

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
(НА ПРИМЕРЕ МУП «ВОДОКАНАЛ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
очной формы обучения, группы 92071308  
Дуравкина Николая Александровича

Научный руководитель  
ст.преп.  
Звонкина О.П.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ	6
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУП «ВОДОКАНАЛ» СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	26
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	65

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы** исследования заключается в том, что в условиях современного демократического развития Российской Федерации и реформирования политических, экономических и социальных институтов проблема формирования системной кадровой политики в органах власти, а также в государственных и муниципальных унитарных предприятиях выступает решающим фактором преодоления негативных процессов в социально-экономическом развитии региона и муниципальных образований.

Сегодня становится совершенно очевидным, что никакие реформы, законы, указы, распоряжения, концепции и долгосрочные проекты не будут претворены в жизнь, если радикально не изменится отношение к извечной проблеме так называемому «человеческому фактору», к управленческим кадрам. В настоящее время проводимые в России реформы в различных сферах жизнедеятельности наталкиваются на такие системные проблемы, как дефицит квалифицированных кадров, неоправданная ротация, отсутствие материального стимулирования и мотивации карьерного роста и отсутствие унифицированной системы требований.

Поэтому кадровая политика на различных уровнях управления в организациях, учреждениях и на предприятиях, во-первых, приобретает важнейшее значение в деятельности по повышению их эффективности; во-вторых, изменяет характер самой кадровой политики при условии, что формирование ее начнется не только «сверху», но и «снизу», во взаимодействии с институтами гражданского общества, с коммерческими и некоммерческими организациями.

В Белгородской области большое внимание в последние годы уделяется кадровой политике, разрабатываются программы, основной задачей которых является обеспечение органов власти

высококвалифицированными сотрудниками<sup>1</sup>. В целях совершенствования работы с кадровым составом и системы управления государственной гражданской службой Белгородской области был сформирован Департамент кадровой политики, который призван обеспечить проведение единой государственной кадровой политики на территории области и осуществлять управление государственной гражданской службой<sup>2</sup>.

**Степень изученности темы.** Различные аспекты формирования кадровой политики государственного и муниципального управления, в том числе на унитарных предприятиях, постоянно находятся в центре внимания ученых и практиков.

Вопросы государственного и муниципального управления в целом и реализации его в обеспечении развития социально-экономической сферы изучались такими отечественными исследователями, как А.Н. Аверин, В.И. Пантин, Т.О. Шкелёва и др.<sup>3</sup>.

Проблемы кадровой политики и вопросы управления персоналом в Российской Федерации исследуются учеными и отражены в монографических работах и публикациях в научной периодике О.В. Александрова, И.В. Богатыревой, В.П. Бабинцева, Е.И. Добролюбовой, Т.В. Зайцевой, А.И. Турчинова, А.В. Оболонского, В.А. Сулемина и др.<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011-2015 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 25.04.2011 № 152-пп // Информационный портал «Законы РФ» URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/6314> (дата обращения: 12.03. 2017)

<sup>2</sup> Об утверждении положения, структуры и штатных расписаний департамента кадровой политики Белгородской области: Постановление Правительства Белгородской области от 20 июня 2011 г. № 221-пп (ред. от 08.10.2012, с изм. от 24.12.2012) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 12.03. 2017).

<sup>3</sup> Аверин А.Н.. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. М., 2010; Пантин В.И. Альтернативы и риски социально-экономической политики и возможности российской инновационной модернизации. М., 2011; Шкелёва Т.О. Кадровый состав государственной службы // Этносоциум и межнациональная культура. 2011, № 8.

<sup>4</sup> Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013; Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и

Таким образом, недостаточная теоретическая и практическая разработка исследуемой проблемы, актуальность ее решения послужили основанием для определения **проблемы** исследования, которая заключается в противоречии между объективной потребностью в организации эффективной системы управления кадрами в муниципальных унитарных предприятиях и недостаточной проработанностью механизмов разработки и внедрения современных подходов совершенствования кадровой политики.

В качестве основной **гипотезы** выступает предположение о том, что основные проблемы совершенствования кадровой политики, осуществляемой администрацией Старооскольского городского округа и руководством муниципальных унитарных предприятий, связаны с отсутствием системы эффективных механизмов и средств ее практической реализации, что обусловлено несовершенством организационно-структурной деятельности.

**Объектом исследования** является кадровая политика муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа. **Предметом исследования** стала система мероприятий по управлению кадрами и развитию кадрового потенциала в муниципальном унитарном предприятии «Водоканал» Старооскольского городского округа.

**Цель** выпускной квалификационной работы – проанализировать систему кадрового обеспечения муниципального управления на примере МУП «Водоканал» и разработать направления совершенствования кадровой политики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) изучить организационно-правовые основы кадровой политики в системе муниципального управления;

---

муниципального управления. 2015. № 1. С. 124–143; Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1; Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014.

- 2) проанализировать систему и особенности управления кадрами в муниципальном унитарном предприятии «Водоканал» Старооскольского городского округа;
- 3) определить проблемные зоны в кадровой политике муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа и разработать рекомендации по повышению ее эффективности.

**Теоретической и методологической основой** выпускной квалификационной работы послужили теоретические исследования, практические разработки российских ученых и специалистов-практиков, посвященные вопросам кадрового обеспечения муниципального управления, модернизации кадровой политики.

В качестве основных методов исследования применялись **методы** системного и сравнительного анализа, логического и структурного синтеза, методы обобщений и классификации. Также использовались междисциплинарные методы, а обработка эмпирических данных осуществлялась посредством математической статистики.

**Эмпирическая база исследования.** Для осуществления комплексного исследования привлекаются следующие данные:

- Конституция РФ и законы РФ, законодательные акты Белгородской области, касающиеся вопросов кадрового обеспечения государственных, региональных и муниципальных структур;

- данные муниципальной статистики, материалы муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа.

**Структура** выпускной квалификационной работы определена поставленными целями и задачами и состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Проводимая в Российской Федерации модернизация, направленная на существенное повышение управляемости всеми сторонами государственной и общественной жизни, невозможна без современного кадрового обеспечения органов управления всех уровней: федерального, регионального и муниципального.

Кадровая политика – целостная и объективно обусловленная конкурентоспособностью организации система работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды<sup>1</sup>.

