом в организации производится на основе принципов Муниципального управления. Использует административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. Стимулирование персоналом в Администрации является способом управления трудовым поведением работников Администрации Сызранского района, оно представлено материальным денежным, материальным неденежным и моральным стимулированием.

Проведенное тестирование в аспекте выявления мотивационного профиля работников для подбора наиболее эффективных стимулов позволило выявить позиции и недостатки, на которые необходимо обратить особое внимание при формировании рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в Администрации Сызранского района. В следующей главе представлены данные рекомендации.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в Администрации Сызранского района

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в Администрации Сызранского района

В процессе изучения кадровой политики в Администрации Сызранского района выявлены следующие недостатки: неэффективная система оплаты труда работникам: премия за соблюдения дисциплины труда, внутреннего распорядка мало связана с персональными и личными показателями сотрудников; часть установленного набора социального пакета по факту не востребована, не учтены основные предпочтения работников; с позиции информирования, моральное стимулирование представлено только совещаниями.

Приведем в таблице 17 недостатки и рекомендации по их устранению.

Таблица 17 – Недостатки в кадровой политике Администрации Сызранского района и рекомендации по ее совершенствованию

Недостатки	Рекомендации по устранению недостатков	Исполнители
Материальное денежное стимулирование		
1. Премииальные выплаты мало связаны с персональными и личными показателями сотрудников.	Введение системы оплаты труда на основе коэффициента эффективности труда (КЭТ).	Главный бухгалтер, экономист, руководители подразделений.
Материальное неденежное стимулирование		
2. В установленном наборе социального пакета не учтены основные предпочтения работников.	Ежегодно (в октябре), до утверждения бюджета на следующий календарный год проводить анкетирование-опрос служащих.	Руководители подразделений.

Продолжение таблицы 17

Моральное стимулирование		
3. Неудовлетворенность работниками организации моральным стимулированием, а именно информированием персонала.	Введение информационных ресурсов для морального удовлетворения работников организации.	Руководители подразделений.

Рассмотрим более подробно мероприятия:

1. В целях совершенствования материального стимулирования в Администрации Сызранского района мы предлагаем ввести систему на основе коэффициента эффективности труда (КЭТ).

В настоящее время, существуют различные модификации данной формы оплаты труда, оптимально будет применять форму, при которой разрабатывается градация «стоимости» коэффициента по каждой специальности, конечным результатам, качеству выполняемой работы и т. д.

Данная система оплаты труда, как материальное стимулирование, опирается на показатели качества выполнения должностных обязанностей – это большой плюс.

Размеры окладов не могут регулироваться внутри учреждения, т. к. это закреплено в законе «О государственной гражданской службе РФ» № 79-ФЗ от 27.07.2004, но премиальную часть оплаты труда можно регулировать с помощью КЭТ, т. к. согласно части 6 статьи 7 Областного закона № 468 ОЗ, органы местного самоуправления самостоятельно определяют размер и условия оплаты труда муниципальных служащих.

В целях внедрения проекта, согласно системе начисления премий на основе КЭТ, необходимо, в первую очередь, создание балансовой комиссии, в которую должны входить Глава района или его заместитель, руководители подразделений, главный бухгалтер и экономист. При этом каждой группе работников (подразделению) определить по каждой группе ключевые показатели эффективности для оценки коэффициента.

Далее, необходимо с помощью руководителей подразделений разработать таблицу стимулирующих выплат, определить список показателей, нуждающихся в материальном стимулировании на данный момент в данном подразделении. Оценочные бланки по каждому бизнес-процессу представляют собой табличную форму с графами: наименование должности, критерий оценки, коэффициент (планируемые и фактические).

Стимулирующие выплаты распределяются балансовой комиссией, которая составляет сводную таблицу результативности работы сотрудников по итогам месяца. Высчитывается сумма коэффициентов каждого сотрудника, затем суммируются по каждому рабочему процессу (подразделению Администрации). От данной суммы, необходимо отталкиваться при расчете стоимости коэффициента.

Стоимость одного коэффициента (т.е. сумма стимулирующих выплат каждого сотрудника) определяется путем деления суммы стимулирующих выплат подразделения на общее количество коэффициентов по подразделению (на число его работников).

