

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Тольяттинский государственный университет"

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 "Менеджмент"  
(код и наименование направления подготовки)

"Государственное и муниципальное управление"  
(направленность (профиль))

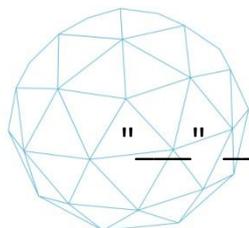
## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование кадровой политики муниципального  
управления на примере МУП "Аскизские тепловые сети"

Студент(ка)	<u>В.А Шахматова</u> (И.О. Фамилия)	 _____ (личная подпись)
Руководитель	<u>Л.Л Кифа</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)

### Допустить к защите

<u>Заведующий кафедрой канд. экон.наук С.Е. Васильева</u> (ученая степень, звание, И.О. Фамилия )	_____ (личная подпись)
--	---------------------------



" " \_\_\_\_\_ 2017 г.



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой "Менеджмент организации"

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

" " 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Шахматова Вера Александровна

1. Тема Совершенствование кадровой политики муниципального управления на примере МУП "Аскизские тепловые сети"
- 2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 января 2017 года.
  3. Исходные данные к бакалаврской работе
    - 3.1. Данные и материалы производственной практики.
    - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности.
  4. Содержание бакалаврской работы:
    - 1 Теоретические основы управления персоналом
      - 1.1 Сущность, цели и принципы кадровой политики
      - 1.2 Система управления персоналом муниципальных унитарных предприятий
    - 2 Анализ кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети"
      - 2.1 Общая характеристика предприятия
      - 2.2 Исследование системы управления персоналом
    3. Совершенствование кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети"
      - 3.1 Выявление проблем в системе управления персоналом в МУП "Аскизские тепловые сети"
      - 3.2 Разработка перспективных мероприятий для кадровой политики предприятия МУП "Аскизские тепловые сети"

Заключение  
Библиографический список  
Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
  5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
  6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 21 ноября 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

Кифа Л.Л

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

Шахматова В.А

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой "Менеджмент организации"

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

" " 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Шахматовой Веры Александровны  
по теме Совершенствование кадровой политики муниципального управления на примере МУП  
"Аскизские тепловые сети"

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	25.11.2016	25.11.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	30.11.2016	30.11.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	06.12.2016	06.12.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	10.12.2016	10.12.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	15.12.2016	15.12.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	20.12.2016	20.12.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	26.12.2016	26.12.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	09.01.2017	09.01.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание приняла к исполнению

(подпись)

А.В. Шахматова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шахматова В.А

Тема работы: Совершенствование кадровой политики муниципального управления на примере МУП "Аскизские тепловые сети"

Научный руководитель: к.п.н., доцент Кифа Л.Л.

Цель исследования - изучение кадровой политики, а также разработка рекомендаций по её улучшению на примере МУП "Аскизские тепловые сети".

Объект исследования - МУП "Аскизские тепловые сети".

Предмет исследования - Кадровая политики муниципального предприятия.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Данная работа освещает актуальные вопросы, связанные с рациональным и эффективным использованием человеческих ресурсов на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 11-и приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 6, рисунков - 15.

## Содержание

Введение.....		7
1	Теоретические основы управления персоналом.....	9
1.1	Сущность, цели и принципы кадровой политики	9
1.2	Система управления персоналом муниципальных унитарных предприятий .....	15
2	Анализ кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети"	23
2.1	Общая характеристика предприятия.....	23
2.2	Исследование системы управления персоналом.....	29
3	Совершенствование кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети".....	38
3.1	Выявление проблем в системе управления персоналом в МУП "Аскизские тепловые сети" .....	38
3.2	Разработка перспективных мероприятий для кадровой политики предприятия МУП "Аскизские тепловые сети"	42
Заключение.....		59
Библиографический список.....		62
Приложения.....		64
	Приложение А. Устав Муниципального унитарного предприятия "Аскизские тепловые сети" .....	
	Приложение Б. Федеральное статистическое наблюдение "Аскизские тепловые сети".....	
	Приложение В. Приказ о приеме работника на работу "Аскизские тепловые сети".....	
	Приложение Г. Приказ о предоставлении отпуска работнику "Аскизские тепловые сети".....	
	Приложение Д. Расчеты Пенсионный фонд РФ "Аскизские тепловые сети" .....	
	Приложение Е. Приказ о переводе работника на другую работу "Аскизские тепловые сети".....	
	Приложение Ж. Порядок взаимодействия при внесении изменений в действующую организационную структуру "Аскизские тепловые сети".	
	Приложение Л Схема реализации процесса наставничества .....	
	Приложение М Визуальное изменение при рациональной расстановке, "умной" мебели.....	
	Приложение Н Положение о внешнем виде сотрудника МУП "Аскизские тепловые сети" .....	
	Приложение П Анкета.....	

## Введение

Успех любой компании зависит от опыта и квалификации сотрудников, которые в ней работают. Для этого необходимо рационально и грамотно использовать кадры, совершенствовать их уровень, мотивировать, обучать, объединять. Поэтому кадровая политика должна быть направлена на создание сплоченного, квалифицированного коллектива, способного работать в соответствии с целями и направлениями компании. А главным объектом кадровой политики должен быть персонал фирмы.

Для повышения производительности труда и эффективности работы компании необходимо правильно распределить трудовые ресурсы, к примеру, правильно определить соотношение квалификации и занимаемой должности.

Актуальность темы работы заключается в том, что кадровая политика в фирме является доминантным фактором в конкурентоспособности на рынке. Кадровая политика должна быть гибкой, способной адаптироваться и подстраиваться в зависимости от политики компании, способной реагировать на внешние факторы. От правильной кадровой политики зависит ежедневный контроль в работе компании, планирование на долгосрочные и среднесрочные периоды, что позволяет принимать соответствующие решения.

Объект исследования - МУП "Аскизские тепловые сети".

Предмет исследования - Кадровая политика муниципального предприятия.

Целью исследования работы является изучение кадровой политики, а также разработка рекомендаций по её улучшению на примере МУП "Аскизские тепловые сети".

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. раскрыть теоретические основы управления персоналом;
2. проанализировать кадровую политику МУП "Аскизские тепловые сети";

3. разработать пути совершенствования кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети".

Цель и конкретные её задачи определили структуру данной выпускной квалификационной работы, которая включает в себя: введение, три главы, заключение, библиографический список, приложения. В первой главе даны и описаны теоретические основы формирования кадровой политики в фирме. Во второй главе анализируется кадровая политика МУП "Аскизские тепловые сети". В третьей главе разработаны пути совершенствования кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети"

В процессе исследования использовалась специальная литература как отечественных, так и зарубежных авторов в сфере управления персоналом, деятельности муниципальных учреждений и предприятий.

# 1 Теоретические основы управления персоналом

## 1.1 Сущность, цели и принципы кадровой политики

Все большее значение в условиях бурного развития новейших технологий приобретает обеспечение фирм квалифицированными сотрудниками. Творческий потенциал персонала и методы управления в современном производстве представляют максимальную ценность. Без реализации и разработки кадровой политики комплектование кадрами подразделений фирмы становится невыполнимым.

В условиях глобализации и ускоренного научно-технического развития фирмы испытывают постоянное "давление" конкурентов. Приходится непрерывно совершенствовать технологию, расширять ассортимент и повышать качество товаров и услуг, оптимизировать производство и процессы управления, рационально использовать человеческие ресурсы. Для решения данной проблемы необходимо разрабатывать кадровую политику на всех уровнях: федеральном, региональном, муниципальном и местном, а также на уровне организации, предприятия, корпорации.[11]

Далее раскроем понятие "кадры" и "кадровая политика" (рисунок 1)

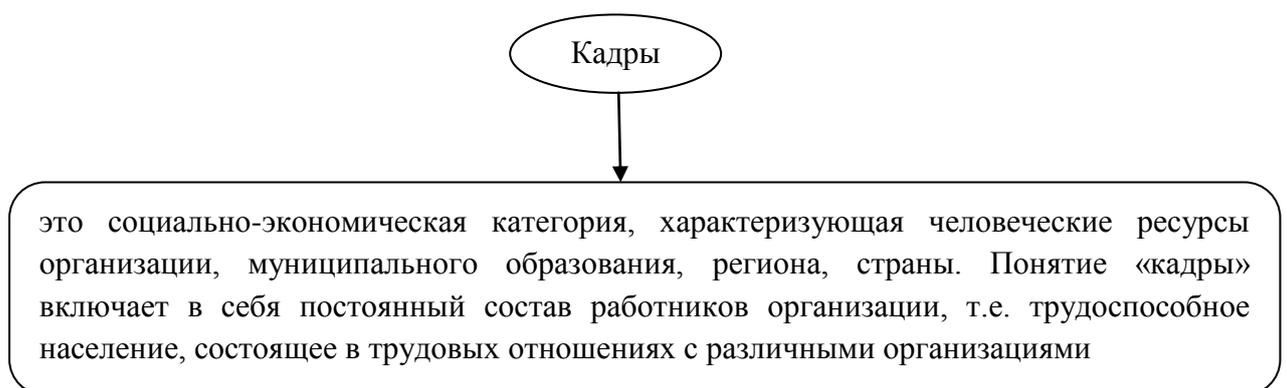


Рисунок 1 - Определение понятия кадры

Как видно, кадры предприятия включают большое разнообразие работников.

Далее представим, как специалисты определяют понятие "Кадровая политика" (рисунок 2).

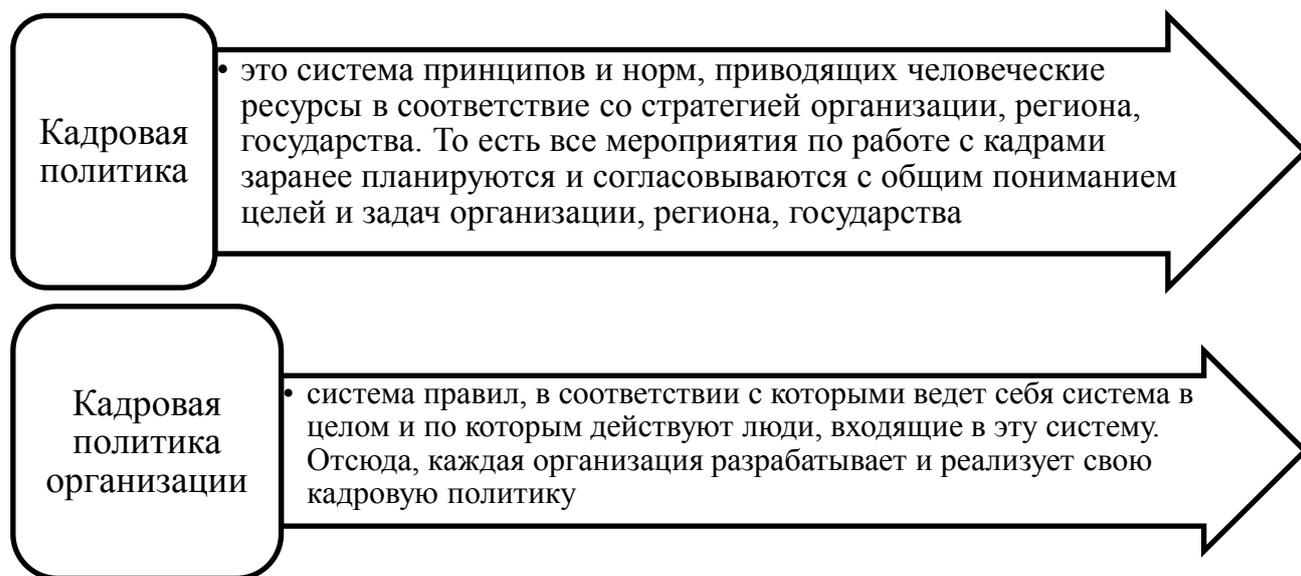


Рисунок 2 - Понятия "кадровая политика" и "кадровая политика организации"

Хочется отметить, что кадровая политика в справочной литературе рассматривается как стратегия или деятельность по формированию требований к персоналу, по его подбору, подготовке и рациональному использованию основных подходов к решению кадровых проблем или как общий курс работы с кадрами его формирования, развитие и целесообразное использование.

Авторы по-разному трактуют понятие кадровой политики, но наиболее лаконично определение кадровой политики дает А.Я. Кибанов.

Решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организаций в рыночных условиях является обеспечение высокого качества и рациональное использование кадровым потенциалом. Сущностью кадровой политики заключается в работе с людьми (кадрами), она идет в ногу с концепцией развития фирмы. Кадровая политика является составной частью всей производственной и управленческой деятельности фирмы. Рассматривая цель кадровой политики можно ее охарактеризовать как повышение качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой фирмы и действующего законодательства, а так же внешним факторам, таким как рынок

труда, взаимоотношения с государственными органами власти и управления.  
[18]

Рассмотрим задачи кадровой политики представленные (в таблице 1)

Таблица 1 - Задачи кадровой политики

№ задачи	Название	Описание
1	2	3
Первая	набор сотрудников	Набор кандидатов осуществляется как в пределах фирмы, так и за ее пределами (на внешнем рынке труда). Подборка сотрудников на "свободные" должности из внутреннего состава фирмы возможна лишь в том случае, если давать им объективную оценку. Это совсем нелегко, так как приходится преодолевать симпатии и антипатии, которые не всегда позволяют по достоинству оценить специалиста.
Вторая	адаптация принятых специалистов к работе и трудовому коллективу	Для быстрого привыкания и выхода на требуемый уровень сотрудников необходимо обеспечение условий, которые влияют на результаты работы фирмы. Главной задачей данного условия являются стремление работника выполнять порученную работу, получение удовлетворения от ее выполнения и способность находить общий язык с окружающими.
Третья	эффективная и объективная оценка умений и способностей сотрудников	Эта задача сводится к оценке трудового потенциала. Это означает, определение уровня качества кадрового потенциала по компонентам в целом. Оценка совокупности наиболее значимых компонентов позволяет руководству осуществлять эффективную кадровую политику. В экономике, наиболее часто упоминаются: дисциплина, творческий потенциал, профессионализм образование, опыт работы, здоровье, нравственность и др.
Четвертая	выделение сотрудников, способных постоянно учиться и постигать новые технологии	Правила отбора традиционно требуют много внимания уделять специализированным знаниям, которые быстро устаревают. Этот недостаток позволяет устранить политика обучения и переподготовки кадров, является важным составным элементом эффективной кадровой политики.