Суть современной кадровой политики – в опоре на стратегию и принципы рыночных отношений, демократизацию общества. Осуществляется кадровая политика на федеральном, региональном и местном уровнях с учетом форм собственности организации. Отличительная черта кадровой политики в том, что ее объект, персонал одновременно выступает и ее субъектом – в качестве работников службы управления персоналом, руководителей различных звеньев управления<sup>2</sup>.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой администрации. В этом отношении система кадрового обеспечения представляет собой стратегическую линию поведения в работе с кадрами. Система кадрового обеспечения – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал

---

<sup>1</sup> Клименко А.В. Можно ли сэкономить на бюрократии? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 3. С. 99.

<sup>2</sup> Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2014. С. 34.

бы совмещению целей и приоритетов администрации Старооскольского городского округа и ее работников.

Управлять человеческими ресурсами означает, прежде всего, регулировать демографические процессы, готовить квалифицированные кадры, оптимально распределять их между всеми сферами жизнедеятельности муниципального образования, создавать необходимые условия высокопроизводительного и качественного труда, постоянно поднимать уровень жизни населения местного сообщества<sup>1</sup>.

К важнейшим концептуальным основам кадровой политики обычно относят определение целей, функций, общих принципов ее осуществления, выработку подхода к решению проблем прогнозирования и планирования работы с кадрами, их профессиональному развитию, повышению квалификации, мобильности, правовой и социальной защищенности.

Основная цель кадровой политики – обеспечить выполнение социально-экономических задач тем составом персонала и с таким уровнем его профессионализма и компетентности, который может это сделать и в настоящем, и в будущем. Достигается эта цель решением основных задач управления процессом формирования требуемого состава и качества персонала, а также рационального использования его возможностей<sup>2</sup>.

Кадровая политика должна:

- 1) вытекать из политики организации, так как она представляет кадровое обеспечение для реализации стратегии;
- 2) быть достаточно гибкой, обеспечивать, с одной стороны, стабильность ожиданий работников, с другой – их динамику;
- 3) корректировать в соответствии с изменениями положения организации и экономической ситуации на рынке. Важно, чтобы стабильными были те стороны кадровой политики, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации;

---

<sup>1</sup>Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров. М., 2011. С. 34-35.

<sup>2</sup> Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала. Воронеж, 2010. С 12.



- 4) быть экономически обоснованной, так как подготовка квалифицированных работников и поддержание их квалификационного уровня связаны с большими издержками;
- 5) учитывать индивидуальные особенности и потребности своих работников, в первую очередь сотрудников.

Цели кадровой политики могут быть связаны с отношениями организации, учреждения с социумом либо направлены на оптимизацию работы коллектива, совершенствование отношений внутри организации, учреждения<sup>1</sup>.

Собственные цели кадровой политики организации определяются с учетом основных положений всех составных частей концепции ее развития и включает цели, связанные с внешними условиями деятельности организации (рынок труда, взаимоотношения между государственными и местными властями и т.д.); цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений организации со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов и т.п.)<sup>2</sup>.

В итоге, основная цель современной кадровой политики – это интегрирование всех функций управления персоналом в направлении формирования и повышения человеческого капитала, полностью соответствующего стратегическим потребностям учреждения и обеспечивающего гибкую возможность его быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней среды, с параллельным обеспечением социальной и правовой защищенности работников, их гармоничного развития в соответствии с перспективами функционирования организации.

---

<sup>1</sup> Шкелёва Т.О. Кадровый состав государственной службы // Этносоциум и межнациональная культура. 2011, № 8. С. 36.

<sup>2</sup> Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2009. С.45-46.

Развитие демократических правовых институтов нашего общества связано с поиском эффективных способов управления, создания команд профессионалов, формирования специалистов нового поколения, поскольку практически самым важным элементом всей производительной системы являются люди в статусе высококлассных специалистов. Это тем более справедливо для управленческих кадров. Необходимость развития профессионализма специалистов в области муниципального управления вызвана ростом требований населения к качеству работы представителей муниципальной власти.

Сегодня перед государственными и муниципальными служащими, перед сотрудниками государственных и муниципальных унитарных предприятий ставятся разноплановые задачи, связанные с повышением эффективности оказания услуг населению<sup>1</sup>. Это требует формирования у специалистов профессиональных компетенций, позволяющих специалисту квалифицированно исполнять свои обязанности.

В целом, о кадровой политике целесообразно говорить как о специфическом инструменте управления. В этом аспекте она представляет собой организующую деятельность, имеющую целью слияние усилий всех работников для решения поставленных задач.

Таким образом, кадровая политика, например муниципального унитарного предприятия, представляет собой систему работы с персоналом, которая объединяет различные формы деятельности и имеет целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия, организации на изменения внешней и внутренней среды<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Иванова Н.Л. Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 176.

<sup>2</sup>Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 56.

Кадровая политика исходит из общей концепции развития предприятия и включает в себя весь комплекс условий, влияющих на деятельность персонала и его развитие: финансовую и техническую политику, коммерческую и инновационную деятельность, анализ внешней и внутренней среды и т.п. Важнейшим условием, которое необходимо учитывать при формировании кадровой политики, является соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам. Также важно отметить, что человека как потенциального специалиста, как цель и средство развития необходимо рассматривать с точки зрения единства технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов. Необходима ориентация на достижение максимально возможных показателей работы.

Кадровая политика формируется руководством, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

- 1) Федеральном и региональном законодательстве;
- 2) Муниципальных нормативно-правовых актах;
- 3) Локальных нормативно-правовых актах;
- 4) Коллективном договоре;
- 5) Правилах внутреннего распорядка;
- 6) Служебных и трудовых контрактах;
- 7) Должностных инструкциях<sup>1</sup>.

В качестве основы кадровой политики можно выделить следующие принципы:

- демократизм управления;
- знание конкретных людей и их потребностей;
- учет интересов индивида и социальной группы;

---

<sup>1</sup> Боженков С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 1. С. 47.

- справедливость и последовательность.

Основные задачи кадровой политики в целом можно распределить по направлениям:

1. Учетно-контрольное направление:

- прием работников на предприятие;
- учет работников;
- увольнение работников;
- работа с временно отсутствующими работниками предприятия (находящихся в отпусках, отсутствующих по болезни, убоавших в командировки и т. п.)

2. Планово-регулятивное направление:

- подбор (поиск и отбор) работников;
- расстановка и перемещение работников;
- становление в должности и адаптация работников.

3. Отчетно-аналитическое направление:

- изучение работников;
- оценка работы работников;
- аналитическая работа;
- подготовка отчетов.