С нашей позиции, это необходимо делать каждый квартал. Для простоты стоимость коэффициента можно оценивать в баллах.

Наглядно, выплаты сотруднику можно представить в виде формулы (1):

$$S_{\text{стим}} = \frac{\sum S_{\text{стим}}}{\sum K_{\text{м}}} \times K_{\text{ск}}, \quad (1)$$

где $S_{\text{стим. сотрудника}}$ – стимулирующие выплаты на каждого сотрудника, в руб.;

$S_{\text{стим.}}$ – стимулирующие выплаты на подразделение, сумма в руб.;

$K_{\text{макс}}$ – максимальная сумма коэффициентов по подразделению;

$K_{\text{ск}}$ – сумма набранных сотрудником коэффициентов.

При этом в систему коэффициентов, при определении премий крайне важно включить не только «положительные», но и «отрицательные» критерии, тем самым, в итоге будет достигаться наиболее объективный результат.

Чтобы оценить достигнутые сотрудником результаты, степень выполнения должностных обязанностей, качество затраченного труда, работодатель должен обеспечить контроль и учет выполненной работы.

Представим примерную градацию стоимости коэффициентов по подразделениям Администрации в таблице 18.

Система расчета доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования на основе КЭТ должна быть зафиксирована в коллективном договоре, в соответствии с трудовым законодательством (ст. 135 ТК РФ), а также Постановлением Администрации района необходимо утвердить балансовую комиссию. Необходимо отметить, что данная рекомендация не подразумевает увеличение или уменьшение размера общей статьи расходов в бюджете на заработную плату специалистов, а предусматривает только иной метод определения премиальных выплат.

Таблица 18 - Примерный перечень показателей, используемых для оценки профессиональной деятельности муниципального служащего

Показатели	Критерии оценки	«Стоимость» коэффициент а
1. Соответствие содержания выполненных работ нормативно установленным требованиям (регламенты, стандарты, нормы и т.п.)	- эффективности использования бюджетных средств;	0/+0,9
	- выполнение плановых показателей формирования муниципального заказа в рамках реализации муниципальных долгосрочных целевых программ	0,3/+ 0,5
	- выполненная работа соответствует (не соответствует) нормативно установленным требованиям	0/+0,5
	- полученные задания выполнялись в полном объеме, самостоятельно (не самостоятельно), с соблюдением установленных сроков	-0,3/+0,9

Продолжение таблицы 18

	- используется широкий (узкий) спектр знаний функционирования одной отрасли или сферы управления	-0,3/+0,5
	- возможности автоматизированных средств обработки информации используются в полном (не в полном) объеме	-0,5/+0,7
2.Способность устанавливать и поддерживать деловые взаимоотношения	- спектр деловых контактов чрезвычайно широк (узок), указанные взаимоотношения устанавливаются легко и поддерживаются в течение долгого времени	-0,3/+0,5
	- решение возникшей проблемы наступает в наиболее короткие сроки (решение затягивается)	-0,3/+0,5
3. Качество и своевременность выполнения работ в соответствии с должностными обязанностями	- полученные задания выполнялись своевременно, но при постоянной помощи со стороны руководителя	+0,2
	- полученные задания выполнялись в полном объеме, самостоятельно, с соблюдением установленных сроков	+0,3
	- полученные задания выполнялись в полном объеме, самостоятельно, с соблюдением установленных сроков. При этом выполнялись дополнительные поручения по реализации заданий высокой степени сложности (сверх обычно выполняемого объема)	+0,5
4.Количество выполненных работ: минимальной степени сложности средней степени сложности высокой степени сложности	минимальной степени сложности:	
	0-1	0-0,05
	от 1 до 30	0,07
	от 31 до 50	0,09
	средней степени сложности:	
	0- 1	0-0,05
от 1 до 30	0,07	
от 31 до 50	0,09	
высокой степени сложности	высокой степени сложности	
	0- 1	0-0,05
	от 1 до 30	0,08
	от 31 - 50 -более 50	0,1 - 0,5 0,8
Для всех категорий муниципальных служащих		
Письменная жалоба на конкретного служащего		-0,5
Нарушение трудовой дисциплины		-0,3

Система расчета доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования на основе КЭТ должна быть зафиксирована в коллективном договоре, в соответствии с трудовым законодательством (ст. 135 ТК РФ), а также Постановлением Администрации района необходимо утвердить балансовую комиссию. Необходимо отметить, что данная рекомендация не подразумевает увеличение или уменьшение размера общей

статьи расходов в бюджете на заработную плату специалистов, а предусматривает только иной метод определения премиальных выплат.