Под рациональным применением кадров в муниципальном предприятии в настоящее время понимается проявление и исполнение способностей любого работника фирмы, углубление творческого и содержательного характера труда, развитию профессионального и квалифицированного уровня работников с учетом его вклада в конечный результат деятельности компании. Если даже фирма обладает совершенной материальной - технической базой производства, использует новейшую технологию, производственный процесс не может

реализовываться правильно в случае неверного размещения работников в соответствии с их квалификацией.

Кадровая политика, она есть не что иное, как стратегия поведения в работе с кадрами любой организации. Она влияет непосредственно на деятельность трудового коллектива. А ее целью является объединить "цели", персонала и приоритеты фирмы в целом. Также важным направлением по работе с кадрами, является набор определенных принципов, реализуемых кадровыми службами. Кадры, как известно, "решают всё", они постоянно задействованы в производственный процесс, используют при этом основные средства производства, именно они задействованы в экономической, производственной деятельности компании, направленной непосредственно на получение прибыли и других ценностей. Поэтому главным объектом кадровой политики является персонал. "Персонал" - это основной состав работников, то есть штат фирмы. От квалификации персонала и профессиональных качеств напрямую зависит эффективность производства в целом.[6]

В любой фирме персонал делится на непроизводственный и производственный. Персонал, который непосредственно связан с производством, соответственно, является производственным. Не производственный - не связан напрямую с производством продукции или реализацией услуг. К производственному персоналу относятся рабочие, занятые производством продукции или оказанием услуг фирмы.

Квалификация - это совокупность знаний и умений, которые позволяют работать на разных или определенных участках производства. Квалифицированным работником считается тот, кто имеет определенную специальность, подготовку и обучение. Все работники вспомогательные, основные - участвуют в обеспечении непрерывности цикла производства и приводят в движение процессы производства, они заняты выпуском продукции или оказанием услуг. [21]

Например, такая категория как служащие работники следят, формируют отчеты по финансово-хозяйственной деятельности, занимаются управлением

производственным процессом, куда включены цеха, отделы, диспетчеры и инженерные работники.

Учениками или новичками фирмы являются те, кто проходит обучение под началом опытных специалистов.

Уборщицы - это младший обслуживающий персонал.

Управленцы, численность которых в наше время постоянно увеличивается, а требования к данным специалистам постоянно возрастают, так как работа по подбору кадров должна вестись грамотно. Все это разные категории штата они просто необходимы для существования, достижения целей и увеличения прибыли компаний.

Воспитание штата, производство и социальное развитие компании представляют собой единый процесс, именно на понимании этого должна базироваться рациональная кадровая политика. При учете социальных особенностей объекта управления и их влияния на экономические результаты деятельности фирмы, формируется одна из ведущих задач управления персоналом. [14]

Основная часть управленческой деятельности фирмы - это кадровая политика, которая создает благоприятные условия для труда, карьерного роста, а также способна сплотить рабочий коллектив и дать уверенность в завтрашнем дне.

В каждой фирме управление кадрами носит стратегический и оперативный характер.

Кадровая политика имеет множество альтернативных методов решений ситуаций. Она может быть слишком интенсивной и в тоже время не очень благоприятной для персонала, может быть основана на формальностях и соблюдении производственных целей, а также - на учете того, как ее реализация оказывает влияние на трудовой коллектив.

Существуют следующие виды кадровой политики, которые представлены на рисунке 3.

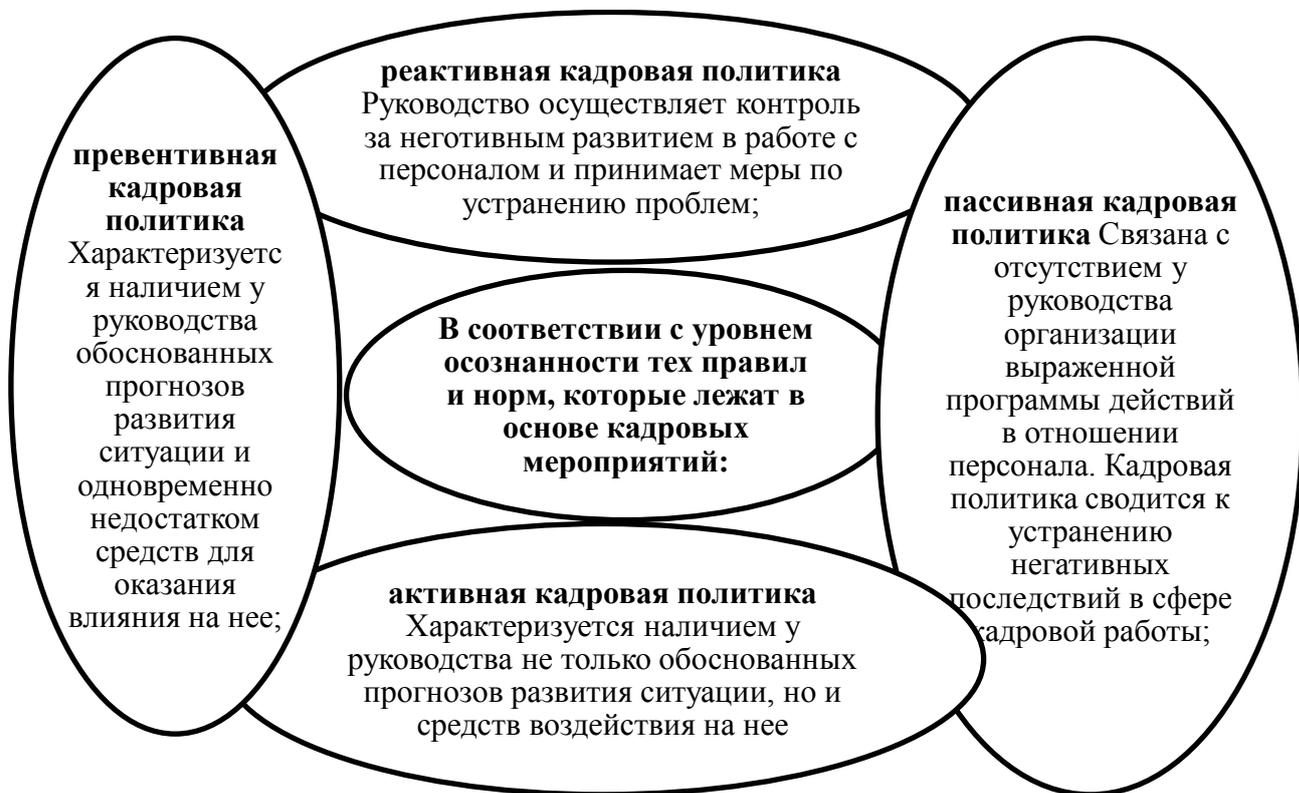


Рисунок 3 - Виды кадровой политики по признаку осознанности кадровых решений

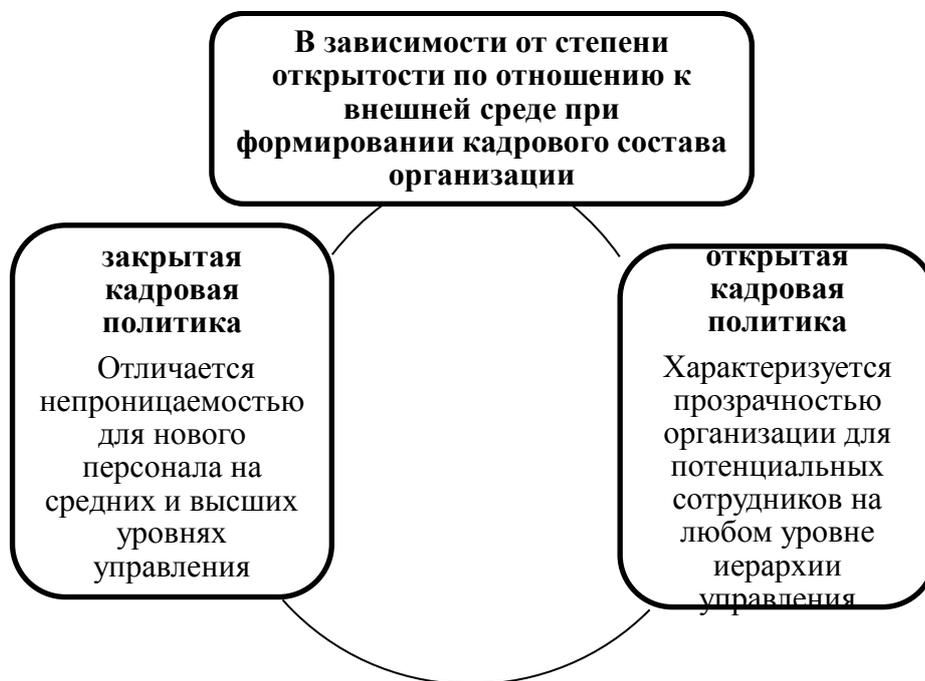


Рисунок 4 - Виды кадровой политики по признаку открытости внешней среде

Основа кадровой политики включает в себя не только привлечение перспективных работников, но и их развитие, подготовка, обеспечение взаимодействия между работниками и фирмой. Текущая кадровая работа направлена на оперативное решение кадровых вопросов. А вот кадровая политика связана с выбором целей, рассчитана на перспективу. Между ними должна быть связь, как между стратегией и тактикой для достижений целей фирмы.

Кадровая политика очень тесно связана со всеми областями хозяйственной деятельности фирмы. Все виды деятельности фирмы как нестранно, должны способствовать достижению общей цели. Следует учитывать, что не только фирма имеет определенные цели, но и свои собственные, индивидуальные цели имеет каждый сотрудник фирмы. Основной принцип кадровой политики заключается в достижении индивидуальных и организационных целей в целом. Это означает, что при конфликте нужно искать компромиссы, в некоторых компаниях данный принцип приглушается, и предпочтения отдаются целям фирмы. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно, если в полной мере учитывается именно это обстоятельство. Практика показывает, что этот принцип соблюдается в фирмах в большей степени. [20]

## 1.2 Система управления кадрами муниципальных и унитарных предприятий

Деятельность по управлению персоналом (сотрудниками) - это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую фирмы.

На сегодняшний день управление персоналом - это система приемов и идей эффективного управления компаниями. Эта система складывалась под влиянием развитых стран и в настоящее время есть понимание того факта, что управление человеческими ресурсами не может быть представлено в виде четко сформулированных правил. Это происходит из-за того, что мир меняется с большой скоростью. [9]

Понятие "управление персоналом" имеет два главных аспекта:

- 1) организационный;
- 2) функциональный.

В функциональном плане под управлением персоналом подразумеваются важнейшие элементы, представленные на рисунке 5:

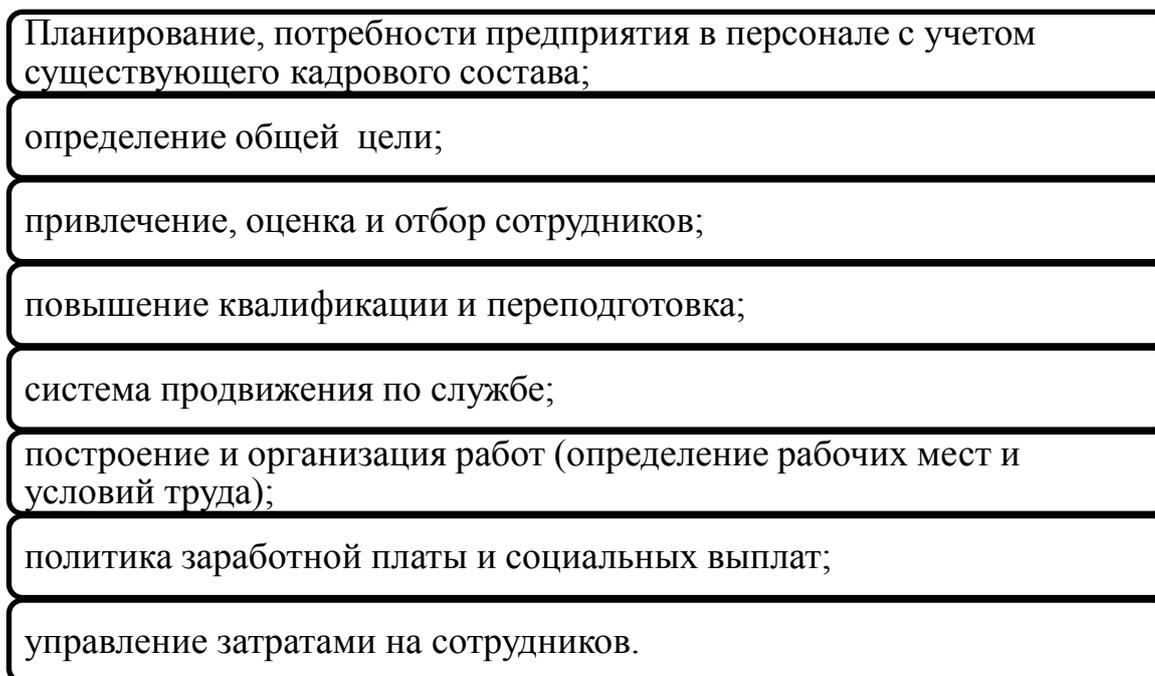


Рисунок 5 - Элементы управления

Если рассматривать с точки зрения организационного управления сотрудниками то охватываются все структурные подразделения в фирме, которые несут ответственность за эффективную работу с персоналом. [13]

Система управления персоналом - это система реализации функций управления ресурсами человека.