4. Координационно-информационное направление:

- профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) работников;
- организация приема работников (по служебным и личным вопросам);
- работа с письменными обращениями работников;
- архивная и справочная работа.

5. Организационно-методическое направление:

- документирование деятельности работников;
- кадровая работа в подразделениях;
- планирование кадровой работы;
- руководство кадровой работой.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой.
3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам<sup>1</sup>.

Современная система кадрового обеспечения должна быть связана с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, отбор, найм, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьеру; методы стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи; консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

В муниципальном управлении важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Кадровые технологии – это совокупность методов и организационных процедур, осуществляемых по единому плану с целью максимального использования потенциала работников для достижения целей организации, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений<sup>2</sup>.

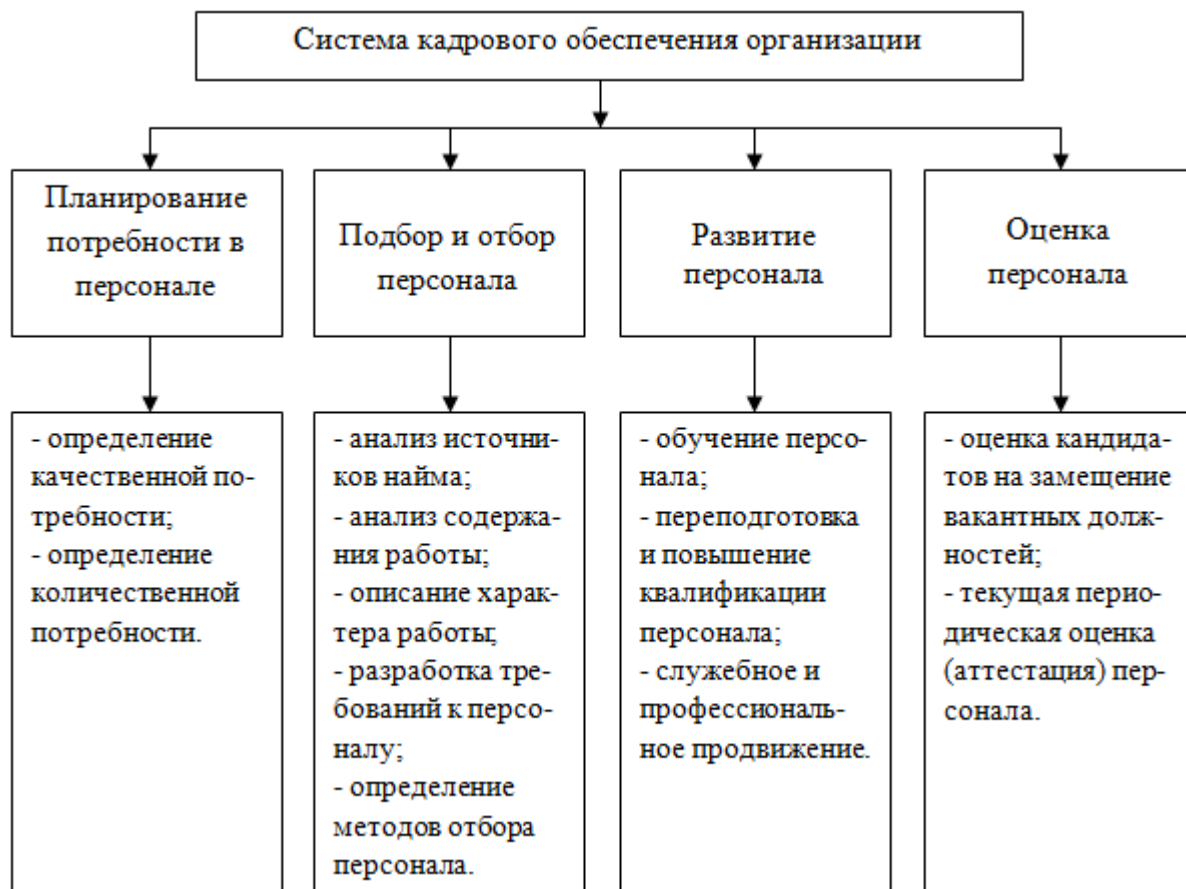
В практике управления персоналом и в кадровой политике отбор занимает одно из центральных мест. Отбор персонала – это полиоперациональное действие, в котором человек участвует на протяжении активной профессиональной деятельности. Технология отбора включает в себя отбор кандидатов, как из внешних, так и из внутренних источников. В организации, которая профессионально подходит к управлению персоналом,

---

<sup>1</sup> Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 53.

<sup>2</sup> Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М., 2011. С. 280.

осуществление кадрового обеспечения предполагает поэтапную постановку и решение серии взаимосвязанных задач.



**Рис. 1.1. Система кадрового обеспечения организации**

Для принятия оптимальных решений в области отбора государственных и муниципальных служащих важно четко определить критерии оценки. Выделяют четыре группы критериев, которые используются в кадровом отборе любого органа власти с некоторыми коррективами:

– профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

– деловые критерии оценки персонала включают ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

– моральные критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

– специфические критерии оценки, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, популярность, особенности личности.

На сегодняшний день основными структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров. Следует подчеркнуть, что данное структурное подразделение, прежде всего, нацелено на выполнение только функций приема и увольнения сотрудников. Данные структурные подразделения не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Исследователи отмечают, что они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые также выполняют функции управления кадрами. Таким образом, традиционные службы управления кадрами (отделы кадров) не обеспечивают необходимого уровня кадровой политики, имеют низкий организационный статус, не выполняют задач по управлению кадрами и обеспечению нормальных условий работы организации<sup>1</sup>.

Для решения специализированных задач в сфере реализации кадровой политики организации создаются специализированные службы управления персоналом нового типа. Как правило, данные структурные подразделения создаются на базе традиционных служб (отделов кадров) и объединяют в себе функции отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. В связи с этим они расширяют круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем

---

<sup>1</sup> Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 127.

стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др. В соответствии с целями и задачами организации проектируется структура кадровых служб, которые имеют свою специфику в зависимости от типа и масштаба организации.

К числу основных задач кадровых служб нового типа следует отнести:

- анализ кадрового потенциала и потребности в кадрах;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- социально психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечения системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений.