2. В процессе проведения анализа состава социального пакета, выявлено, что потребности и ожидания работников по отношению позиций социальных льгот не учтены в полной мере. В отношении совершенствования стимулирования персонала в социальной направленности, предлагается следующие рекомендации по совершенствованию стимулирования в данной позиции:

а) Ежегодное определение потребностей персонала в составляющих социального пакета, актуальности социального пакета. В этом вопросе следует ориентироваться только на внутреннего клиента. Один из наиболее действенных методов - опрос сотрудников для оценки уровня удовлетворенности.

Полученные таким образом данные дают наиболее полную картину положения дел в организации и позволяют понять, в каких именно услугах люди заинтересованы. Преимущество такого метода также заключается в том, что его можно использовать на первом этапе - при принятии решения о создании системы. Важно отметить, что для определения потребностей в дополнительной нематериального стимулирования следует разделить работников на категории.

Также в процессе анализа такой функции управления персоналом, как обучение, которое входит в состав социального пакета, выявлено предпочтение специалистов в данном направлении (часть сотрудников прошли обучение, но строго на основании решения директора). Необходимо, ежегодно, перед составлением сметы расходов в данном направлении, проводить опрос сотрудников о желании повысить свою квалификацию и умения, и с учетом анализа данных, представленных начальниками каждого подразделения о потребностях прогнозировать данные мероприятия. При этом, в зависимости от стоящих перед подразделениями на планируемый год целей, необходимо разработать конкретные вопросы, которые необходимо

затронуть в процессе обучения, с учетом должностей работников и пожеланий персонала. При направлении сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, которая включает в себя:

- перевод на другую должность или повышение в должности;
- расширение функциональных обязанностей данного специалиста;
- повышение квалификации в связи с недостаточными навыками, необходимыми для качественного выполнения должностных обязанностей.

б) Мониторинг исполнения и обновление социального пакета. Данная процедура необходима, т.к. социальный пакет не может сохраняться в неизменном виде долгое время, иначе он перестанет быть мотивационным механизмом и потеряет свою привлекательность для персонала. Периодичность мониторинга и обновления социального пакета зависит от изменений структуры организации; стратегических целей Администрации; текучести персонала и т. д. Идеально проводить мониторинг раз в год. Это позволит постоянно поддерживать эффективность социального пакета.

3. Введение информационных ресурсов для морального удовлетворения работников организации. Информирование — это метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников. Его главная цель - подбор, обобщение, оформление и распространение визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений (например, о заслугах и достижениях конкретного специалиста, целях работы коллектива, и результатах спонсорской деятельности Администрации Сызранского района) для формирования команды единомышленников и поощрения коллектива к проявлению активности в дальнейшей работе. В данной позиции, с нашей точки зрения, следует рекомендовать:

а) Стимулы, регулирующие поведение работника на основе общественного признания, а именно:

– создание раздела на сайте Администрации Сызранского района, на котором будет размещена информация о наиболее важных событиях, происшедших в организации за последнее время, о специалистах Департаментов и подразделений, их достижениях;

– дополнение информационного стенда, где размещены не только инструкции, информация для населения, но и персональные результаты работников, которых они достигли за месяц, так называемой «Витрины успехов».

Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень заинтересованности исполнителя. Наблюдения показывают, что отсутствие информации о собственной работе часто становится причиной пассивности. Человек, работающий над чем-либо, воспринимает как стимул, если его информируют о том, в каком состоянии находится его работа. Это повышает результаты труда на 12-15%.