Рассмотрим сущность системы управления персоналом, ее функций, задачи и цели. Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, они представлены (в таблице 2):

Цели организации напрямую влияют на развитие кадровой политики. Как правило, выделяют три этапа развития кадровой политики:

Разработка программ - это программирование путей достижения целей кадровой работы с учетом возможных изменений в ситуации. Для правильной разработки программ нужно обращать внимание на ориентиры фирмы,

Таблица 2 - Цели организации

Название цели	Описание
Производственная или коммерческая цель	производство и реализация продукции или услуг в необходимом объеме и с заданной скоростью;
Экономическая цель	получение прибыли;
Научно - техническая цель	соответствующий, уровень технического показателя, продукции и разработок, а также, максимальное повышение производительности, труда за счет совершенствования технологии;
Социальная цель	удовлетворения, социальных потребностей, сотрудников.

например, в закрытой кадровой политике, не нужно использовать программы набора персонала через кадровые агентства, газеты, объявления в ресурсе интернета. В данном случае нужно обратить внимание на родственников, знакомых, так называемый "свой штат", при устройстве на работу не целесообразно использовать жесткое тестирование кандидата, следует больше уделить процессу собеседования.

При устройстве сотрудника в фирму желательно описать требования к его дальнейшему развитию в профессиональном плане, повышение квалификации и развитие его новых возможностей. Так же в компании необходимо проводить мониторинг персонала: аттестация сотрудников, их карьеры, поддержание рабочего климата в компании, - такой подход является инструментом управления фирмой. Анализ и разработка программы по развитию и рациональному использованию навыков персонала столь необходимы, как и анализ эффективности кадровых программ. [23]

Далее рассмотрим составные элементы кадровой политики:

1. создание базы обучения для повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице персонала фирмы (сфера обучения, проверяет текущие знания и способности рабочего, по необходимости отправляет его на обучение и развитие) - это политика обучения;

2. привлечение высококвалифицированного персонала, создание безопасных условий труда, а также условий для карьерного роста и самоудовлетворенности сотрудников (сфера занятости занимается анализом кадровой ситуации, наймом персонала и увольнением) - это политика занятости;

3. предоставление заработной платы на порядок больше, чем в конкурирующих фирмах, при этом необходимо соблюдать правила по квалификационным требованиям к работнику и его способностям (в оплате труда, происходит оценка работ, льгот, ставки) - это оплата труда;

4. предоставление привлекательных социальных возможностей рабочим, льготы, а по отношению к другим работодателям - благосостояние, (сфера благосостояния отвечает за пенсии, пособия, транспорт, жилье, питание).

Целью создания политики в трудовых отношениях является избежание конфликтов между персоналом.

Далее следует, выделить функции управления они представлены на рисунке 6

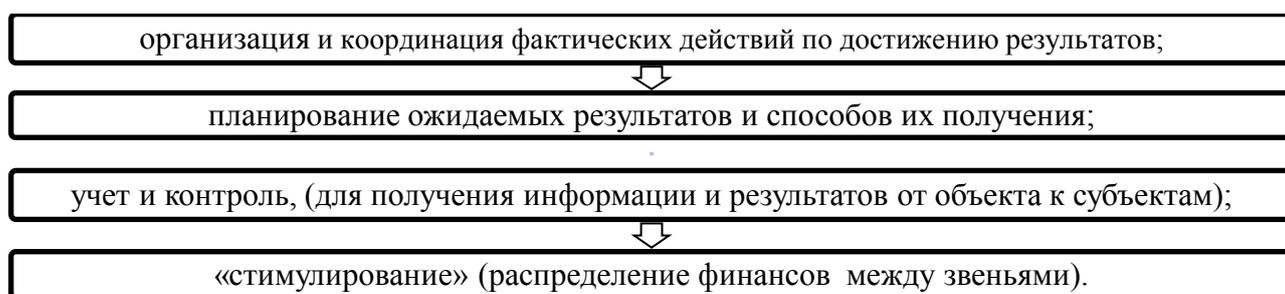


Рисунок 6 - Функции управления

Перечисленные функции присутствуют в деятельности руководителей подразделений на всех уровнях.

От стратегических целей фирмы зависят цели и задачи в управлении персоналом. На улучшение жизнедеятельности организации и персонала повлияют и принесут положительные плоды такие факторы и методы как:

- 1) развитие корпоративной культуры;
- 2) информационное обеспечение кадровой работы;
- 3) мотивирование сотрудников, прием на рабочее место в организацию, карьерный рост.

От правильного выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми, а так же от рациональной поставленной цели руководством и вариантов построения самой системы управления, зависит ее эффективность. Если у компании нет проблем в работе с кадрами, то компания получает конкурентное преимущество, что говорит о правильном выборе направления в системе управления.

Прежде всего, в кадровой политике нужно выработать стратегию в работе с персоналом, которая будет направлена на взаимную выгоду, как фирмы, так и работника, при этом будут сохранены цели и приоритеты компании. Объект в кадровой политике - это персонал, который формирует состав работников фирмы. Безусловно, кадры являются основной производственной мощью, они создают движение средств производства, при этом совершенствуют их. Важно учитывать, что квалификация работников, их профессионализм и деловые качества имеют огромное значение для эффективной работы компании.

Когда работники понимают свою значимость - что он производит или выполняет - у него повышается интерес и мотивация для более продуктивной работы, а также повышается лояльность к фирме. Штат компании (объект) оценивается по удовлетворенности, условием и результатом своей работы. В результате оценки системы управления персоналом разрабатывается комплекс мер, которые будут направлены на переход от существующего положения к более результативному состоянию. Комплекс принятых мер зависит от конкретной ситуации в компании, а цель фирмы определяется руководителем.[10]

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать факторы, которые свойственны внешней и внутренней среде компании:

- 1) стратегия развития;

- 2) требования производства;
- 3) финансовые возможности. Речь идет о том, на какие издержки готова пойти компания для решения управленческих вопросов.

Обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик сотрудника для достижения целей организации - это главная и общая задача кадровой службы.

Исходя из этого, скажем, что главная и общая задача кадровой политики - это обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик сотрудника для достижения основных целей организации.

Далее идет решение вопросов, касающихся построения организационно-структурной службы управления персоналом, а также вопросы информационного обеспечения управленческих решений. [16]

Система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами и их потенциалом - это система управления сотрудниками, которая включает в себя подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, основанных на выполнении определенных функций.

Наиболее сложную задачу в механизме управления персоналом представляет собой разработка системы материального стимулирования, при этом нужно учесть существование ряда факторов, влияющих на степень удовлетворенности оплатой работником по результатам своего труда. Определим основные факторы:

- 1) удовлетворенность оплатой труда, которая зависит от того, насколько ожидания сотрудника совпадают с тем, что он реально получает;
- 2) удовлетворенность сотрудника вознаграждением за свой труд. Это связано с тем, как аналогичный труд оплачивается другим работникам и в других фирмах;
- 3) удовлетворенность индивидуума зависит от поощрительных мер.

Система экономических методов для мотивации производительного и творческого труда отражает сегодня не только оценку достигнутых результатов

деятельности работника, но и учитывает его компетентность, ответственность, напряженность и инновационный подход в работе. [11]

Система материального вознаграждения должна отвечать следующим требованиям, которые представлены на рисунке 7:

должна быть гибкой, экономически обоснованной;

- должна мотивировать работника на достижение более высокого уровня деятельности.

должна объединять материальные и моральные стимулы, а также комбинировать оплату индивидуального труда с участием в коллективной деятельности;

- должна быть простой и привлекательной для каждого работника;

### Рисунок 7 - Система материального вознаграждения

Современный механизм управления должен формироваться в соответствии с определяющими принципами, подходами и приоритетами, а именно основываться на принципах целенаправленности, адаптивности, гибкости, социальной ответственности и нравственности, мотивационной ценности, комплексности, открытости, эффективности. [17]

Необходимым условием формирования трудового потенциала является участие в работе высококвалифицированного персонала, который будет готов к овладению новыми знаниями. В связи с этим формирование трудового потенциала заключается в определении потребности в персонале, привлечение персонала и его отбор, подготовка и переподготовка, повышение квалификации, развитие мотивации персонала и оценка результативности правильного управления.

При разработке эффективной систем мотивации нужно учитывать социальный, психологический и активный личностный потенциал, врожденные и приобретенные способности для занятия той или иной деятельностью, социальную активность, экономическую ориентацию, новаторский потенциал. Субъектами процесса формирования трудового потенциала являются: руководители фирмы, руководители структурных подразделений, служба

персонала, юридическая служба, отдел подготовки персонала. Такое построение системы формирования трудового потенциала требует осуществления каждым из участников этого процесса способности формировать свой функционал. Руководитель фирмы и линейные руководители принимают участие в планировании профессиональной карьеры работников, создают для них мотивирующие условия, финансовый отдел в свою очередь обеспечивает нормативы труда, создает политику в области оплаты труда и предоставляет необходимые социальные льготы.[19]

Подводя итоги, скажем, что в рыночных условиях решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организаций является обеспечение высокого качества и рациональное использование кадровым потенциалом. Кадровая политика очень тесно связана со всеми областями хозяйственной деятельности фирмы. Она есть стратегическая линия поведения в работе с кадрами любой организации, она оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива, с целью оказать влияния и объединить цели, приоритеты фирмы и персонала в целом, а ее сущностью - это работа с кадрами в соответствии с концепцией развития.

В свою очередь современное управление персоналом - это система идей и приемов эффективного управления компаниями. Эта система складывалась под влиянием развитых стран и для ее результативности нужно выбрать максимально оптимальные технологии и методы работы с людьми. Так эффективность управления персоналом зависит от поставленных целей руководством и вариантов построения самой системы управления персоналом в фирме.

## 2 Анализ кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети"

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Рассмотрим общую характеристику учреждения Муниципальное унитарное предприятие муниципального образования Аскизский поссовет "Аскизские тепловые сети". Официальное полное наименование: "Муниципальное унитарное предприятие муниципального образования Аскизский поссовет "Аскизские тепловые сети". Официальное сокращенное наименование: МУП "Аскизские Тепловые сети". Учредителем предприятия является муниципальное образование Аскизский поссовет Республики Хакасия.

Функции и полномочия учредителя предприятия регламентированы в соответствии с федеральными законами, законами Республики Хакасия, нормативно-правовыми актами муниципального образования Аскизский район Республики Хакасия. Учреждение находится в ведении главного распорядителя бюджетных средств - Аскизский поссовет Республики Хакасия. Место нахождения юридический и фактический адрес: 655735, Россия, Республика Хакасия, п. Аскиз, ул. Октябрьская 2К.

Банковские реквизиты МУП "Аскизские тепловые сети": ОАО Банк "Народный кредит" Ф-л Хакасия г. Абакан р/с:40702810300080103866; к/с: 30101810600000000757, БИК: 049514757, ОГРН: 1111902000913, ИНН: 1905010720, КПП: 190501001

В МУП "Аскизские тепловые сети" имеются следующие коды: ОКПО: 303602233; ОКОГУ: 49007; ОКАТО: 95208551000; ОКТМО: 95608151; ОКФС: 14; ОКОПФ: 42; ОКВЭД: 40.30.14.

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

- а) обеспечивает тепловой энергией население, прочие предприятия;
- б) осуществляет бесперебойную подачу тепла потребителям;
- в) обеспечивает исправное состояние тепловых сетей, котельных;

г) своевременно проводит профилактические и аварийно - восстановительные работы на линиях теплотрассы жилого фонда.

Муниципальное унитарное предприятие (далее МУП) - коммерческая фирма, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником на праве хозяйственного ведения. От имени муниципального образования права собственника имущества унитарного предприятия осуществляют органы местного самоуправления в рамках их компетенции, которая устанавливается актами, определяющими статус этих органов. Имущество муниципального унитарного предприятия принадлежит на праве собственности муниципальному образованию. Деятельность муниципального унитарного предприятия регулируется Федеральным законом от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Производственный контроль является составной частью системы управления. Комплекс по контролю направлен на среду обитания сотрудников. Как известно, от безопасной и комфортной среды обитания зависит производительность труда, а также эффективная адаптация работников на рабочем месте.

Безусловно, производственный контроль необходим. А его осуществление проводится путем проведения комплекса мероприятий, направленных на обеспечение безопасного функционирования опасного производственного объекта, а также на предупреждение аварий и локализацию последствий на опасных объектах. Производственный контроль в МУП «Аскизские тепловые сети» осуществляет назначенная решением руководителя предприятия комиссия производственного контроля (КПК). Председателем комиссии производственного контроля назначается начальник котельного хозяйства, на которого возложены функции по производственному контролю на предприятии.

Комиссия производственного контроля непосредственно подчиняется директору МУП «Аскизские тепловые сети». Работники указанной комиссии руководствуются требованиями федеральных законов и иных нормативно-правовых актов, а также нормативных технических документов в целях обеспечения промышленной безопасности. Работник, ответственный за осуществление производственного контроля, должен иметь высшее техническое профильное образование, стаж работы не менее 3-х лет на соответствующей работе с учетом опасного производства, удостоверение, подтверждающее прохождение аттестации по промышленной безопасности. Ответственность за организацию производственного контроля несут директор, главный инженер, начальник котельного хозяйства, на которых возложены обязанности в соответствии с настоящим Положением и действующим законодательством РФ.

В основные задачи производственного контроля входят:

- а) соблюдение требований промышленной безопасности на опасном производственном объекте, подконтрольном Ростехнадзору;
- б) анализ состояния промышленной безопасности на опасном производственном объекте, в том числе проведение соответствующих экспертиз;
- в) разработка мер, направленных на улучшение состояния промышленной безопасности и предотвращения ущерба окружающей среде;
- г) организация комплексных проверок состояния промышленной безопасности центральной котельной. Проверка комиссии по объектам, а также периодичность этой проверки делятся на три вида и др.

По результатам целевых, оперативных и комплексных, а также плановых проверок оформляются акты с оценкой состояния проверяемого подразделения, которые подписываются членами комиссии. В случае выявленных нарушений руководителю выдается предписание проверяемого подразделения с указанием сроков исполнения выявленных недостатков. Кроме того, разрабатываются

мероприятия по устранению замечаний, также с указанием сроков исполнения, а также назначаются ответственные за выполнение этих мероприятий.

Учитывая, что успешная адаптация работников на предприятии напрямую зависит от создания комфортных и безопасных условий труда, соблюдение техники безопасности на предприятии - есть обязательное условие. В свою очередь техника безопасности в организации является одним из главных элементов управления сотрудниками, так как именно с ней должны ознакомиться все без исключения работники.