Для того чтобы проанализировать состав персонала организации, учреждения, необходимо произвести общую классификацию персонала. По характеру выполнения трудовых функций персонал принято разделять на производственный (рабочие) и управленческий (служащие)<sup>1</sup>.

В свою очередь, производственный (рабочий) персонал делится на основной и вспомогательный. Первый занят в технологических процессах,

---

<sup>1</sup> Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // «Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013. С. 135.



изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. К рабочему персоналу относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг - дворники, уборщики непроизводственных помещений, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, используемых для перевозки сотрудников. Вспомогательный персонал связан с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях - ремонтных, инструментальных, транспортных, складских. Рабочий персонал также может быть классифицирован по профессии, формам и системам оплаты труда, стажу и другим критериям.

Рассмотрим общие характеристики управленческого персонала. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции.

Управленческий персонал делится на руководителей и специалистов.

Руководители, в свою очередь подразделяются на три подгруппы:

- высшее звено (организации в целом);
- среднее звено (основных структурных подразделений);
- низшее звено (работающие непосредственно с исполнителями).

К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов, государственных инспекторов, которые в совокупности образуют администрацию. В состав администрации также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Другой наиболее многочисленной подгруппой служащих являются специалисты различного профиля - экономисты, юристы, инженерно-

технические работники и их помощники. В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Специалисты высшей квалификации осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами. Специалисты средней квалификации являются исполнителями работ. Специалистов также можно разделить на главных, ведущих и старших. Специалисты могут быть «главными», «ведущими» и «старшими», или иметь категорию, характеризующую номером. Главный специалист координирует работу ведущих и старших специалистов. Ведущий специалист может руководить группой коллег, но его отличительной особенностью в первую очередь является методическое руководство. Старший специалист также может руководить группой коллег, не выделенной в самостоятельное подразделение. Отметим, что ведущий и старший специалисты не являются административными работниками<sup>1</sup>.

Ещё одну подгруппу в группе служащих образуют работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Это кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты и т.д.

Предметом деятельности государства как субъекта системы кадрового обеспечения являются наиболее общие, стратегические направления, которые необходимо разрабатывать, концентрируя на них ресурсы, формировать и создавать условия для реализации профессиональной трудоспособности граждан<sup>2</sup>.

В федеративном государстве государственная система кадрового обеспечения включает в себя и региональную государственную систему кадрового обеспечения. На их основе формируется кадровая система в муниципальных образованиях. В таком случае правомерно говорить о том, что субъектами кадровой системы, к примеру, в регионах России являются

---

<sup>1</sup> Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления. М., 2011. С. 58.

<sup>2</sup> Антошина Н.М. Кадровая политика на государственной службе. Саратов, 2010. С. 89.

органы государственной власти и органы местного самоуправления субъектов Российской Федерации. Следует также сказать о том, что субъектами системы кадрового обеспечения выступают различные органы государства, например министерства, ведомства как институты государства. Их объектом являются кадры государственной и муниципальной службы<sup>1</sup>.

В настоящее время многие министерства и ведомства имеют разработанные документы, где представлены основные положения проводимой ими кадровой политики. Они имеют свою структуру и называются концепциями кадровой политики. основополагающие подходы государства как субъекта, обеспечивающего целостность общества, по отношению к кадровому потенциалу находят отражение в концепции государственной кадровой политики в Российской Федерации.

Масштабом деятельности субъекта управления, его легитимными полномочиями задается уровень, а спецификой его предметной деятельности — разновидности системы кадрового обеспечения. В структуре кадровой системы как социального явления можно выделить:

- государственную систему кадрового обеспечения (федеральная государственная система кадрового обеспечения и региональная государственная система кадрового обеспечения);
- систему кадрового обеспечения органов государственного управления;
- муниципальную систему кадрового обеспечения;
- систему кадрового обеспечения предприятий и организаций<sup>2</sup>.

Трансформация российского общества, затронувшая практически все его социальные основы, внесла изменения в систему управления государством. Местное самоуправление, как составная часть гражданского

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 2. С. 5-8.

<sup>2</sup> Богатырева И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления // Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. Воронеж, 2013. С. 135.

общества, также испытывает влияние преобразующих воздействий политической воли государства, которое коренным образом модифицировало саму суть данного механизма управления. Особенно отчетливо прослеживаются изменения в системе кадрового обеспечения органов муниципального управления. Задача реформирования этой сферы заключается в том, чтобы местная власть, наиболее приближенная к населению, с одной стороны, состояла из профессионалов своего дела, а с другой – отвечала на вызовы общественного развития.

Муниципальная сфера управления, состоящая не только из органов местного самоуправления, но и из муниципальных унитарных предприятий, обладает следующими чертами<sup>1</sup>:

- прикладной характер: сама по себе она не имеет ценности, а предназначена для реализации целей и функций местного самоуправления;

- интеллектуальное содержание, проявляющееся двояко: с одной стороны – выработка решения и его реализация невозможны без интеллектуальной деятельности должностных лиц органов местного самоуправления, с другой стороны – требует того же от управляемого объекта – людей, осознания ими управленческого воздействия. Помимо этого, главный смысл управленческой деятельности заключается в получении нового качества управляемого процесса, что невозможно без умственных, творческих усилий;

- информационность: управленческая деятельность во многом связана с поиском и обработкой огромного массива информации, на основе которого принимаются управленческие решения;

- социально-психологический характер с выраженным проявлением воли: муниципальная служба связана с постоянным выполнением обязательных определенных действий, подчинения и исполнения, работы в

---

<sup>1</sup> Турчинов А.И. Управление персоналом. М., 2008. С. 105.

определенном коллективе, согласования своих действий с целями местного самоуправления;

– коллективность: управленческая деятельность всегда осуществляется в коллективе, предполагает взаимодействие одних коллективов с другими, как внутри управляющего субъекта, так и с коллективами объектов управленческого воздействия, социальными группами и т.п.;

– комплексность: управленческая деятельность органов местного самоуправления и его должностных лиц включает такие компоненты, как люди, информация, технические средства. Только сбалансированное введение в действие всех элементов управления придает ему рациональность и эффективность.

По мнению Н.М. Макагоновой, в условиях реформирования местного самоуправления требуется значительное улучшение кадрового обеспечения муниципалитетов (в том числе руководства муниципальных унитарных предприятий). Сложившиеся механизмы управления кадровыми процессами на местном уровне сдерживают решение задач социально-экономического развития муниципальных образований<sup>1</sup>.