б) Создание корпоративного «Ящика писем» для того, чтобы каждый работник мог выразить свое мнение или пожелание, предложение, в том числе и анонимно. Таким образом, на основании полученной информации, управленческий состав Администрации Сызранского района сможет вовремя скорректировать недостатки. Своевременное изменение системы стимулирования, а также получение обратной связи от сотрудников должны стать основными задачами управленческого персонала в целях заинтересованности сотрудников в росте результатов деятельности Администрации Сызранского района.

3.2 Оценка предложенных мероприятий

Рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций по совершенствованию кадровой политике в Администрации Сызранского района не представляется возможным, т. к. конечным экономическим результатом, который получается в результате проведения определенных мероприятий, вызывающих улучшение соответствующих показателей работы организации, должны измеряться в денежных единицах.

Администрации Сызранского района не является коммерческой организацией, ничего не производит, не реализует, соответственно, не имеет выручки, доходности, прибыли, которые необходимы для выявления соотношения предусмотренных затрат к финансовому результату, также все предлагаемые рекомендации не имеют под собой финансовых затрат.

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Для оценки социальной эффективности рекомендаций по совершенствованию стимулирования персонала в Администрации используем метод экспертной оценки с вычислением коэффициента конкордации Кендалла.

Оценка согласованности суждения экспертов основывается на использовании понятия компактности, наглядное представление о котором дает геометрическая интерпретация результатов экспертизы. В экспертной оценке будут выступать 6 экспертов, а именно:

- заместитель Главы района (Эксперт 1);
- начальник Управления социальной политики района (Эксперт 2);
- начальник Управления жизнеобеспечения района (Эксперт 3);
- начальник Управления культуры (Эксперт 4);
- главный бухгалтер (Эксперт 5);
- начальник общего отдела (Эксперт 6).

Данные эксперты будут оценивать следующие критерии (факторы) эффективности:

- усиление заинтересованности работников в результатах собственной трудовой деятельности;
- повышение качества и снижение сроков выполнения работ;
- осознание гордости работниками за достигнутые результаты своего труда;
- увеличение причастности в принятии управленческих решений каждым специалистом;
- снижение текучести кадров.

Каждый из указанных критериев эффективности может проявиться в различной степени. Поэтому с целью выявления значимости рекомендаций для улучшения кадровой политики Администрации Сызранского района экспертам предлагалось произвести их ранжирование, т.е. присвоить определенный вес. Чем больше имеется вес, тем более велик эффект от предложенных рекомендаций (таблица 19).

Таблица 19 – Составление сводной матрицы рангов

Результаты экспертного ранжирования						
Ранжируемые факторы	№ Экспертов					
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6
1	1	2	3	4	5	6
2	1	1	1	1	1	1
3	1	0	1	1	1	1
4	0	1	0	0	0	0
5	0	1	0	1	1	1

Так как в матрице имеются связанные ранги (одинаковый ранговый номер) в оценках экспертов, произведем их перестроение. Перестроение рангов производится без изменения мнения эксперта, то

есть между ранговыми номерами должны сохраниться соответствующие соотношения (больше, меньше или равно).

Также не рекомендуется ставить ранг выше 1 и ниже значения равного количеству параметров (в данном случае $n = 5$).

Переформирование рангов производится в таблице 20.

Таблица 20 - Переформирование рангов

Номера мест в упорядоченном ряду	Расположение факторов по оценке эксперта	Новые ранги
Переформатирование рангов по оценкам 1-го эксперта		
1	0	1,5
2	0	1,5
3	1	4
4	1	4
5	1	4
Переформатирование рангов по оценкам 2-го эксперта		
1	0	1,5
2	0	1,5
3	1	4
4	1	4
Переформатирование рангов по оценкам 3-го эксперта		
1	0	1,5
2	0	1,5
3	1	4
4	1	4
5	1	4
Переформатирование рангов по оценкам 4-го эксперта		
1	0	1,5
2	0	1,5
3	1	4
4	1	4
5	1	4
Переформатирование рангов по оценкам 5-го эксперта		
1	0	1
2	1	3,5
3	1	3,5
4	1	3,5
5	1	3,5

Продолжение таблицы 20

Переформатирование рангов по оценкам 6-го эксперта		
1	0	1,5
2	0	1,5
3	1	4
4	1	4
5	1	4

На основании переформирования рангов строится новая матрица рангов (таблица 21).