Рассмотрим технику безопасности МУП "Аскизские тепловые сети".

В МУП «Аскизские тепловые сети» для осуществления производственного контроля соблюдения требований промышленной безопасности на опасном производственном объекте (ОПО, центральная котельная) действует положение 116 - ФЗ, которое разработано на основании ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» и утверждено Указом Президента РФ от 21.07.1997 № 116 - ФЗ.

Правила организации в области осуществления производственного контроля соблюдения требований промышленной безопасности на опасном производственном объекте утверждены постановлением Правительства РФ от 10.03.1999 года № 263; а также разработаны на основе методических рекомендаций по организации производственного контроля соблюдения требований промышленной безопасности на опасных производственных объектах (РД 04-355-00), утвержденных приказом Госгортехнадзора РФ от 26.04.2000 г. № 49. Требования промышленной безопасности - это необходимые условия, запреты, ограничения и другие обязательные требования, содержащиеся в федеральных законах и иных нормативно-правовых актах РФ, а также в нормативно-технических документах. Их соблюдение и обеспечивает промышленную безопасность на должном уровне.

Далее рассмотрим и проанализируем некоторые экономические показатели деятельности МУП "Аскизские тепловые сети" (таблица 3)

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности МУП "Аскизские тепловые сети" за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	37353	38565	38897	1212	0,03	332	0,008
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	36069	37015	36830	946	0,03	(-185)	(-0,004)
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1284	1550	1428	266	0,2	(-122)	(-0,08)
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	4574	4237	3562	337	-	-	-
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	-3290	-2687	-2134	603	-	(-553)	-
6. Основные средства, тыс.руб.	108	108	108	-	-	-	-
7. Оборотные активы, тыс.руб.	7853	7862	7802	9	-	(-60)	-
8. Фондоотдача (стр1/стрб)	346	357	336	11	-	(-21)	-

Из данных таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы: сравнивая выручку за три года - это 2014, 2015, 2016 гг. - наглядно прослеживается ее увеличение, что является положительным фактором для предприятия, смотрите (рисунок 8). Наиболее низкой выручка была в 2014 году, так как объем услуг был ниже, но в последующий период, с 2015 по 2016 год, выручка увеличивалась за счет повышения цен на услуги, предоставляемые населению.

Анализируя управленческие расходы, показанные на рисунке 8, можно заметить уменьшение расходов с каждым годом, что в свою очередь способствует увеличению объемов производства, а в конечном результате это приводит к увеличению прибыли.



Рисунок 8 - Выручка МУП "Аскизские тепловые сети" за 2014 - 2016 года



Рисунок 9 - Управленческие расходы МУП "Аскизские тепловые сети"

Уменьшение таких затрат привело к положительным результатам, хотя это был экспериментальный случай. Экспериментальный, - потому что до 2016 года этой статье расходов не придавали должного значения. Нерациональное распределение управленческих расходов приводит к искажению финансового положения фирмы, именно поэтому организация не могла решиться на такой ответственный и рискованный шаг. В 2016 году стало возможным встать на новый путь за счет компьютеризированной специфической программы, которая позволила соотнести относительно точно некоторые виды управленческих затрат с конкретными видами оказываемых услуг. Сегодня им уделяется большое внимание, а предприятие разрабатывает свои системы учета и

отображения управленческих затрат. Все это лишний раз подчеркивает значимость правильно принятых управленческих решений.

## 2.2 Исследование системы управления персоналом

Организационная структура предприятия формируется на основании Устава (Приложение А). В соответствии с направлениями деятельности предприятия в порядке, установленном положениями, все изменения организационной структуры оформляются приказом МУП «Аскизские тепловые сети». Внесение изменений в организационную структуру определяется необходимостью, это может быть создание новых или переименование старых, реорганизация или ликвидация существующих структурных подразделений организации.

Структура предприятия может иметь такие подразделения, как:

- а) департамент;
- б) группа;
- в) отдел;
- г) лаборатория;
- д) сектор;
- е) служба;
- ж) центр.

Как ни странно, статус структурного подразделения зависит от численности, объема управляемых ресурсов, необходимости взаимоотношений с внешними организациями, а также от предложенной МУП «Аскизские тепловые сети» базовой организационной структуры.

Количество должностей и состав по категориям в структурном подразделении, в свою очередь, зависит от сложности работы, квалификации работников и объема выполняемых функций.

Генеральный директор и его заместители по направлениям деятельности, руководители самостоятельных структурных подразделений МУП «Аскизские

тепловые сети» имеют право на инициирование внесения изменений в организационную структуру, численность и штатное расписание. Все изменения организационной структуры и процесс формирования изменений, согласования, численности работников и штатного расписания компании на предстоящий год (при формировании бизнес-плана) представлен в Приложении Ж.

Заключение трудового договора происходит в соответствии с действующим законодательством РФ и по соглашению сторон в договор может быть включено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Испытательный срок не должен превышать трех месяцев, однако он может быть продлен до 6 месяцев для кандидатов на должности заместителя генерального директора и непосредственно генерального директора.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- а) беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- б) лиц, не достигших восемнадцати лет;
- в) иных лиц и в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами и положениями.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора возможно только на общих основаниях.

Руководитель структурного подразделения составляет график прохождения испытания для вновь принятых работников, оформляет задание для испытуемого работника (по форме приложения 3). Руководитель подразделения обязан содействовать в скорейшей адаптации нового работника или молодого специалиста в коллективе и в создании комфортных условий работы и психологической атмосферы.

При отрицательном результате испытания руководитель структурного подразделения оформляет служебную записку на имя генерального директора с

указанием и обоснованием причин, по которым работник считается не прошедшим испытания. Работник должен быть ознакомлен с указанной служебной запиской, расписавшись в ознакомлении с ней. При отказе в ознакомлении составляется акт в установленном порядке. Неудовлетворительный результат испытания является основанием увольнения работника.

После принятия генеральным директором решения о расторжении трудового договора не позднее, чем за три рабочих дня до истечения испытательного срока, руководитель соответствующего подразделения готовит и предъявляет работнику письменное уведомление о расторжении с ним трудового договора (приложение Л) с приложением к нему служебной записки, являющейся обоснованием указанного решения.

Работа с молодыми специалистами в компании начинается с момента трудоустройства и предусматривает следующие направления деятельности:

- 1) адаптацию молодых специалистов к эффективной производственной деятельности;
- 2) наставничество;
- 3) индивидуальное развитие и обучение молодых специалистов;
- 4) выявления и развитие перспективных молодых специалистов с творческим и лидерским потенциалом;
- 5) проведение научно-технических конференций молодых специалистов и конкурсов профессионального мастерства;
- 6) социальную поддержку молодых специалистов.

Для привлечения выпускников вузов МУП «Аскизские тепловые сети»:

- 1) организует проведение производственных практик студентов вузов;
- 2) составляет программы сотрудничества с вузами.

Молодой специалист должен активно участвовать в научно-технических конференциях с оригинальными докладами, проходить различные курсы обучения, отчитываться за выполнение индивидуального плана развития. В результате молодой специалист сможет накопить необходимый опыт

публичных выступлений, подготовки докладов, научиться формулировать свою точку зрения и отстаивать свою позицию.

В течение месяца после трудоустройства за молодым специалистом закрепляется специально назначенный наставник.

Порядок организации работы наставников может быть таким:

1) за одним наставником закрепляются не более двух молодых специалистов;

2) назначение наставника оформляется приказом предприятия в течение месяца после выхода приказа о приеме на работу молодого специалиста (конечно, при наличии письменного согласия лица, назначаемого наставником), (приложение Л). С данным приказом в обязательном порядке должны быть ознакомлены наставник и молодой специалист.

Список наставников в МУП "Аскизские тепловые сети" формируются из числа высококвалифицированных работников на основании устных рекомендаций руководителей структурных подразделений или отдела по персоналу при условии письменного согласия работника.

Наставник, в характеристике на молодого специалиста кроме основной информация о его достижениях за время их совместной работы, также может указать рекомендации о горизонтальном и вертикальном перемещении молодого специалиста в соответствии с его профессиональными способностями, внести предложения о поощрении и дать информацию о степени его подготовки.

Отдел по персоналу МУП "Аскизские тепловые сети" организуют обучение и развитие молодых специалистов в соответствии с индивидуальной программой развития молодого специалиста.

Оплата расходов на обучение молодых специалистов производится за счет компании.

По результатам оценки, проводимой после второго года работы молодого специалиста, его навыки развиваются по двум направлениям:

- а) развитие управленческих и профессиональных компетенций по направлению - руководитель;
- б) развитие профессиональных знаний молодого специалиста по направлению - специалиста.

Условием включения в категорию молодых специалистов с лидерским потенциалом является зачисление в кадровый резерв на номенклатурную руководящую должность компании.

Отдел по персоналу и социальным программам компании в целях информированности своей работы с перспективными молодыми специалистами ведет соответствующую базу данных, которая включает в себя:

- 1) общие сведения о молодом специалисте;
- 2) информацию о его наставнике (наставниках);
- 3) отметки о выполнении плана работы,
- 4) прохождения аттестации, повышения должности.

Кроме молодых специалистов в компании весь персонал периодически проходит обучение и повышение своей квалификации. [18]

Рассмотрим характеристику персонала МУП "Аскизские тепловые сети".

Численность персонала МУП на 01.01.2016 составляет 63 человека. Средний возраст работников по фирме в целом составляет 30 лет.

Для улучшения состояния "возрастной структуры работников" в МУП "Аскизские тепловые сети" проводится большая работа по привлечению и трудоустройству молодых (новых) специалистов. За период с 2015 по 2016 год в компании было трудоустроено 25 молодых специалистов (сотрудников).

На предприятии среди работников наблюдается сильная текучесть кадров и об этом свидетельствует следующее:

В 2015 году уволилось из МУП "Аскизские тепловые сети" 9 работников или 14%, что превышает допустимый уровень более чем в два раза.

С помощью опроса выяснились причины увольнения работников сотрудниками кадровой службы. Результаты приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Структура персонала по уровню управления и причины увольнения сотрудников в 2015 году (человек)

наименования	Общая численность	число уволившихся	Получение лучшего предложения	Недостаточная мотивация	Не устроило место работы	Отсутствие возможности карьерного роста	Отсутствии возможности обучения	Не понравилась обстановка	Уволен по инициативе администрации
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Высшее руководство	3					1		1	
Руководители среднего звена	6	2		1		1		1	
Линейные руководители	7	1	1	1		1		1	
Специалист управления	13	1	1	2		2		3	1
рабочие	34	5	2	4	1	2	1	6	1
всего	63	9	4	8	1	7	1	12	2
В%	100%	14%	6%	12,7%	1,6%	11%	1,6%	19%	3%

Как видно из представленных данных, частой причиной увольнения является - не понравилась обстановка (19%), второй причиной стало отсутствие возможности карьерного роста (11%) и недостаточная мотивация (12,7%).

Из состава уволившихся пятая часть работников ушли в первый год работы, что говорит о плохой системе адаптации.

За организацию процесса адаптации персонала ответственны кадровые службы персонала. Процесс адаптации в "Аскизские тепловые сети" необходимо осуществлять, но, несмотря на огромные усилия в области привлечения молодого состава работников, все равно наблюдается частая смена сотрудников (персонала). Следовательно, имеет место так называемый "кризис введения в должность". Учитывая высокий процент текучести персонала на предприятии, адаптация должна быть одной из приоритетных задач системы управления.

Далее рассмотрим систему аттестации в фирме.

Аттестация сотрудников проводится на основании распоряжения генерального директора организации. Сроки проведения аттестации сообщаются аттестуемым не позже, чем за две недели до ее проведения. Работники, подлежащие аттестации, должны быть ознакомлены с "Приказом о проведении аттестации" не позднее 2-х месяцев до начала процедуры аттестации.

При проведении текущей аттестации учитываются результаты всех предыдущих аттестаций, проводимые на предприятии.

Результаты аттестационной комиссии предоставляются генеральному директору МУП "Аскизские тепловые сети", а также ответственным лицам, указанным в "Приказе об аттестации персонала". "Персональные результаты аттестации" в обязательном порядке доводятся до сведения сотрудников и руководителей структурных подразделений. Более подробно аттестацию, обучение и переобучение мы рассматривали ранее в данной работе.

В МУП "Аскизские тепловые сети" система мотивации находится в стадии разработки. Всем сотрудникам фирмы предоставляется социальный пакет, также существуют выплаты социального характера, об этом свидетельствует (приложение Б): так за январь 2016 года "данные выплаты" выплачены 11-ти работникам.

Рассмотрим и проанализируем процесс повышения квалификации в МУП "Аскизские тепловые сети".

Действующая в настоящее время система обучения в фирме представлена следующими методами:

Метод - "введение в должность". В рамках процесса обучения персонала происходит "ориентация" работника, когда происходит практическое знакомство "новичка" со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны МУП "Аскизские тепловые сети", причем это знакомство осуществляется посредством таких обучающих программ, как "История организации", "Введение в профессию", «Техника безопасности» и тому подобное.

Метод - "Советы и регулярные указания начальника" заключается в том, что в процессе работы сотрудник получает от своего непосредственного начальника ценные указания. "Плюс" такого метода: работник выполняет нужную для организации работу.

Метод - "Поручение выполнения особых специальных задач" направлен на совершенствование особых навыков работников через поручение - выполнить специальные задания. Смысл метода заключается в подготовке к выполнению работником более широких и сложных задач и поручений.

Метод - "Наставничество". Этот метод позволяет передавать другим людям навыки и знания.

Метод - "Менторство". Иногда знания и навыки передаются не только от непосредственного начальника к подчиненному. Существует понятие "ментор", или "воспитатель". В этой роли обычно выступает опытный работник.

Каждый метод по-своему уникален и разнообразен главное применять его правильно и своевременно - это непосредственная задача руководителя и кадровой службы.

Подводя итоги, выделим следующие виды деятельности, осуществляемые в МУП "Аскизские тепловые сети":

- д) обеспечение тепловой энергией населения, прочих предприятий;
- е) осуществление бесперебойной подачи тепла потребителям;
- ж) обеспечение содержания тепловых сетей, котельных в исправном состоянии;
- з) своевременное осуществление профилактических и аварийно-восстановительных работ на линиях теплотрассы жилого фонда.