Развитие муниципального хозяйства сегодня в решающей мере определяется качественными и структурными сдвигами в ее кадровом потенциале, повышением эффективности управленческих технологий. Технологии управления обеспечивают целостное воздействие на поведение человека, создают благоприятную управленческую среду, повышают организованность, дисциплину, укрепляют доверие, изменяют отношение к трудовой деятельности в соответствии с целями управления.

При этом следует иметь в виду, что человек, который с одной стороны является объектом воздействия управленческих технологий, может выступать и как субъект, принимая участие в трудовом процессе. Это

---

<sup>1</sup> Макагонова Н.М. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе. М., 2007. С. 17.

своеобразный профессиональный капитал организации, её профессиональное богатство. Управление профессиональным капиталом требует тонких и специфических средств воздействия. В качестве таковых выступают кадровые технологии, объектом воздействия которых являются профессиональные способности человека и рациональное использование его профессионального опыта в организации.

Грамотное применение кадровых технологий вносит вклад в повышение управляемости организации, эффективность ее деятельности, формирование социального капитала. В условиях российских муниципальных образований, данное требование приобретает особую значимость. Органы местного самоуправления обладают меньшими организационными возможностями и опытом формирования муниципальной службы, по сравнению с федеральными государственными органами и органами государственной власти субъектов.

Для современной России проблема профессионализма и компетентности кадров в системе муниципальной службы и управления продолжает оставаться актуальной. Причина несостоятельности многих муниципальных служащих как подлинных профессионалов своего дела кроется, в том числе и в самих технологиях, в основе которых продолжают лежать ставшие неэффективными методы формирования, развития и использования кадров.

Отсутствие концепции и научных рекомендаций по обновлению, как самого механизма функционирования муниципальной службы, так и ее кадровой составляющей, не позволяет надеяться на возможность изменения существующей практики применения кадровых технологий. Меры, принимаемые органами местного самоуправления, без надлежащего научного сопровождения процесса инновационных преобразований вместо качественного обновления кадрового потенциала, приводят к подмене принципов обновления методами сохранения и преумножения сложившихся

стереотипов организации кадровой работы в системе муниципальной службы.

Для решения обозначенной проблемы необходим системный, комплексный подход к формированию и развитию профессионального потенциала муниципальной службы, анализ наиболее существенных аспектов кадрового обеспечения муниципальной службы, преобразование её в новое качественное состояние, выявление факторов противодействия этому процессу, определение наиболее действенных кадровых технологий, способствующих профессионализации муниципальных служащих. Кадровые технологии муниципальной службы наряду с системой правовых, и организационных институтов являются одной из главных её составляющих.

Актуальность темы исследования обусловлена исключительной значимостью обновления системы муниципальной службы в условиях реформирования органов местного самоуправления, а также недостаточным уровнем обобщения и использования теоретических разработок и накопленного опыта практического применения кадровых технологий в системе муниципальной службы.

Система повышения квалификации кадров представляет собой комплекс мер, видов деятельности и работ, увязанных по целям, ресурсам, срокам их выполнения и направленных на обновление теоретических и практических знаний. Построение стратегической системы повышения квалификации служащих следует осуществлять на основе совокупности принципов, основными из которых являются следующие:

- целенаправленность повышения квалификации, обеспечивающая удовлетворение потребностей служащих в получении знаний о новейших достижениях в области управления на федеральном, региональном, муниципальном уровнях;
- непрерывность, которая предполагает преемственность процессов подготовки, повышения квалификации, профессионально переподготовки

государственных и муниципальных служащих в связи с требованиями образовательных стандартов и практики;

- общедоступность, всеобщность и обязательность повышения квалификации служащих;

- многообразие форм повышения квалификации с использованием очной, вечерней, заочной форм обучения, дистанционного образования экстерната и т.д.;

- равноправие (плюрализм) образовательных учреждений повышения квалификации по их принадлежности (государственные, частные смешанного типа учреждения);

- эффективность повышения квалификации, которая ориентирует на получение максимальных результатов за счет применения знаний и опыта, полученных в процессе обучения.

К числу основных форм повышения квалификации служащих с целью оптимизации их деятельности можно отнести:

- краткосрочное тематическое обучение по вопросам конкретной служебной деятельности; данное обучение проводится по месту службы;

- среднесрочное тематическое обучение в образовательных учреждениях для решения конкретных вопросов по профилю служебной деятельности;

- длительное обучение в образовательных учреждениях для углубленного изучения проблем по профилю служебной деятельности;

- стажировка в другом государственном или муниципальном учреждении, в том числе и за рубежом<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 129.



## Выводы по Разделу I

1. Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных и др.
2. Кадровое обеспечение деятельности как муниципальной службы, так и унитарных предприятий – это деятельность, направленная на комплектование профессионально подготовленными работниками, способными на уровне современных требований эффективно осуществлять в рамках закона и должностных полномочий возложенные на них полномочия. Решать задачи развития кадрового потенциала на местном уровне предполагает применение различных, большей частью закрепленных в нормативно-правовых актах управленческих механизмов и технологий.
3. Основными инструментами кадровой политики в управлении муниципальными унитарными предприятиями становятся следующие формы и методы работы с кадрами: планирование и привлечение необходимого числа специалистов; подготовка и обучение сотрудников; оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей; вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда; развитие психологических, творческих и личностных характеристик кадров; расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или временного управленческого моделирования.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУП «ВОДОКАНАЛ» СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

Долговременное обеспечение высококвалифицированным персоналом, грамотно выстроенная кадровая политика – одни из наиболее актуальных задач для современного предприятия, в том числе унитарного.

Муниципальное унитарное предприятие «Управляющая компания объединенного жилищно-коммунального хозяйства» создано на основании постановления главы администрации города Старый Оскол и Старооскольского района Белгородской области от 12 января 1996 года № 53 «Об учреждении муниципального унитарного предприятия «Объединение жилищно-коммунального хозяйства» (МУП «ОЖКХ»). Постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 29 января 2009 года № 238 «О переименовании муниципального унитарного предприятия «Управляющая компания объединенного жилищно-коммунального хозяйства» муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольский район» Белгородской области и утверждении его Устава в новой редакции» МУП «УК ОЖКХ» переименовано в муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» Старооскольского городского округа (далее – МУП «Водоканал»)<sup>1</sup>.