Таблица 21 – Матрица рангов после переформатирования

№ п.п. /	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6
1	4	4	4	4	3,5	4
2	4	1,5	4	4	3,5	4
3	4	1,5	4	1,5	3,5	1,5
4	1,5	4	1,5	1,5	1	1,5
5	1,5	4	1,5	4	3,5	4

Далее строим матрицу рангов с суммой рангов (таблица 22).

Таблица 22 - Матрица с суммой рангов

Факторы / Эксперты	1	2	3	4	5	6	Сумма рангов	d	d ²
x ₁	4	4	4	4	3,5	4	23,5	5,5	30,25
x ₂	4	1,5	4	4	3,5	4	21	3	9
x ₃	4	1,5	4	1,5	3,5	1,5	16	-2	4
x ₄	1,5	4	1,5	1,5	1	1,5	11	-7	49
x ₅	1,5	4	1,5	4	3,5	4	18,5	0,5	0,25
∑	15	15	15	15	15	15	90		92,5

Сумма по столбцам матрицы равны между собой и контрольной суммы, значит, матрица составлена правильно.

Проанализируем значимость исследуемых факторов в таблице 23.

Таблица 23 - Расположение факторов по значимости

Факторы	Сумма рангов
x ₄	11
x ₃	16
x ₅	18,5
x ₂	21
x ₁	23,5

$$T_1 = [(3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 2,5$$

$$T_2 = [(3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 2,5$$

$$T_3 = [(3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 2,5$$

$$T_4 = [(3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 2,5$$

$$T_5 = [(4^3-4)]/12 = 5$$

$$T_6 = [(3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 2,5$$

$$\sum T_i = 2,5 + 2,5 + 2,5 + 2,5 + 5 + 2,5 = 17,5$$

$$W = \frac{92,5}{\frac{1}{12} \times 6^2 \times (5^3 - 5) - 6 \times 17,5} = 0,76$$

Полученный коэффициент W оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если $W \geq 0,5$, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что рекомендации необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если $W < 0,5$, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение рекомендаций не является актуальным и значимым, т.е. эффективным.

$W = 0,76$ говорит о наличии сильной степени согласованности мнений экспертов, $0,5 < 0,75 < 1$ - следовательно, по мнению экспертов, внедрение рекомендаций признано эффективным и представлено в % соотношении на рисунке 12, где мы можем увидеть так же, что 76% экспертов «за».

Для оценки социальной эффективности рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в Администрации Сызранского района проведем опрос между сотрудниками. Опрос был проведен между сотрудниками нижнего звена до заместителей, и в нем участвовало 29 человек.

Результаты представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Оценка степени удовлетворенности кадровой политикой после внедрения предложенных рекомендаций

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Материальное стимулирование:				
Размер общего заработка	44%	46%	8%	2%
Методы начисления надбавок, премий и доплат	61%	29%	4%	6%
Соответствие меры труда мере оплаты	62%	32%	5%	1%
Средний показатель	56,46%	35,66%	5,6%	3%
2. Материальное неденежное стимулирование				
Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте	96%	4%	-	-
Состав соцпакета	62%	34%	3%	1%
Средний показатель	79%	19%	3%	1%
3. Нематериальное (моральное) стимулирование				
Корпоративные мероприятия	44%	46%	10%	-
Официальное признание заслуг	51%	36%	8%	5%
Информирование персонала	68%	21%	7%	4%
Регулирование взаимоотношений в коллективе	51%	46%	4%	1%
Средний показатель	51,78%	37,25%	7,2%	2,5%

Из таблицы 24 видно, что 89% респондентов удовлетворены или скорее удовлетворены, чем не удовлетворены кадровой политикой в организации.

Представим на рисунке 2 позицию «удовлетворен» для сравнения результатов опроса до внедрения рекомендаций и после.