Анализируя экономические показатели деятельности МУП "Аскизские тепловые сети", можно сделать вывод, что наиболее низкой выручка была в 2014 году, так как объем услуг был ниже, но в основном в последующие года выручка увеличивалась за счет повышения цен на услуги, предоставляемые населению. Управленческие расходы снизились за счет компьютеризированной

программы. Численность персонала МУП на 01.01.2016 составляет 63 человека, а средний возраст работников по предприятию составляет 30 лет.

Для улучшения состояния "возрастной структуры работников" в МУП "Аскизские тепловые сети" проводится колоссальная работа по привлечению и трудоустройству молодых (новых) специалистов.

На предприятии наблюдается сильная текучесть кадров среди работников, причины увольнения были выявлены с помощью опроса. Анализ также показал, что пятая часть работников уволилась в первый год работы - это говорит о плохой системе адаптации, несмотря на то, что сама организация существует на рынке далеко не первый год.

### 3 Совершенствование кадровой политики

#### МУП "Аскизские тепловые сети"

##### 3.1 Выявление недостатков в системе управления персоналом в МУП "Аскизские тепловые сети"

Проводимый анализ кадровой политики, в МУП "Аскизские тепловые сети" показал, что основной проблемой фирмы - является значительная "текучесть кадров" она равна 17 (семнадцати) %. Среди часто встречающихся причинами увольнения являются следующие:

- 1) на рабочем месте плохая обстановка;
- 2) отсутствие возможного карьерного роста.

Для выявления столь явных проблем, в системе управления персоналом (штатом) было проведено исследование определенным методом "опроса уволившихся сотрудников".

Результат опроса следующий:

- 1) неблагоприятная обстановка в фирме (19%);
- 2) наблюдается недостаточная мотивация (12,7%);
- 3) отсутствие возможности карьерного роста (11%) .

Пятая часть из состава уволенных работников ушла в первый год работы, что говорит о плохой или низкой системе адаптации в фирме. Как показала практика, процесс адаптации остановился на разработке и выпуске памятки сотрудника. Безусловно, этот процесс нуждается в совершенствовании. Для дальнейшего перспективного развития кадровой политики в фирме надо обозначить цели, например, выяснить у работников, как они ощущают себя в компании.

В 2016 году в МУП "Аскизские тепловые сети" кадровой службой был проведен анкетный опрос работников. В нем приняли участие 52 человека, а это 82% от общей численности трудящихся (Приложение П). Опрос проводился на добровольной основе.

Таблица 5 - Оценка развития деловых качеств

Выберите наиболее подходящий для вас вариант ответа	Нет в %	Да в %	Не могу сказать точно (в %)
У меня есть возможности для развития моих профессиональных навыков	26	23	46
Я доволен мероприятиями по развитию персонала	32	28	37
Я доволен возможностями карьерного роста	41	17	40

Результат опроса, отраженный в таблице 5 показал следующее:

- 1) в МУП "Аскизские тепловые сети" отсутствуют возможности для развития профессиональных качеств - 26%;
- 2) 32% опрошенных не довольны мероприятиями по развитию;
- 3) не смогли дать положительный ответ о наличии хороших возможностей для развития 46%;
- 4) 41% опрошенных не довольны отсутствием карьерного роста;
- 5) возможности карьерного роста удовлетворяют только 17% работников. Для наглядности смотрите рисунок 10

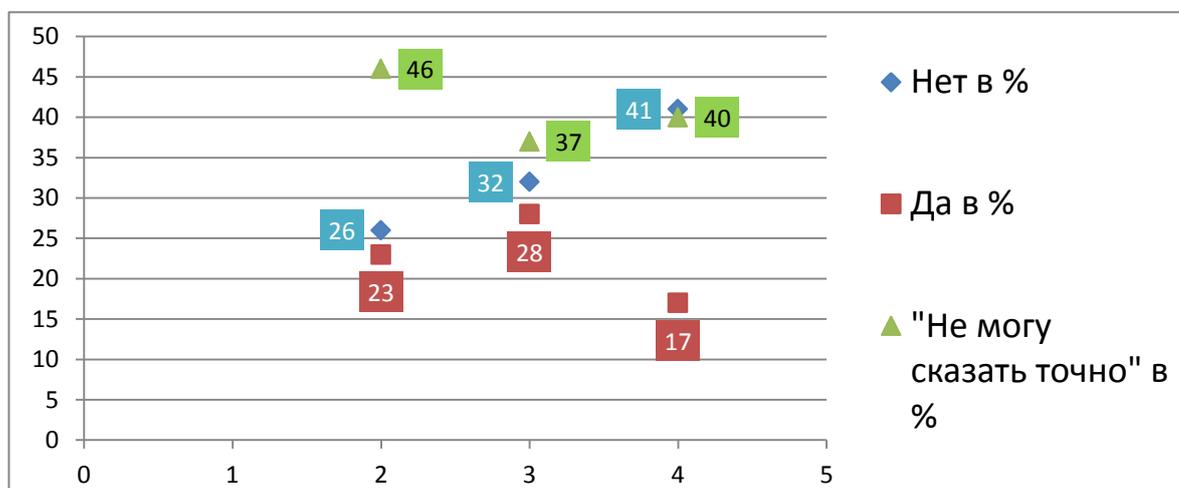


Рисунок 10 - результаты опроса в области оценки деловых качеств

Анализируя данные, мы можем сделать вывод, что руководству необходимо обратить внимание на ожидания персонала по "внутрифирменному развитию", так как третья часть работников от общего числа предприятия испытывают неудовлетворенность.

Большую часть дня работники проводят в трудовом коллективе и поэтому для каждого важен психологический настрой и психологическое взаимоотношение с коллегами.

Большой объем работы также часто является причиной негативного отношения. Кроме того, работники часто не довольны распределением объема работ, что может вызвать недовольство среди работников. А каковы отношения между работниками в коллективе мы увидим в опросном листе (Таблица 6).

Таблица 6 - Оценка взаимоотношений в коллективе компании

Выберите наиболее подходящий для вас вариант ответа	Да в %	Нет в %	Не могу ответить в %
1	2	3	4
В коллективе все гладко	32	44	28
Люди, с которыми я работаю, являются командой	21	43	26
В коллективе достаточно сотрудников, чтобы справиться с работой	69	23	5

Данные в таблице 3.2 представлены в процентном соотношении от общего количества принявших участие в опросе. Уточним результат опроса:

- 1) работа распределена равномерно согласились только 69% опрошенных;
- 2) 43% опрошенных считают, что коллектив не является единой командой;
- 3) 32% признают, что в коллективе все хорошо;
- 4) 44% считают, что в коллективе "не все гладко";
- 5) 28% затруднились ответить на этот вопрос.

Для наглядности результата опроса смотрите рисунок 11



Рисунок 11 - Результат опроса по вопросу: в коллективе все гладко.

Как видно из результата по вопросу: все ли гладко в коллективе, - почти половина сотрудников ответила: нет. Это говорит о напряженной обстановке "внутри организации" и на это стоит обратить внимание в первую очередь руководителю и работникам кадровой службы.

Несомненно, руководству предприятия следует обратить внимание на внутрифирменное развитие в целом.

Таким образом, для МУП "Аскизские тепловые сети" с целью усиления мотивации и снижения «текучести кадров» в рамках совершенствования кадровой политики необходимо провести следующие мероприятия:

1. Акцентировать внимание на процесс трудовой адаптации, а именно на взаимодействие работников в коллективе фирмы. Это направлено в первую очередь на адаптацию работников, как в коллективе, так и на рабочем месте. Со стороны социальной эффективности разработка программы положительно скажется на формировании высокой мотивации у новых сотрудников, позитивного настроения к работе и отличного уровня ее удовлетворенности. Для этого необходимо не просто разработать, а создать условия для функционирования программы адаптации. А также необходим контроль за регламентом, чтобы он стал "вечным" для исполнения.

2. Программа индивидуального развития кадров должна основываться на признании того, что подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников являются значимой задачей в стратегических планах фирмы.

3. Корпоративное развитие. Для исследуемого предприятия важно, чтобы работники понимали собственную значимость, это впоследствии привлечет новые кадры и снизит текучесть персонала.

Такие эффективные системы совершенствования, как подсистема адаптации, подсистема развития кадров и усиление корпоративности, будут способствовать повышению производительности труда, снизят «текучесть персонала», будут способствовать формированию у работников лояльного отношения к фирме, улучшат морально-психологический климат в коллективе и дадут возможность использовать наиболее полно профессионально-личностный потенциал каждого сотрудника.

### 3.2 Разработка перспективных мероприятий для кадровой политики предприятия

На основе результатов проведенного анализа данных, описанного в главе 2, предлагается разработать программу адаптации сотрудников в МУП "Аскизские тепловые сети".

Основной целью деятельности предприятия, функционирующего в рыночной среде, является получение максимально возможной прибыли. Деятельность каждого подразделения организации при этом подчиняется именно этой цели, которая может быть достигнута двумя путями: во-первых, максимизация прибыли; во-вторых - минимизации издержек фирмы. И в каждом подразделении она решается по-разному. Например, кадровая служба принимает участие в получении прибыли путем минимизации издержек на персонал.

Процесс мобилизации вновь принятого сотрудника - это один из бизнес-процессов, за который отвечает кадровая служба. И от того, как служба его проведет, зависит возможность работника приносить фирме необходимую или максимальную прибыль. При этом следует учитывать, что для любого человека

перемена места работы является стрессовым фактором, а процедура адаптации является инструментом снижения его стрессового состояния.

Процедуру адаптации работника нельзя рассматривать как отдельный процесс, поскольку она непосредственно связана с системой управления персоналом организации. Следовательно, стандарты процедуры адаптации и критерии оценки разрабатываются на основе положений об отделах и на основе должностных инструкций.

А недостаточное внимание кадровой службы к адаптации новых работников может повлечь за собой множество проблем: к примеру, невработываемость работника в новом коллективе, или освобождение от должности по инициативе работодателя. Такие факторы приводят к снижению формирования штата фирмы, и как следствие, снижается эффективность деятельности организации в целом. На основе эмпирических данных получены сведения, что в МУП "Аскизские тепловые сети" много сотрудников увольняются именно в первый год работы, следовательно, проблему адаптации в коллективе новых работников необходимо срочно разрешать. С предлагаемой процедурой адаптации можно ознакомиться на рисунке 12.

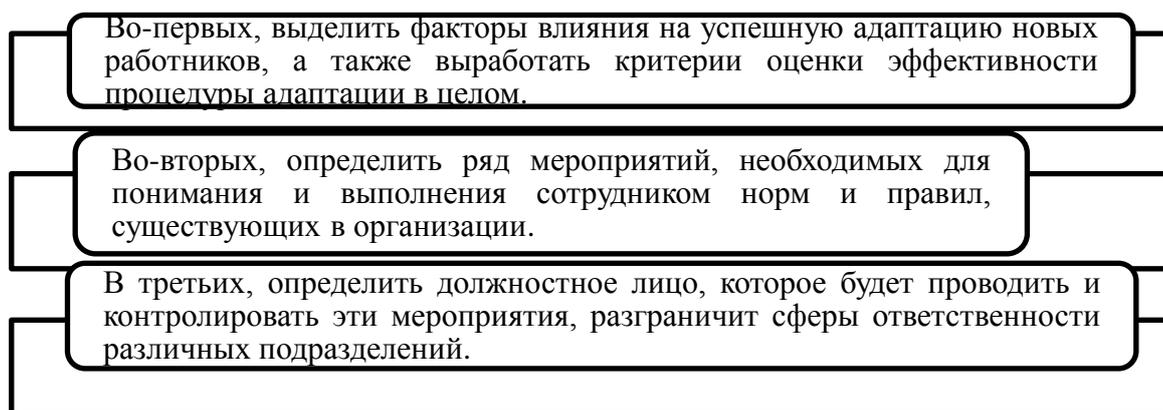


Рисунок 12 - Этапы процедуры адаптации

Для принятия эффективных управленческих решений в пользу кадровой политики необходимо выделить этапы успешной адаптации новых работников. Опишем их.

Адаптация "организационная" основана на принятии работником своего организационного ранга и существующих механизмов управления в фирме. А краткий экскурс по истории развития фирмы для новичка будет не только полезен, но и уместен. Здесь же можно рассказать о существующих клиентах и партнерах, ознакомить с положением об отделе и организационной структуре фирмы, куда он планирует поступить. На данном этапе нового работника нужно ознакомить и выдать должностную инструкцию.

Адаптация "общественно-психологическая" - на данном этапе следует представить "новичка" сотрудникам подразделения, рассказать о традициях фирмы. На формирование определенных норм и стиля взаимоотношений на рабочем месте нацелен социально-психологический тренинг, его лучше провести в случае специфических условий деятельности таких, как удаленность подразделения.

Постоянное и постепенное повышение профессиональных навыков до установленного уровня - это адаптация "профессиональная". Она необходима для исполнения новичком обязанностей на технологически высоком уровне. В должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки и расписывается в ознакомлении, как раз указана область данных навыков.

Организационная адаптация наиболее важна для тех работников, для кого это место работы первичное, у них нет опыта работы и нет организационного поведения, они испытывают определенную сложность в обращении с коллегами, могут быть и другие проблемы во время рабочего процесса. Кадровой службе необходимо новичков вести в курс дела: рассказать о корпоративной культуре фирмы, служебных взаимоотношениях между сотрудниками, системе документооборота. В фирме, как правило, уже складывается определенный стиль общения и служебных взаимоотношений в коллективе, с ними то и нужно ознакомить.

А для того, чтобы новый работник, выходя на работу, не был "сам по себе", необходимо создать и развивать наставничество в фирме. Это необходимо для успешной организационной и профессиональной адаптации.

Опытный работник, зарекомендовавший себя на рабочем месте, - это наставник, именно на него возлагается обязанность по профессиональной адаптации новичка, а также часть организационной адаптации. В случае успешной адаптации нового сотрудника для наставников можно ввести дополнительные поощрения. Но работники кадровой службы обязаны контролировать и корректировать деятельность наставника, для того они разрабатывают процедуру отношений на уровне "новый сотрудник - наставник". Социально-психологическая адаптация в фирме будет проходить легче, если кадровая служба периодически проводит опросы и тренинги.