МУП «Водоканал» осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

- Сбор, очистка и распределение воды;
- Эксплуатация систем и сооружений водопроводно-канализационного хозяйства;
- Добыча подземных пресных вод;
- Удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;

---

<sup>1</sup> Устав муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа : утвержден постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 08.09.2014 № 2976 // Официальный сайт МУП «Водоканал». URL: <http://stvoda.ru> (дата обращения: 12.05.2017).

- Эксплуатация химически опасных производственных объектов;
- Пользование водными объектами для сбора очищенных вод;
- Контроль качества исходной и очищенной воды на всех основных этапах ее обработки, контроль состава и количества сточных вод, принимаемых в систему канализации;
- Подготовка строительного участка, в том числе разборка и снос зданий, расчистка строительных участков, производство земляных работ;
- Строительство зданий и сооружений, в том числе: производство общестроительных работ; производство общестроительных работ по прокладке местных и магистральных трубопроводов, включая взаимосвязанные вспомогательные работы; производство общестроительных работ по строительству прочих зданий и сооружений; строительство гидротехнических сооружений; строительство фундаментов и бурение водяных скважин; производство прочих строительных работ (монтаж строительных лесов и подмостей, производство бетонных и железобетонных работ, производство каменных работ, производство прочих строительных работ, требующих специальной квалификации); монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений; монтаж прочего инженерного оборудования; производство отделочных работ (штукатурных, столярных, плотничных и прочих отделочных и завершающих работ); аренда строительных, коммунальных машин и иных видов техники и оборудования с оператором<sup>1</sup>.

На сегодняшний день МУП «Водоканал» обслуживает сети водоснабжения общей протяженностью 567,7 км. Эксплуатирует 96 водозаборных скважин, 4 насосные станции II-го подъема, 2 насосные станции III-го подъема.

---

<sup>1</sup> Устав муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа : утвержден постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 08.09.2014 № 2976 // Официальный сайт МУП «Водоканал». URL: <http://stvoda.ru> (дата обращения: 12.05.2017).

МУП «Водоканал» осуществляет водоснабжение в сельских территориях Старооскольского городского округа. Водоснабжение обеспечивают 117 водозаборных скважин, 2 насосные станции II-го подъема и сети водоснабжения общей протяженностью 560,5 км. Все указанные виды деятельности требуют большого количества высококвалифицированных специалистов различного профиля<sup>1</sup>.

На сегодня численность работников МУП «Водоканал» составляет 721 человек, из них инженерно-технические работники – 127 человек, рабочих – 597 человек. Большая часть сотрудников обеспечивает два основных направления деятельности предприятия: водоснабжение и водоотведение для юридических и физических лиц Старооскольского городского округа.

Таблица 2.1. Среднесписочная численность МУП "Водоканал"

Наименование подразделения	Кол-во человек		
	2014 год	2015 год	2016 год
Всего, в т.ч.	727	722	720
Водоснабжение	317	319	318
Водоотведение	401	395	394
Прочая деятельность	9	8	8

В МУП «Водоканал» применена линейная структура управления, то есть руководители подразделений низших ступеней подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. Руководитель отвечает за весь объем деятельности. Передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, то есть

<sup>1</sup> Отчет о работе муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа за 2016 год Официальный сайт МУП «Водоканал». URL: <http://stvoda.ru> (дата обращения: 12.05.2017).

осуществляется принцип единоначалия. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Принцип построения линейной структуры – вертикальная иерархия, которая обеспечивает простоту и четкость подчинения.

В Приложении А представлена полностью организационная структура МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа.

Большую роль в определении кадровой политики предприятия играет генеральный директор муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа, который действует от имени своей организации без доверенности и представляет ее права и интересы на территории Российской Федерации, а также несет персональную ответственность за деятельность МУП «Водоканал» в соответствии с действующим законодательством.

На основании распоряжения главы администрации Старооскольского городского округа от 23.12.2015 № 579-рл заключен трудовой договор сроком на 5 лет между администрацией и Козловым Александром Михайловичем, замещающим должность генерального директора МУП «Водоканал» до 19 октября 2020 года включительно<sup>1</sup>.

Директор обязан:

- обеспечивать выполнение уставной деятельности;
- согласовывать сделки по распоряжению имуществом МУП «Водоканал»;
- использовать по назначению и обеспечивать сохранность принадлежащего МУП «Водоканал» имущества;
- представлять на утверждение администрации Старооскольского городского округа показатели экономической эффективности деятельности МУП «Водоканал»;

---

<sup>1</sup> О трудовых отношениях с Козловым А.М. : распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 23.12.2015 № 579-рл // Официальный сайт МУП «Водоканал». URL: <http://stvoda.ru> (дата обращения: 21.05.2017).

- обеспечивать выполнение показателей хозяйственной деятельности МУП «Водоканал»;
- представлять годовой отчет о своей деятельности;
- представлять бухгалтерскую отчетность;
- ежегодно представлять на утверждение администрации Старооскольского городского округа бизнес-план развития<sup>1</sup>.

Для исследования кадровой политики рассмотрим организационную структуру и деятельность отдела кадров МУП «Водоканал». Отдел кадров является подразделением аппарата управления. Структура и штат отдела кадров определяются штатным расписанием и утверждаются генеральным директором. Отдел кадров возглавляется начальником, который непосредственно подчиняется директору. В структуру отдела входят: начальник отдела, 2 инспектора, техник по труду.

Основными задачами отдела в кадровом направлении являются:

- 1) обеспечение реализации кадровой политики на предприятии;
- 2) комплектование в установленном порядке квалифицированными кадрами;
- 3) проведение аттестации, периодическая оценка профессионально важных качеств работников;
- 4) организация работы с кадровым резервом;
- 5) обеспечение в установленном порядке подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- 6) документационное обеспечение, учет и обеспечение сохранности документов<sup>2</sup>.

Отдел кадров возглавляет работу по комплектованию унитарного предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий,

---

<sup>1</sup> Устав муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа : утвержден постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 08.09.2014 № 2976 // Официальный сайт МУП «Водоканал». URL: <http://stvoda.ru> (дата обращения: 12.05.2017).

<sup>2</sup> Положение об отделе кадров муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа // Официальный сайт МУП «Водоканал». URL: <http://stvoda.ru> (дата обращения: 14.05.2017).

специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитию и движении. Отдел в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции в разрезе кадровых вопросов:

- 1) подготовка, рассмотрение проектов приказов, других нормативных документов, относящихся к работе с персоналом;
- 2) консультирование работников по вопросам их правового положения, соблюдения трудового законодательства, организация проведения предварительного инструктажа по вопросам техники безопасности и ограничений, связанных со спецификой деятельности МУП «Водоканал»;
- 3) обеспечение соблюдения общих требований при обработке персональных данных работников и гарантии их защиты;
- 4) обеспечение выполнения установленных требований по защите информации;
- 5) осуществление кадрового планирования, систематического анализа кадрового потенциала предприятия;
- 6) обеспечение управления квалифицированными специалистами в соответствии с квалификационными требованиями;
- 7) организационное обеспечение проведения аттестации, периодической оценки профессионально важных качеств работников, прохождение работниками испытательного срока при замещении должностей;
- 8) организация работы с резервом руководящих кадров;
- 9) обеспечение профессиональной и социальной адаптации новых работников;
- 10) проведение анализа уровня профессиональной подготовки работников;
- 11) участие в разработке мер морального и материального стимулирования;
- 12) участие в разработке должностных инструкций работников;

- 13) участие в подготовке и совместном рассмотрении со структурными подразделениями управления предложений об установлении должностных окладов и надбавок к ним, поощрениях и дисциплинарных взысканиях;
- 14) участие в работе комиссии управления по установлению трудового стажа работы, дающего право на получение ежемесячной надбавки за выслугу лет;
- 15) документальное оформление приема, перевода, увольнения работников, направление их в отпуска всех видов, командировки;
- 16) подготовка документов для назначения пенсий работникам;
- 17) формирование и хранение личных дел работников;
- 18) ведение учета, оформление и хранение трудовых книжек работников<sup>1</sup>.

Все аспекты, связанные с подбором персонала в МУП «Водоканал» регламентированы Положением о порядке подбора, назначения и отстранения от должности сотрудников. Целью данного положения является создание унифицированной системы подбора, назначения и отстранения от должностей.

Заказ на подбор кандидатов на вакантную должность формируется заказчиком. Заказчиком может являться либо генеральный директор МУП «Водоканал», либо руководитель структурного подразделения, в котором имеется вакансия.

Ответственными за поиск и подбор кандидатов на вакантные должности являются работники отдела кадров, в первую очередь начальник отдела.

Начальник отдела кадров рассматривает все резюме кандидатов, представленные в отдел кадров, принимает решение о целесообразности личной встречи с каждым конкретным кандидатом. Ответственным за организацию встречи с каждым конкретным кандидатом является инспектор отдела кадров, ответственный за работу с вакансией.

---

<sup>1</sup> Положение об отделе кадров муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа // Официальный сайт МУП «Водоканал». URL: <http://stvoda.ru> (дата обращения: 14.05.2017).

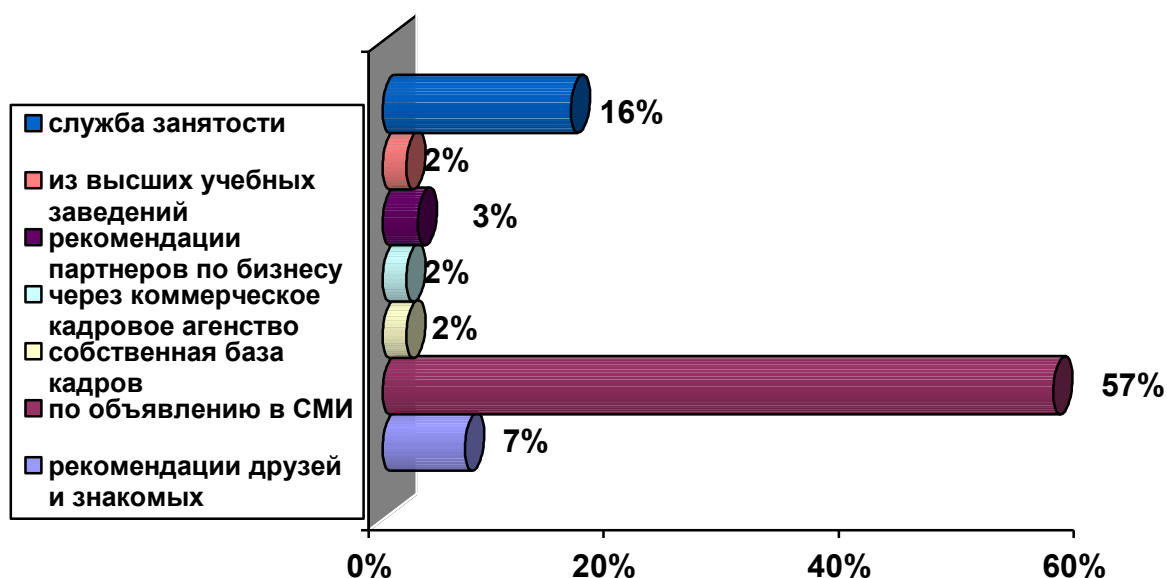


Сроки, в которые вакансия должна быть закрыта, определяются исходя из уровня вакансии:

- 1) высший менеджмент (руководители структурных подразделений) и высококвалифицированные специалисты – до 3-х месяцев;
- 2) средний менеджмент (руководители отделов) – до 6 недель;
- 3) специалисты – до 3-х недель;
- 4) рабочие – до 2-х недель.

Если заявленная заработная плата является неконкурентоспособной, то сроки подбора увеличиваются. Предложение кандидату о выходе на работу должно исходить от заказчика либо от ответственного за закрытие вакансии инспектора по поручению руководителя. При поиске кандидатов используется как метод внутреннего найма (ротация кадров), так и внешний найм (привлечение кандидатов со стороны с помощью СМИ, кадровых агентств, Internet, внутренней базы данных).

Структура вариантов подбора кадров за последние три года в МУП «Водоканал» приведена ниже.



**Рис. 2.1** Использование МУП «Водоканал» источников найма (в % от общего числа принятых)

Из аналитических данных следует, что наиболее часто подбор персонала в 2014-2016 гг. происходил по объявлению в СМИ (57%) , далее по

частоте использования следует подбор кадров через службу занятости (16%), 7% сотрудников были приняты по рекомендации сотрудников МУП «Водоканал», эту категорию составили сотрудники управления МУП «Водоканал», остальные источники подбора персонала использовались не значительно.

Основной формой, которая используется при приеме на работу в МУП «Водоканал», является собеседование, которое проводит отдел кадров. В случае имеющейся незаполненной вакансии на управленческую должность, проводится конкурс документов претендентов на должность, в котором принимают участие все заинтересованные лица.