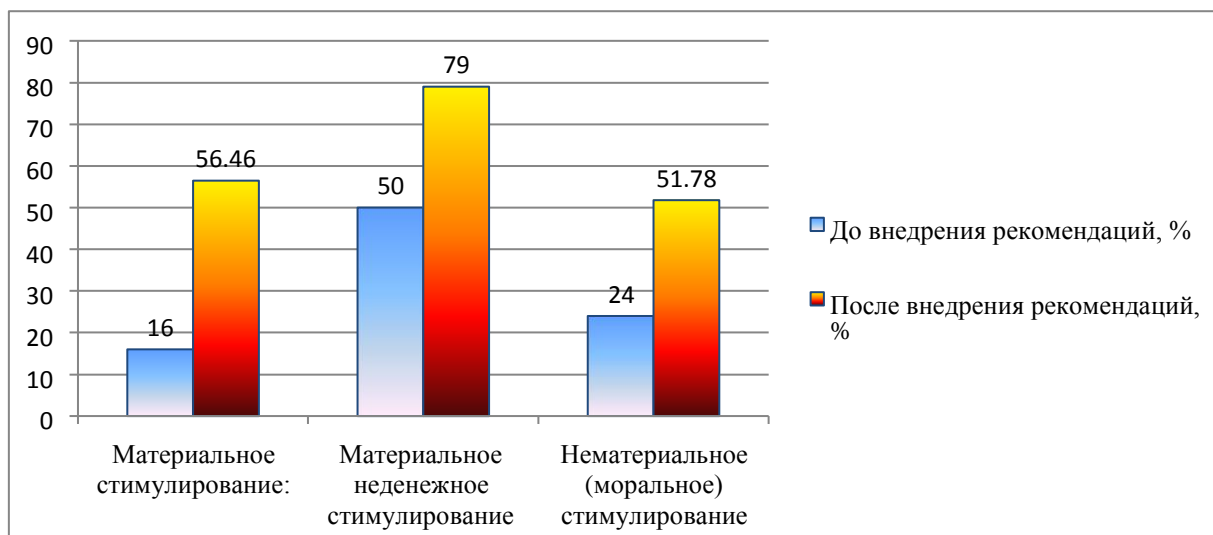


Рисунок 2 – Результат опроса после внедрения рекомендаций

Материальным стимулированием удовлетворены после внедрения рекомендаций на 40,5% больше работников Администрации Сызранского района, материальным неденежным стимулированием на 29%, нематериальным (моральным) стимулированием на 27,8%.

Таким образом, предложенные рекомендации совершенствования кадровой политики персонала в Администрации Сызранского района положительно повлияют на результативность труда специалистов, мобилизуют трудовые потенциалы, создадут необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, будет способствовать проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности.

Заключение

В данной работе были рассмотрены и проанализированы данные об особенностях кадровой политики Администрации Сызранского района, город Советский.

На сегодняшний день, важным вопросом является не только разработка кадровой политики организации, но разработка и внедрения эффективных механизмов ее реализации.

Администрация Сызранского района — это исполнительно-распорядительный орган, который занимается решением вопросов местного значения, а также осуществлением некоторых государственных полномочий.

Главным смыслом существования администрации района является управления всеми аспектами функционирования общества в пределах его территориальных границ. К сферам управления относятся: физическая культура и спорт, социально-правовая защита, экономика, образование, здравоохранение, культура, благоустройство, жилищно-коммунальное хозяйство, проблемы жилищного фонда и другое.

Коллектив в больше части женский, мужчины представляют руководителей, службу охраны. Возрастная категория основной части работников от 35 до 55 лет, со стажем работы более 10 лет.

Служащие Администрации преимущественно с высшим образованием, рабочий состав со средне-специальным. Отрицательным моментом отметим превышение коэффициента оборота выбывших над коэффициентом оборота принятых работников, присутствие увольнений за нарушения. В учреждении проводятся плановые аттестации.

Исследование кадровой политикой Администрации Сызранского района показало, что управление персоналом в организации производится на основе принципов Муниципального управления. Использует административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Стимулирование персонала в Администрации является способом управления трудовым поведением работников Администрации Сызранского района, оно представлено материальным денежным, материальным неденежным и моральным стимулированием. Проведенное тестирование в аспекте выявления мотивационного профиля работников для подбора наиболее эффективных стимулов, позволило выявить позиции и недостатки, на которые необходимо обратить особое внимание при формировании рекомендаций по совершенствованию стимулирования в Администрации Сызранского района.