Имеет смысл выделить наставника и новичка в отдельном секторе внутри структурного подразделения. В таком случае наставник получает руководство над определенным сектором со всеми полномочиями.

В результате программа адаптации будет выглядеть так:

На первом этапе - знакомство с МУП "Аскизские тепловые сети". При поступлении нового работника сотрудник кадровой службы показывает производственное или служебное помещение и раскрывает организационно - бытовые вопросы.

Также на данном этапе не лишним будет напомнить об условиях трудового договора: о времени работы, об оплате труда, отпуске, праздничных днях, сверхурочной работе, вычетах из зарплаты, соблюдении трудовой дисциплины, оплате больничных листов, особых условиях и характере работы.

Но прежде чем нового работника информировать о деталях его работы ему необходимо знать следующее: чем занимается МУП "Аскизские тепловые сети", какие услуги предлагает, кто является конкурентом, а кто - клиентом, как работает фирма в целом. За все это несет ответственность кадровая служба, которая расскажет новому работнику об основных правилах внутреннего распорядка, ответит на интересующие вопросы нового сотрудника.

Введение в должность имеет и второй этап, который включает в себя:

Подробный рассказ и демонстрация новичку его места в структуре организации, ознакомление с правилами техники безопасности. На данном

этапе подразумевается назначение наставника, чтобы новенький набирался опыта. До новичка наставник должен четко донести следующее:

- 1) Кому он будет отчитываться о работе?
- 2) Какую конкретно работу должен выполнять ежедневно?
- 3) С кем он будет работать?
- 4) На каком оборудовании он будет работать?

Данный этап может длиться от нескольких дней до нескольких недель.

И третий этап - это исполнение обязанностей. После введения в должность работник приступает к исполнению своих основных служебных функций. Не следует терять его из поля зрения, так как все работнику будет в новинку. На данном этапе ему нужно давать консультации; оказывать новичку регулярную помощь, так как дополнительные вопросы обязательно появятся, и будет нужна поддержка в его начинаниях. Если он почувствует себя частью коллектива, причем сплоченного, то будет справляться со своими должностными функциями эффективнее, начнет испытывать чувство повышенной ответственности и своей нужности в трудовом коллективе.

Мы переходим к четвертому этапу, в процессе которого осуществляются контроль и оценка работы новичка - это значит, что еженедельный контроль его деятельности дает уверенность в усвоении уроков. И в дальнейшем это поможет оценить качество деятельности нового работника и соблюсти трудовую дисциплину новичку. Введение нового работника в должность временем не ограничивается.

В случаях, когда новичок не имеет опыта работы в данной области, необходимо учесть это обстоятельство и соответствующим образом составить план для действий, непосредственно связанных с введением в должность такого новичка. Сотрудник кадровой службы должен понимать, что работа в МУП "Аскизские тепловые сети" для неопытного новичка будет колоссально отличаться от того, чем он занимался раньше.

Наставник и кадровые службы в таких случаях должны быть сдержанными и понимающими, но где-то проявлять и строгость, для того

чтобы искоренить у новичка вредные привычки, которые могут неблагоприятно сказаться на эффективности работы, а также могут создать сложности в отношениях с клиентами, партнерами. Безусловно, на работу можно принять выпускника при одном условии - это занятия после рабочего времени, поскольку до этого новичок должен посещать учебное заведение, или же необходимо выделить небольшой период в течение рабочего времени для повышения уровня своего образования. Адаптация будет успешной, когда новичок овладеет профессией.

Окончательным этапом процесса адаптации будет самостоятельная оценка работником своей адаптации, своего места в МУП "Аскизские тепловые сети".

Уровень психологической удовлетворенности в целом - есть показатель, характеризующий социально-психологическую адаптацию новичка в компании. С помощью вопросника можно получить ответы у работника на любые интересующие вопросы работодателя, например о результатах работника, или его адаптации на рабочем месте.

В настоящее время существуют следующие стандарты поведения наставника:

- а) доброжелательное, позитивное отношение к новому работнику;
- б) рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;
- в) последовательная передача опыта новому работнику;
- г) проявление заботы о новом работнике: разъяснение вопросов, привитие существующей культуры коллектива;
- д) отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества;
- е) осуществление текущего контроля над деятельностью новичка, своевременная коррекция действий в его работе;

ж) своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии или несоответствии нового работника данной должности.

Вышеизложенные комплексные меры в правильной последовательности обязательно дадут положительные результаты в процессе адаптации новичка, но для этого работнику необходимо создать комфортные условия труда, назовем их "идеальный офис».

Как известно, офис - это второй дом. Анализируя варианты офисных планировок можно сказать следующее, что атмосфера создается за счёт мебели, освещения и цветовой гаммы, от выбора последней зависит, возникнет ли вдохновение и будет ли самореализация. При выборе помещения для офиса следует обратить внимание на удобное транспортное расположение и наличие удобной стоянки для автомобилей. Офисные кабинеты должны быть теплыми, хорошо освещенными и достаточно вентилируемыми. И все это для того, чтобы сотрудник попал в комфортную для него среду и смог организовать свое рабочее место так, как ему хочется. Только тогда его работа будет благоприятно влиять на конечный результат всей деятельности предприятия.

Пространство офиса делят на три типа: открытые, закрытые и комбинированные. В офисах открытого типа невозможно, к примеру, играть на рабочем компьютере. На сегодняшний день такой контроль не приветствуется: он заставляет искать работником способы обмана и нервничать. Комбинированный тип - это оптимальный вариант, в котором есть как открытые, так и закрытые зоны. Учитывая, что на работе проводят достаточно много времени, работники хотят находиться в удобной и комфортной среде. Обеспечить каждого сотрудника собственным личным пространством очень важно для комфортной и нормальной деятельности. Рабочее место должно быть хорошо освещено, должно открываться окно, должна быть возможность послушать музыку, не мешая при этом другим. Также очень важно дать сотруднику возможность отойти от рабочего места, сменить обстановку или просто прогуляться.

Большое значение на рабочем месте имеет офисная мебель, поскольку это средство производства в офисе, и к тому же она должна быть удобной. "Умная мебель" может решить многие задачи, такие, как хранение и поиск документов, сокращение времени в документообороте.

Одной из основных статей расходов компании является аренда офисных площадей или их покупка. Расходы на аренду в месяц должны быть сопоставимы с затратами на заработную плату всех работников. Безусловно, уменьшение площадей офиса приведет к снижению расходов на его обслуживание таких, как ремонт, освещение отопление и т.д.

Как правило, львиную долю расходов берут на себя уборка помещений, аренда, электроэнергия и расходы на заработную плату. (Рисунок 13).



Рисунок 13 - Соотношение затрат для работы персонала

Для уменьшения затрат необходимо оптимизировать рабочие места. Пример такой оптимизации можно увидеть наглядно в Приложении М. На изображении 1 показан пример расстановки мебели, как она стоит на данный момент, а пример оптимизации рабочих мест в помещении с помощью "умной" мебели можно наглядно увидеть на изображении 2.

За счет перестановки и смены мебели появилось свободное пространство, которое можно использовать в коммерческих и некоммерческих целях, например, создать зону отдыха, тренажеры, поставить кофейный аппарат и т.д. Проект позволил разместить все "офисные процессы» на минимальной площади, не жертвуя при этом комфортом и производительностью работников.

Теперь следует обратить внимание на одну немало важную деталь, как создание корпоративного стиля в интерьере. Безусловно, это маркетинговый ход, который повлияет на формирование имиджа фирмы. Это еще и показатель стабильности и надежности компании для потребителя.

Основная задача проектирования офисного помещения - это добиться максимальной эффективности, за которой стоит повышение производительности труда.

Но существуют и негативные факторы, влияющие на производительность труда в фирме:

1. Негативное психологическое состояние работников;
2. Лишнее непродуктивное общение между сотрудниками;
3. Беспорядок на рабочих местах;
4. Потеря рабочего времени на поиск документов.

Все эти факторы можно минимизировать за счет «мебельных» решений.

Например, перегородки, между рабочими местами, позволяют исключить лишнее общение. Перегородки не дают возможности сотрудникам видеть друг друга, или же ограничивают это видение. Это важно учитывать, как известно в среднем на разговоры не по делу тратиться от 1,5 часа в день, и это еще в лучшем случае.

В работе существуют помехи, которые можно разделить на два типа помех: визуальные (видимые) и акустические (шум). Главными, конечно, являются "визуальные". Приведем пример: сидя в помещении, за окном которого стоит постоянный шум и на который внимание работника как бы включается опосредованно, работник будет продолжать свою работу. А вот, когда перед глазами сидит человек, вы видите все его движения, то реагируете и на них, и на шум, который он создает, например его разговоры по телефону. Так, немецкими учеными доказано, что в течение рабочего времени на визуальные помехи человек отвлекается в среднем 600 раз в день или 5 рабочих дней.

Также доказано, что беспорядок на рабочих местах и походы за документами до шкафа и обратно, приводят к потере времени в среднем около 15 минут в день или 7,5 рабочих дней. Следовательно, нужно придерживаться правила «вытянутой руки».

Итак, как уже было сказано выше, для создания максимального комфорта и хорошего климата в офисе необходимо продумать форму и цвет офисной мебели, кроме того, это формирует имидж фирмы. Как известно, 90% рабочего времени сотрудники проводят за рабочим столом. Комфорт офиса - это рациональное планирование всего рабочего. И наиболее удачным считается расположение документов и необходимых вещей именно на расстоянии вытянутой руки. Такое расположение мебели минимизирует затраты на энергию и направляет все силы на выполнение обязанностей. Исследованиями доказано, что сохраняется примерно 30 % рабочего времени, а это способствует увеличению производительности труда.

Европейскими психологами доказано, что вероятность того, что работник после окончания рабочего времени закончит начатое дело увеличивается на 30% при одном условии - это хорошо обустроенный офис, который соответствует психоэмоциональному и высокому уровню комфорта.

Комфортным и уютным рабочим местом сотрудник будет дорожить, так как за ним он не испытывает усталости, а возвращение к нему будет приносить удовольствие изо дня в день. Работник, осознав, что учитывают его предпочтения даже в мелочах, будет в ответ лояльно относиться к фирме. Что опять же способствует повышению производительности труда работников.

На сегодняшний день, чтобы "заманить" высококвалифицированных специалистов, фирме нужно изменить свой взгляд на рабочую обстановку и сменить ее, а также продумать всевозможные приятные удобства, так как стандартным медицинским страхованием особо не заманишь.

Повышает престиж и заинтересованность сотрудников, к примеру, тренажерный зал, кухня, автомат с напитками, комната отдыха, - так как

позволяет снять усталость за небольшую паузу, быстро восстановиться и снова приступить к работе.

Теперь рассмотрим еще одно из главных условий в организации труда - это узкая специализация и владение знанием одним или несколькими людьми. В любом процессе существуют так называемые подводные камни, которые создают угрозу для развития фирмы. Среди них выделим такие, как увольнение или другие жизненные обстоятельства работников, которые могут привести к тому, что работа может остаться не завершенной.

Эффективность организации падает, когда во главе стоит неопытный руководитель, не имеющий необходимых знаний и навыков. А это как следствие ведет к недовольству заказчика. В числе «подводных камней» есть и такой - это заблуждение некоторых управленцев в ожидания того, что другие работники возьмут на себя обязанности коллеги, но на деле это происходит далеко не так. В основном большинство работников не хотят брать на себя ответственность за чужую работу. Кроме того, существует риск потерять информацию, когда в таких случаях один работник владеет всеми знаниями о том или ином процессе. В качестве выхода из такой ситуации можно предложить путь документирования процессов работы.

Документирование всех процессов, приводит к улучшению и даже эффективности процесса труда. А мы знаем, что заказчик ожидает товар или услугу своевременно и независимо от того, кто выполняет работу. Правильное построение рабочего процесса показано на рисунке 14:

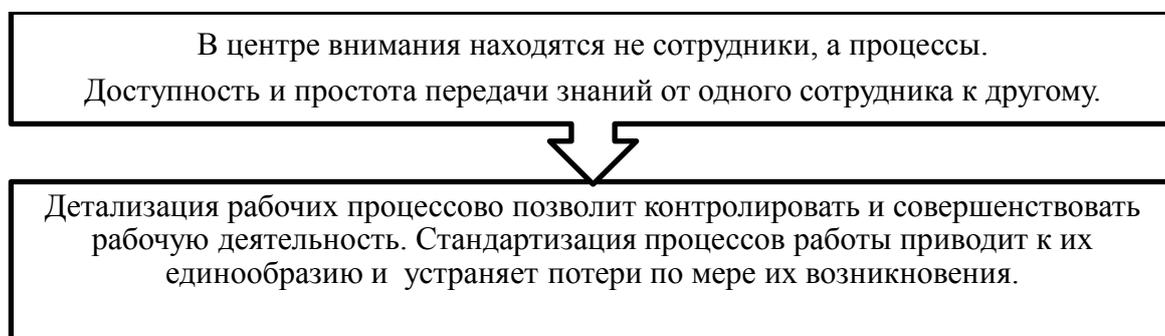


Рисунок 14 - Принципы рационального построения офиса

Благодаря этим принципам, которые позволят работнику лучше понять не только собственную работу, но и работу, которую выполняют его коллеги, а знания о процессах распределятся внутри группы и останутся в фирме.

Далее рассмотрим разработку правил корпоративного поведения в МУП "Аскизские тепловые сети" их необходимо внедрить, так как опрос работников показал, что в коллективе "не все гладко".

Создание документов, которые целенаправленно воздействуют на формирование корпоративной культуры - это кодекс фирмы. Они нацелены на достижение слаженности действий, взаимопонимания сотрудников. Необходимо помнить, что от миссии и стратегии фирмы зависит корпоративная культура, в основе которой находится система всеобщих ценностей, в итоге формируемых в процессе сложного взаимодействия между работниками. При этом важно формировать отдельные элементы корпоративной культуры.