В процессе изучения стимулирования персонала в Администрации Сызранского района выявлены следующие недостатки: неэффективная система оплаты труда работникам: премия за соблюдения дисциплины труда, внутреннего распорядка, мало связана с персональными и личными показателями сотрудников; часть установленного набора социального пакета по факту не востребованы, не учтены основные предпочтения работников; с позиции информирования, моральное стимулирование представлено только совещаниями.

В целях совершенствования кадровой политики в Администрации Сызранского района предлагается ввести систему на основе коэффициента эффективности труда (КЭТ). Стимулирующие выплаты распределяются балансовой комиссией, которая составляет сводную таблицу результативности работы сотрудников по итогам месяца. Высчитывается сумма коэффициентов каждого сотрудника, затем суммируются по каждому рабочему процессу (подразделению Администрации).

В отношении совершенствования стимулирования персонала в социальной направленности, предлагается следующие рекомендации по совершенствованию стимулирования в данной позиции: ежегодное определение потребностей персонала в составляющих социального пакета, актуальности социального пакета; мониторинг исполнения и обновление социального пакета.

В отношении совершенствования морального стимулирования персонала, нами предложено введение информационных ресурсов для морального удовлетворения работников организации, а именно:

1) создание раздела на сайте Администрации Сызранского района, на котором будет размещена информация о наиболее важные события, происшедших в организации за последнее время, о специалистах Департаментов и подразделений, их достижениях;

2) дополнение информационного стенда, где размещены не только инструкции, информация для населения, но и персональный результаты работников, которых они достигли за месяц, так называемой «Витрины успехов»;

3) создание корпоративного «Ящика писем» для того, чтобы каждый работник мог выразить свое мнение или пожелание, предложение, в том числе и анонимно.

Для оценки социальной эффективности рекомендаций по совершенствованию кадровой политики персонала в Администрации использован метод экспертной оценки с вычислением коэффициента конкордации Кендалла.

По мнению экспертов, внедрение рекомендаций признано эффективным, 76% экспертов «за». Также для оценки социальной эффективности рекомендаций по совершенствованию кадровой политики персонала в Администрации Сызранского района проведен опрос между сотрудниками, который показал, что 89% респондентов удовлетворены или скорее удовлетворены, чем не удовлетворены кадровой политики персонала в организации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Агафонова В.П. Подходы к пониманию кадровой политики, ее сущность и особенности // *BaikalResearchJournal*. 2016. №3.
2. Арутюнян А. С. Сущность развития персонала // *Вестник ГУУ*. 2016. №9.
3. Астахов Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология // *Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология*. 2016. №2.
4. Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // *Основы ЭУП*. 2014. №4 (16).
5. Батракова Л.Г. Эволюция научных взглядов на понятие «Человеческие ресурсы» и его современная специфика // *Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина*. 2015. №2.
6. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - М.: Проспект, 2016. - 848 с.
7. Гамбарова Э.А., Вейс Ю.В. Качественное управление человеческими ресурсами основной элемент к эффективному управлению компанией // *Вектор науки ТГУ*. 2015. №2.
8. Дёмин А. Н., Седых А. Б., Седых Б. Р. Стандартизация методики измерения карьерного самоопределения // *Российский психологический журнал*. – 2017. – Т. 14, № 2. – С. 151–170.
9. Ерофеев А.К., Базаров Т.Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций // *Организационная психология*. 2017. №4.
10. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: Основные этапы и критерии // *Научный журнал КубГАУ - ScientificJournalofKubSAU*. 2015. №108.
11. Зинурова Г.Х., Павлов Д.А. Кадровая политика как инструмент стратегии управления персоналом предприятия // *Материалы V*

Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». 2015.

12. Иваненко Л. В., Когдин А. А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы ЭУП. 2015. №5 (11).

13. Карпенко Е. В., Макарова В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью персонала (региональный аспект) // Вестник БГУ. 2015. №2.

14. Каштанова Е.В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник ГУУ. 2017. №11.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 208 с

16. Кириллова О.Г., Савина К.С. Трудовой потенциал как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. 2014. №2.

17. Ковалева Н.А., Романенко Е.В. Типичные ошибки, совершаемые компаниями при внедрении программы адаптации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13.

18. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М. :КноРус, 2015. 92 с

19. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1.

20. Мельник М.В. Условия успешного использования профессиональных стандартов // Учет. Анализ. Аудит. 2016. №3.

21. Метелев С.Е., Колущинская О.Ю. Управление карьерой персонала // СТЭЖ. 2016. №4 (25).

22. Михайличенко С.А. Кадры «Под ключ» // Высшее образование в России. 2016. №3.

23. Мусина-Мазнова Г.Х. Проектирование карьерного становления социального работника в процессе непрерывного образования // Вестник ЧГПУ. 2014. №4.

25. Мусина-Мазнова Г.Х. Зарубежные и отечественные теоретические подходы к изучению понятия «Карьера» // Наука и школа. 2016. №4.
26. Невская Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации // Российское предпринимательство. 2015. №20.
27. Николаев А.Ю. Планирование деловой карьеры: требования времени // Политика, экономика и инновации. 2015. №1.
28. Одегов Ю.Г., Халиулина В.В. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1.
29. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 929 с.
30. Паутова Л.Е. Историко-методологические и акмеологические основы развития карьеры специалиста // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2017. №1.
32. Петрова Ж.В. Возможности карьерного роста для представителей третьего возраста: реалии и перспективы // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2015. №3.
33. Пивоварова И.В., Утешев Р.С. Карьера как объект управленческого воздействия // Вестник ЧелГУ. 2015. №24.
34. Полозов А.А., Набойченко Е.С., Мехович Г.И., Кунышева С.В., Михряков С.В. Возрастные пики карьеры // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2015. №4.
35. Полянская М.А. Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. №5.
36. Посухова О.Ю. Категоризация профессиональной карьеры в контексте феноменологической трактовки социальной реальности // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. №3.

37. Прохорова М.В., Белоконь О.Л. Возрастная периодизация карьерного пути предпринимателей // Вестник ННГУ. 2016. №4-1.
39. Румянцева З.П. О подходах к пониманию сущности стратегии и стратегического менеджмента // Вестник ГУУ. 2015. №8.
40. Рюхов П. С., Милякова Л. В. Карьера и определяющие ее факторы // Вестник МГУ. 2015. №2.
41. Седунова А.С., Михайлова И.В. Технологии карьерной готовности: региональный аспект // Теория и практика общественного развития. 2015. №22.
42. Сланченко Л.И., Гакаме П.П. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности // Общество: политика, экономика, право. 2016. №2.
43. Соколова А.С. Профессиональная карьера и подходы к её исследованию отечественными и зарубежными авторами // ИСОМ. 2015. №3.
44. Сотникова С.И. Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. №4.
45. Сотникова Светлана Ивановна Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №3.
46. Тихомандрицкая О.А., Рикель А.М. Социально-психологические факторы успешности карьеры // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2015. N 2.
47. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 2016.
48. Цариценцева О. П. Потенциал карьеры личности: структура и опыт диагностики // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2017. №4.

49. Цвык В.А. Профессиональное сознание личности: понятие и структура // Вестник РУДН. Серия: Философия. 2016. №1.
50. Шайхутдинова Н.П. Функции локальных нормативных актов трудового права // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2014. №3.
51. Шамарова Г.М., Биджиев А.С. Организация процесса служебно-профессионального продвижения персонала в сфере бизнеса и власти // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №37.
52. Шамина А.К., Какадий И.И. Управление развитием и карьерой персонала в организации // Научный журнал Дискурс. 2017. № 2 (4). С. 133-140.
53. Шаталова Н.И., Психофизиологические особенности трудового поведения работника // Вестник НГУЭУ. 2015. №1
54. Шестопалова О.Н. Особенности процесса стереотипизации трудового поведения молодежи // Дискуссия. 2015. №1 (31).
55. Юртаева Н. И. Управление карьерными ориентациями в профессиональном развитии студентов инженерного вуза // Вестник Казанского технологического университета. 2016. №1.
56. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // TraektoriâNauki = PathofScience. 2016. №3.

Приложение А

Организационная структура Администрации района



Рисунок А 1 – Организационная структура Администрации района