Показателем поведения работников МУП "Аскизские тепловые сети" должна стать корпоративная культура. Выделим основные принципы корпоративной культуры МУП "Аскизские тепловые сети" (рисунок 15):

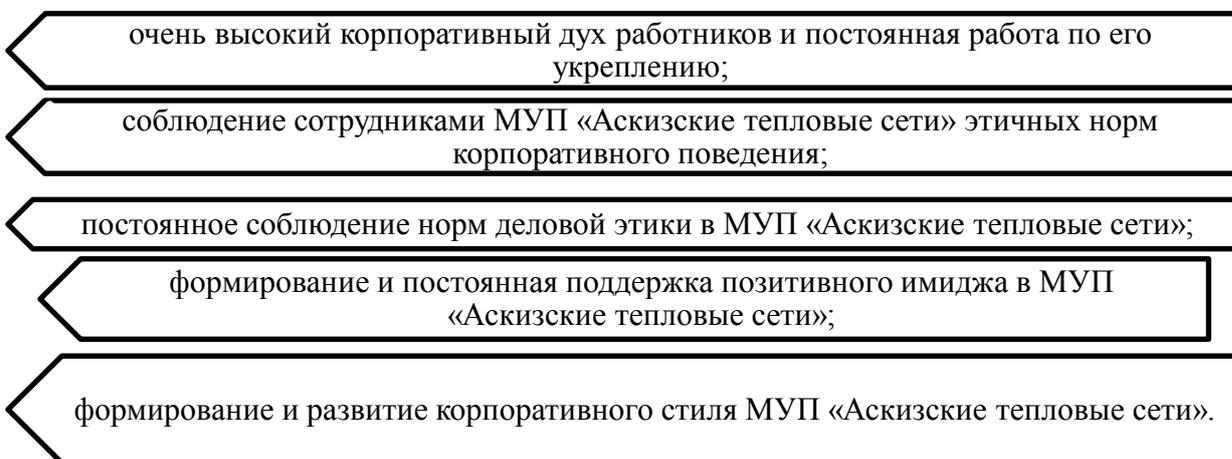


Рисунок 15 - Принципы корпоративной культуры МУП "Аскизские тепловые сети"

В дальнейшем планируется проводить мероприятия, которые направлены на поддержание корпоративной культуры на предприятии:

- а) разъяснение на всех уровнях миссии и стратегических целей;

- б) совершенствование института корпоративных поощрений и наград;
- в) среди работников МУП "Аскизские тепловые сети" популяризация спорта;
- г) и другие.

Как известно в "кодексе корпоративного поведения" содержатся требования к работникам организации в части этических норм и при приеме на работу новые сотрудники должны быть ознакомлены с ним. Основные принципы корпоративного поведения:

- 1) открытость работников организации и доброжелательность;
- 2) честность и порядочность;
- 3) взаимоуважение и корректность;
- 4) уважение к личности и правам сотрудников;
- 5) недопущение сексуальных домогательств и контактов.

Осуществляя свою деятельность добросовестно и разумно работники МУП "Аскизские тепловые сети" должны избегать конфликтов.

Как и в любом другом предприятии, в МУП "Аскизские тепловые сети" должностные лица обязаны "делиться" только достоверной информацией, и делать это своевременно, без нарушения норм конфиденциальности. Этому требуют этические нормы деловой активности, которая в свою очередь является условием формирования политики корпоративного поведения.

На сегодня в МУП "Аскизские тепловые сети" действуют следующие принципы деловой этики работников:

- а) соблюдение устава МУП "Аскизские тепловые сети" и внутренних нормативных документов;
- б) поддержка предложений и стремления к повышению эффективности работы МУП "Аскизские тепловые сети";
- в) эффективное использование рабочего времени, ресурсов имущества МУП "Аскизские тепловые сети";

г) восприятие и выполнение работы не только как средства получения дохода и профессионального роста, но и как способа удовлетворения потребности в самовыражении;

д) форменная одежда ее ношение для работников на линии и официального костюма для работников управленческого аппарата МУП "Аскизские тепловые сети и другие.

Для обеспечения защиты интересов МУП "Аскизские тепловые сети" важно соблюдать условие - недопущение конфликта интересов, ее акционеров, деловых партнеров и работников.

Основополагающие принципы политики МУП "Аскизские тепловые сети" в области предотвращения конфликта интересов должны выглядеть так:

- четкое разделение обязанностей работников и должностных лиц исключает ситуации, при которых происходит конфликт интересов;

- конфликты интересов должны быть выявлены, минимизированы и поставлены под строгий и независимый контроль;

- решения по деловым вопросам должны принимать работники и должностные лица МУП "Аскизские тепловые сети" исключительно в пользу интересах фирмы, уметь своевременно распознавать и избегать ситуации возникновения конфликта;

- решения по деловым вопросам не должны быть отягощены какими-либо личными, семейными и иными соображениями, все должно соответствовать интересам МУП "Аскизские тепловые сети.

МУП "Аскизские тепловые сети" разрешает работникам заниматься дополнительной хозяйственной деятельностью, при условии, что она легальна, не мешает добросовестному исполнению трудовых обязанностей и что эта деятельность не наносит вред в партнерские отношения.

В настоящее время задачей долговременного характера является - формирование позитивного имиджа МУП "Аскизские тепловые сети", основными факторами которого являются:

- 1) грамотная и постоянная работа со средствами массовой информации;
- 2) понятность и прозрачность корпоративной культуры МУП "Аскизские тепловые сети";
- 3) поддержание ценностей корпоративной культуры внутри МУП "Аскизские тепловые сети";
- 4) социальная политика МУП "Аскизские тепловые сети" и обеспечение мотивации работников.

На основе миссии, стратегических целей и задач, а также в соответствии с основными принципами культуры формируется целостный корпоративный стиль фирмы МУП "Аскизские тепловые сети".

Ведь именно корпоративный стиль является важным фактором, влияющим на репутацию МУП "Аскизские тепловые сети" и стратегию развития связей с общественностью. Так, корпоративная символика - это внешний признак корпоративного стиля, отраженный в визуальном восприятии объектов МУП "Аскизские тепловые сети" и ее персонала.

Для достижения эффективной кадровой политики необходимо разработать и принять следующие внутренние корпоративные документы в МУП "Аскизские тепловые сети":

- а) Кодекс корпоративного поведения;
- б) Положение о корпоративном стиле.

В выше указанных документах должны отражаться основные положения корпоративной культуры. К примеру, положение о внешнем виде сотрудника МУП "Аскизские тепловые сети" был предложен мной (Приложение Н). Данный документ утверждается исключительно генеральным директором предприятия, предложения о поправках и изменениях могут предлагаться директору любым сотрудником, не зависимо от его должности.

Подводя итоги, сделаем следующие выводы: при выявлении недостатков в системе управления персоналом в МУП "Аскизские тепловые сети" выяснилось следующее: пятая часть из состава уволенных работников - ушла в

первый год работы, что говорит о плохой или низкой системе адаптации в фирме. Сам процесс адаптации в МУП "Аскизские тепловые сети", конечно же, необходимо совершенствовать, и в связи с этим была разработана и предложена программа адаптации. Так же в 2016 году в МУП "Аскизские тепловые сети" кадровой службой был проведен анкетный опрос работников, в котором приняли участие 52 работника, а это 82% от общей численности трудящихся. Однако результаты опросов показали, что для МУП "Аскизские тепловые сети" нужны мероприятия по совершенствованию системы адаптации, развитию корпоративной культуры, и главное - обратить внимание на условия труда на предприятии.

Все вышеперечисленные мероприятия, несомненно, влияют на кадровую политику в целом и поэтому они были разработаны и описаны в данной работе.

Рассмотрим и проанализируем результаты предложенных мероприятий.

Программа адаптации будет выглядеть следующим образом:

- а) знакомство с МУП "Аскизские тепловые сети";
- б) введение в должность;
- в) исполнение обязанностей;
- г) контроль и оценка работы новичка;
- д) оценка работником своей адаптации, своего места в МУП

"Аскизские тепловые сети".

Вышеизложенные этапы адаптации и комплексные меры в правильном исполнении и соответствующей последовательности обязательно дадут положительные результаты в адаптации новичков на новом месте работы. Но для этого необходимо создать комфортные условия, которые складываются в "идеальный офис". Давайте посмотрим на результаты:

Во-первых, создание "идеального офиса". Это позволило экономить рабочее время на поиск, изъятие вещей и документов и их обратную укладку. Благодаря рациональному размещению мебели появились дополнительные площади (Приложение М), которые можно использовать в коммерческих целях. Во-вторых, производительность труда повышается за счет определенных

факторов, среди которых - ограничение разговоров работников в личных целях, не относящихся к работе.

В данной главе, при разработке правил корпоративного поведения выяснилось, какие должны быть основные принципы и задачи корпоративной культуры, какие мероприятия должны проводиться для поддержания корпоративного духа сотрудников, каким принципам этических норм и деловой этики должны придерживаться все, без исключения, работники, какие основополагающие принципы предотвращения конфликта интересов должны быть в политике МУП "Аскизские тепловые сети".

В настоящее время задачей долговременного характера остается формирование позитивного имиджа МУП "Аскизские тепловые сети", который является важным фактором, влияющим на репутацию предприятия и стратегию развития связей с общественностью.

Также в данной главе автором данной работы были предложены внутренние документы, которые на сегодня отсутствуют в МУП "Аскизские тепловые сети" и которые, по мнению автора, необходимы для достижения эффективной кадровой политики. Один из таких внутренних документов (приложение Н) был разработан и предложен автором данной работы специально для МУП "Аскизские тепловые сети".

## Заключение

Кадровая политика организации - это очень важное направление в работе с персоналом, состоящее из набора определенных принципов, реализуемых кадровыми службами современных компаний. Это еще и стратегия в работе с кадрами, которая оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива, и от правильно выбранной стратегии зависит успешность предприятия. В задачи кадровой политики входит: привлечение в организацию опытных и квалифицированных работников, рациональное использование каждого работника, а также мотивация, развитие и поддержка корпоративного духа компании. Безусловно, объектом кадровой политики является персонал, а субъектом - руководитель, процесс кадровой политики - есть метод управления персоналом на предприятии. Основной принцип кадровой политики заключается в достижении индивидуальных и организационных целей персонала. Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать ее тип - открытый или закрытый, а также внешние и внутренние факторы, оказывающие влияния на развитие организации. Чтобы компания была эффективна и конкурентоспособна в рыночных условиях, кадровая политика должна обеспечить высокое качество и рациональное использование потенциала персонала предприятия. А процессы в системе управления персоналом, которые будут способствовать рациональному использованию, укладываются в планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Объект анализа данной работы - МУП "Аскизские тепловые сети" - осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

1. Обеспечивает тепловой энергией население, прочих предприятий;
2. Осуществляет бесперебойную подачу тепла потребителям;
3. Обеспечивает содержание тепловых сетей, котельных в исправном состоянии;

4. Своевременно проводит профилактические и аварийно-восстановительные работы на линиях теплотрассы жилого фонда.

Рассматривая и анализируя характеристику персонала МУП "Аскизские тепловые сети" можно отметить следующее:

Численность персонала МУП на 01.01.2016 составляет 63 человека, а средний возраст работников по фирме в целом составляет 30 лет.

Для улучшения состояния "возрастной структуры работников" в МУП "Аскизские тепловые сети" проводится большая работа по привлечению и трудоустройству молодых (новых) специалистов. За период с 2015 по 2016 год в компании было трудоустроено 25 молодых специалистов (сотрудников).

На предприятии среди работников наблюдается текучесть кадров и об этом свидетельствует тот факт, что в 2015 году уволилось 9 работников или 14% от общего числа работающих, что превышает допустимый уровень более чем в два раза. Причины увольнения работников выяснились с помощью опроса сотрудниками кадровой службы. Ведь именно на них стоит обратить внимание, так как текучесть является отрицательным фактором для организации. Далее выяснилось, что пятая часть из состава уволенных работников ушла в первый год работы, что говорит о плохой или низкой системе адаптации в фирме. Адаптация - это очень важная часть для сотрудника, она как фундамент, и от нее зависит многое. Например, останется ли новый сотрудник в фирме, а вдруг он уйдет и, возможно, организация потеряет профессионала.

В связи с этими рисками в данной работе была разработана и предложена программа адаптации для МУП "Аскизские тепловые сети". Но она будет не полной без комфортных условий труда, которые можно обозначить, как "идеальный офис». Такие условия позволяют минимизировать затраты и оптимизировать рабочие места. Не секрет, что 90% рабочего времени работники проводят за рабочим столом. И потому, важно, чтобы офис был комфортным, поскольку - это рациональное планирование офисного пространства в целом. Расположение шкафов или стеллажей с необходимыми

документами на расстоянии вытянутой руки при ежедневной работе, считается наиболее удачным. Именно такое расположение мебели минимизирует затраты на энергию и направляет все силы на выполнение обязанностей. Специальными исследованиями доказано, что при правильном обустройстве рабочего пространства сохраняется примерно 30 % рабочего времени, а это способствует увеличению производительности труда. Пример оптимизации с помощью рационального распределения офисной мебели можно увидеть наглядно в приложении М.

В данной работе была достигнута цель и решены следующие задачи:

1. Раскрыты теоретические основы управления персоналом;
2. Проанализирована кадровая политика МУП "Аскизские тепловые сети";
3. Разработаны пути совершенствования кадровой политики МУП "Аскизские тепловые сети".

Также в данной работе на основе проводимого опроса, который показал недостатки в коллективе, - были предложены меры, направленные на формирование корпоративной культуры. А при изучении правил корпоративного поведения выяснилось, какие должны быть основные принципы и задачи корпоративной культуры, какие мероприятия должны и планируются проводить для поддержания корпоративного духа сотрудников, каким принципам этических норм и деловой этики должны придерживаться все без исключений работники, какие основополагающие принципы предотвращения конфликта интересов должны быть соблюдены в кадровой политике МУП "Аскизские тепловые сети". В качестве решения вышеизложенной проблемы предложено формирование положительного имиджа, компании (смотрите приложение Н). Пример внутреннего документа был предложен мной специально для МУП "Аскизские тепловые сети".

Все выше перечисленные мероприятия, несомненно, влияют на кадровую политику в целом и поэтому они были разработаны и описаны в данной работе.

## Библиографический список

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2011.
2. Аксенова Е.А. Современный кадровый менеджмент : учебное пособие / Е.А. Аксенова. - М. : Перспектива, 2012.
3. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости : учебное пособие / С.В. Андреев. - М. : Пегас, 2011.
4. Базаров Т. Ю, Б.Л. Еремин Управление персоналом: учебник. - М.: ЮНИТИ, 2011 - с. 14.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом : учебное пособие / Т.Ю. Базарова. - М. : ЮНИТИ, 2010.
6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей : учебное пособие / Е.А. Борисова. - СПб. : Питер, 2013.
7. Брэдик У. Менеджмент в организации: учебник - М.: ИНФРА-М, 2012. - с. 28
8. Ветлужских Е.. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
9. Виханский О. С, А.И. Наумов. Менеджмент: учебник. - М.: "ЮНИТИ", 2012 - с. 98
10. Ганихина Д.Ю. Наставничество в системе адаптации и обучения новых сотрудников / Д.Ю. Ганихина // Справочник по управлению персоналом. - 2012.
11. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом : учебник / Ю.Ф. Гордиенко. - М. : Феникс, 2010.
12. Губанов С. А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). // Экономист. - 2012. - №3 - 94 с
13. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационная система управления персоналом на малых и средних предприятиях // Креативная экономика. - 2012.

14. Дятлов В.А. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов. - М. : ПРИОР, 2013.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. - М. : АСА, 2010.
16. Инновационный менеджмент : справочное пособие / под ред. П.Н. Завлина, А.Е. Казанцева, Л.Э. Миндели. - СПб. : Наука, 2011.
17. Козубенко В.Г. Совершенствование обучения работников ведущих профессий / В.Г. Козубенко // Железнодорожный транспорт. - 2011.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2013 - с. 114
19. Моргунов Е. Управление персоналом: Исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2013.
20. Пугачев В.П. Руководство по управлению персоналом организации : учебное пособие / В.П. Пугачев. - М. : Аспект Пресс, 2013.
21. Соколов А.В. К формированию нового сегмента рынка кадровых услуг / А.В. Соколов // Управление персоналом. - 2012.
22. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие / В.В. Травин. - М. : Юнити-М, 2012.
23. Управление персоналом : учебник / под ред. Б.А. Сычева. - М. : ТК Велби, 2010.
24. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Федорова. - М. : ЮНИТИ-М, 2011.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебник / С.В. Шекшня. - М. : Интел-М, 2011.

Порядок взаимодействия при внесении изменений в действующую  
организационную структуру компании

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ за ИСПОЛНЕНИЕ	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	Направление запроса о предоставлении предложений по изменению организационной структуры и штатной численности на предстоящий год	Отдел по персоналу и социальным программам ,  в течение 5 рабочих дней с момента издания приказа о формировании бизнес-плана	<p><b><u>Входящие:</u></b></p> <p>Приказ о формировании бизнес-плана.</p> <p><b><u>Продукт:</u></b></p> <p>Запрос в электронном виде.</p> <p><b><u>Требования:</u></b></p> <p>После издания приказа о формировании бизнес-плана на соответствующий период планирования ОПСП направляет запрос на имя заместителей генерального директора по направлениям деятельности и руководителям самостоятельных структурных подразделений о предоставлении предложений по изменению организационной структуры и штатной численности на предстоящий год.</p>
2	Подготовка служебной записки	Заместитель генерального директора по направлению деятельности или руководитель самостоятельного структурного подразделения в случае о мере необходимости изменений	<p><b><u>Входящие:</u></b></p> <p>Служебная записка.</p> <p><b><u>Продукт:</u></b></p> <p>Служебная записка, согласованная генеральным директором.</p> <p><b><u>Требования:</u></b></p> <p>Заместитель генерального директора по направлению деятельности в случае необходимости внесения изменений направляет в ОПСП информацию в виде служебной записки о рассмотрении внесения изменений в действующую организационную структуру и штатное расписание. В служебной записке указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ цель внесения изменения;</li> <li>▪ подробное описание основания для</li> <li>▪ описание иницируемого изменения подразделения, переименование структурного подразделения и т.п.)</li> </ul>

Форма задания работнику на время прохождения испытания

Задание работнику на время прохождения испытания

Структурное подразделение \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

Работник, проходящий испытание \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_ срок испытания \_\_\_\_\_

№ П/П	НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ	СРОКИ	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ	ПРИМЕЧАНИЕ
1	2	3	4	5

Работник \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.  
подпись

Руководитель \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.  
подпись

## Схема реализации процесса наставничества

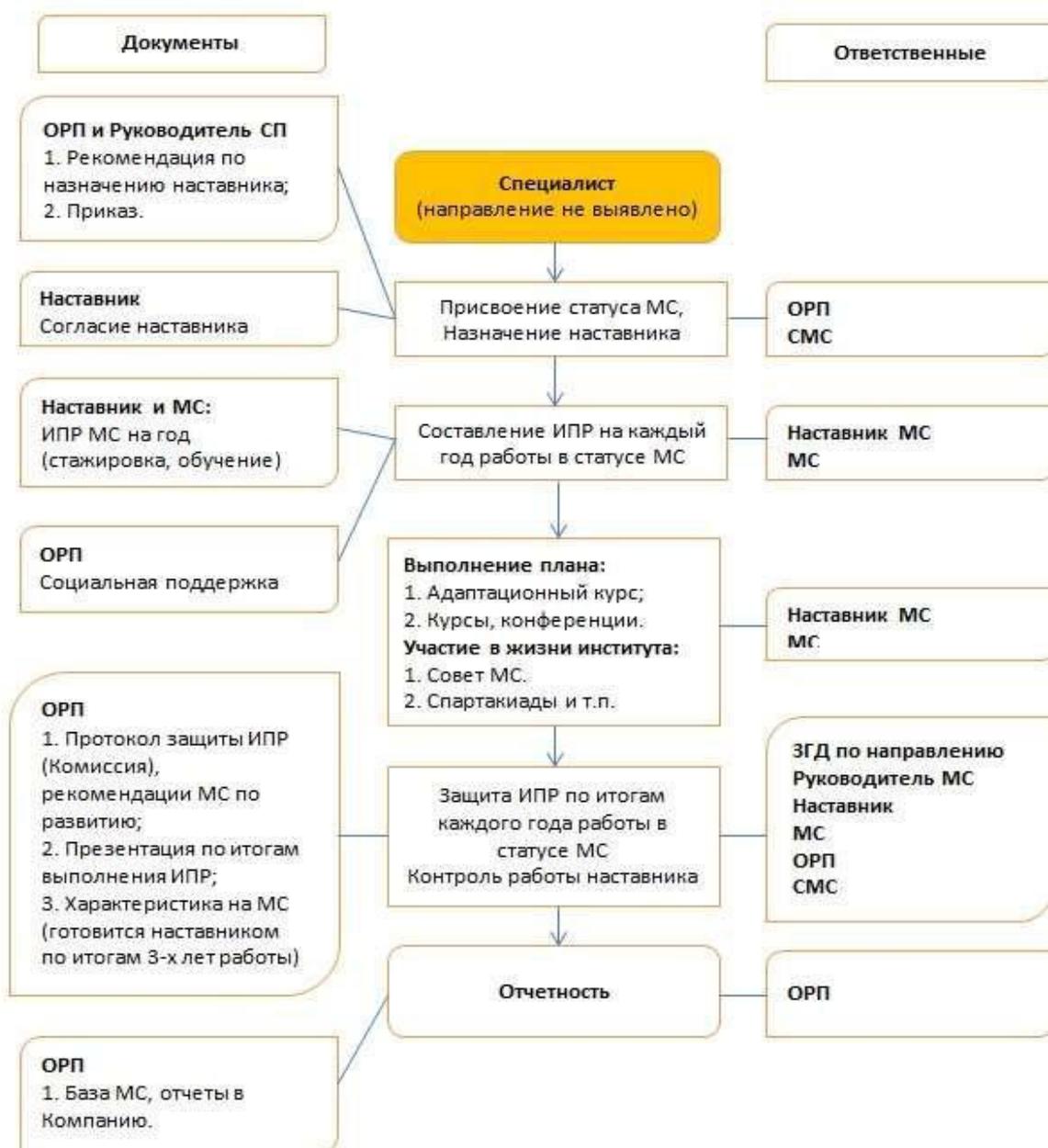
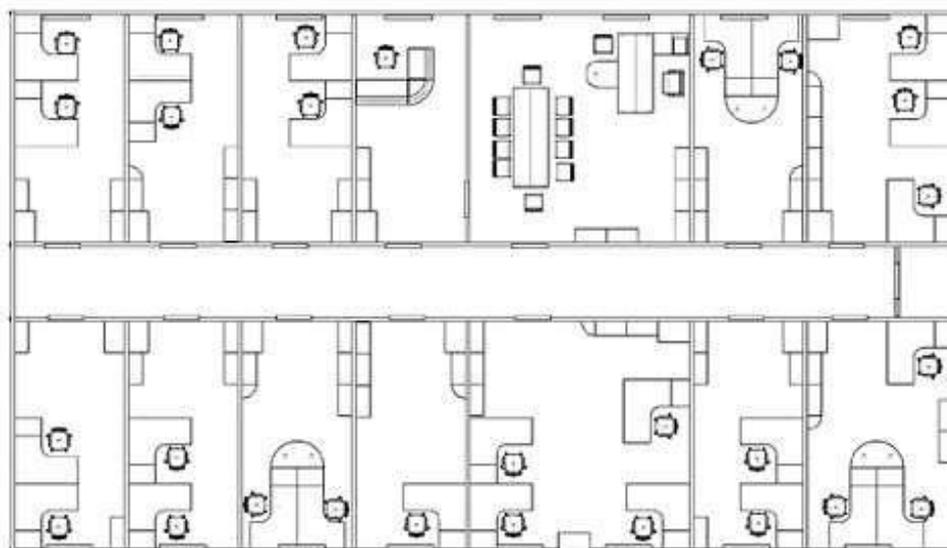
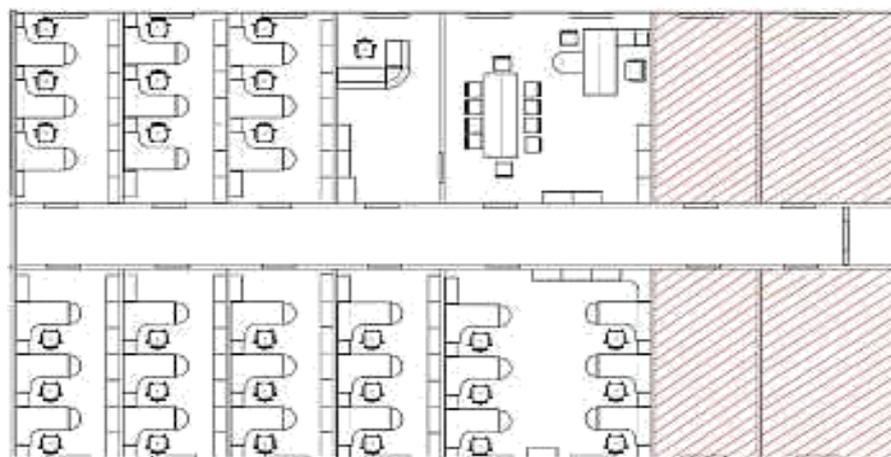


Рисунок 1. Схема реализации процесса наставничества в Обществе.

Общая площадь помещения 323 кв. м, при традиционной расстановке и стандартной мебели изображение 1



Общая площадь помещения 323 кв. м, при рациональной расстановке, "умной" мебели на изображении 2



УТВЕРЖДАЮ  
генеральный директор  
\_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

## ПОЛОЖЕНИЕ О ВНЕШНЕМ ВИДЕ СОТРУДНИКА

### МУП "Аскизкие тепловые сети"

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение устанавливает стандарт внешнего вида и стиля одежды сотрудника в рабочее время

1.2. Настоящее Положение является действующим для всех сотрудников без исключения и в течение всего рабочего времени в будние дни с понедельника по четверг. В пятницу допускается свободный стиль одежды

#### 2. ТРЕБОВАНИЯ К ВНЕШНЕМУ ВИДУ СОТРУДНИКА

2.1. Сотрудник обязан иметь аккуратный и опрятный внешний вид.

2.2. Прическа сотрудника должна быть аккуратной и ухоженной; волосы должны быть чистыми и уложенными

2.3. Мужчинам рекомендуется быть чисто выбритыми либо иметь аккуратно подстриженные бороду и усы

2.4. Женщинам рекомендуется использовать спокойный макияж

2.5. Сотруднику целесообразно использовать парфюмерию только легких ароматов

#### 3. ТРЕБОВАНИЯ К СТИЛЮ ОДЕЖДЫ СОТРУДНИКА

3.1. Одежда сотрудника всегда должна быть чистой и выглаженной.

3.2. Одежда сотрудника не должна быть броской или экстравагантной.

3.3. Не допускается нахождение на рабочем месте сотрудника в вызывающей, открытой или рваной одежде, одежде из блестящих или прозрачных тканей.

3.4. Женщинам рекомендуется носить блузы с неглубоким вырезом.

3.5. Рекомендуемая длина юбки не должна превышать 10 см от колена

3.6. Не допустимо ношение блуз или сарафанов на бретельках, а также топов, по длине не достигающих до пояса.

3.7. Допускается ношение джинсов голубого, синего или черного цветов.

#### 4. СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

4.1. Для сотрудников отдела «Администрация» рекомендуется следующий стиль одежды:

4.1.1. Женщины обязаны в любое время года носить колготки, чулки или гольфы, в зависимости от длины юбки.

Обувь должна соответствовать общей цветовой гамме костюма. Не допускается надевать на работу: сандалии (босоножки), туфли с открытой носочной частью.

## Последний лист бакалаврской работы

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

В работе использованы материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников и имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземплярах.

Библиография составляет 25 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2017 г.

Дата " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2017 г.

Студент \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ \_\_\_\_\_ (Шахматова Вера Александровна)