Разработанное структурированное профессиональное интервью, предусматривает, что всем оцениваемым задаются стандартные, сформулированные заранее и связанные с предстоящей (выполняемой) работой вопросы, а ответы оцениваются на основе вытекающих из ее содержания критериев (в баллах).

Профессиональное интервью состоит из пяти фаз, которые задают порядок перехода от одной теме к другой.

Первая фаза - установка контакта с претендентом на вакантную должность, включает такие позиции как приветствие кандидата, представление кандидата, благодарность за участие в конкурсе, обеспечение доверия. Назначение данной фазы состоит в том, чтобы дать возможность кандидату успокоиться (кадровое собеседование – это ситуация повешенного эмоционально-психологического напряжения), сосредоточиться и в конечном итоге раскрыться. Специалисты по отбору персонала считают, что вначале стоит спросить кандидата о простых вещах, не касаться с порога серьезных тем, а уж после установки эмоционального контакта приступать к основным фазам интервью.

Следующая фаза «Общие сведения» используется на усмотрение кадровиков и направлена на уточнение сведений, содержащихся в

представленных кандидатом документах: семейное положение, место жительства и другое, если в этом есть необходимость.

Третья фаза «Образование» направлена на выяснение следующих моментов: специализация образования, дополнительные квалификации (курсы повышения квалификации, сертификаты, стажировки, семинары, гранты), дальнейшие образовательные планы и другое.

Основной фазой профессионального интервью является четвертая фаза «Профессиональное развитие». Цель данной фазы – выявление у претендентов необходимых для искомой вакантной должности знаний, умений, навыков и оценка их в баллах. Фаза включает следующие блоки:

Блок 1. Профессиональные знания и умения.

Блок 2. Ориентированность на качество и результат.

Блок 3. Мотивация и психологическая устойчивость.

В рамках профессионального интервью выявляет уровень сформированности у кандидатов коммуникативных навыков, которые на современном этапе предоставления жилищно-коммунальных услуг приобретают все большее значение. Это связано с тем, что доля общения в деятельности работников МУП «Водоканал» постоянно возрастает. Приведем перечень вопросов данного блока профессионального интервью.

- Сотрудничаете ли Вы с коллегами при решении сложных задач, если она поставлена только перед вами?

- Готовы ли Вы поделиться своими знаниями, умениями и навыками с другими сотрудниками?

- Оказываете ли Вы поддержку, консультируетесь ли Вы с другими коллегами?

- Какова Ваша стратегия поведения в новом коллективе?

- Всегда ли вам удается четко высказать свои мысли при общении с коллегами?

- Умеете ли Вы выслушать и понять собеседника?

- Стремитесь ли Вы достичь полного взаимопонимания при общении с коллегами?

Если собеседование проходит с претендентами на руководящие должности, то кандидатам задаются следующие вопросы:

- Расскажите, как Вы осуществляете руководство подчиненными.

- Расскажите, как Вы, давая поручение своим сотрудникам, убеждаетесь в том, что они правильно поняли смысл задания. Если возможно, то приведите пример.

- Были ли в Вашей практике случаи, когда подчиненные неверно понимали данное им задание? Какие шаги вы предпринимали?

- Можете ли Вы определить потенциальные возможности работника? Если да, то, как вы это делаете.

Завершается профессиональное интервью пятой фазой, где подводятся итоги, дается короткое резюме, указание дальнейших действий, произносятся слова благодарности за беседу.

В 2016 году отдел кадров в ходе найма сотрудников рассмотрел более ста заявок-резюме. Принято на работу 38 (ротация составила 5,2 % от числа сотрудников) человек, из них инженерно-технических работников – 11, рабочих – 27. Отметим, что в сравнении с прошлыми годами ротация уменьшилась, что связано, на наш взгляд, с усложнившимися условиями поиска работы в Старооскольском городском округе.

Из данных кадровой отчетности следует, что все 38 принятых на работу сотрудников (100 %), были приняты на основании собеседования; при этом 14 новых работников (33 %) приняты на работу с испытательным сроком в 2 месяца.

В МУП «Водоканал» действует в настоящее время устойчивая система обучения вновь поступивших сотрудников. Она представлена следующими формами инструктивно-мотивационных действия:

1. Введение в должность. В рамках процесса обучения происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и

требованиями, которые к нему предъявляются со стороны МУП «Водоканал». На этом этапе весьма целесообразным оказывается знакомство сотрудника с такими документами, как «должностная инструкция сотрудника», «коллективный трудовой договор», «правила внутреннего трудового распорядка».

2. Инструктаж – это разъяснение приемов работы с их некоторой демонстрацией непосредственно на рабочем месте. Инструктаж проводится либо инспектором отдела кадров, либо сотрудником, долгое время исполняющим свои обязанности и имеющим большой опыт работы. Вообще говоря, все виды инструктажей – это элементы своеобразной учебы. Статистические данные свидетельствуют, что особое внимание надо уделять работникам со стажем до 1 года, а также опытным работникам с большим стажем, так как эти категории работающих наиболее подвержены травматизму. В первом случае из-за неопытности, во втором — из-за чрезвычайной самоуверенности. Кстати, разбор несчастных случаев, проработка приказов есть также своеобразная форма обучения.

По характеру и времени проведения инструктаж сотрудников можно подразделить на вводный (вступительный), первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой.

*Вводный инструктаж* проводится:

- со всеми работниками, которые принимаются на постоянную или временную работу, независимо от их образования, стажа работы и должности;
- с работниками других организаций, которые прибыли на предприятие и участвуют непосредственно в производственном процессе или выполняют другие работы для предприятия;
- с учащимися и студентами, которые прибыли для прохождения производственного обучения или практики;

*Первичный инструктаж* проводится до начала работы непосредственно на рабочем месте:

- с работником, принятым в МУП «Водоканал» (постоянно или временно);
- с работником, который переводится с одного цеха производства в другой;
- с работником, который будет выполнять новую для него работу;
- с командированным работником, который участвует непосредственно в производственном процессе на предприятии.

Повторный инструктаж проводится с работниками на рабочем месте в сроки, определенные соответствующими действующими отраслевыми нормативными актами или руководителем с учетом конкретных условий труда, но не реже: на работах с повышенной опасностью – один раз в 3 месяца; для остальных работ — один раз в 6 месяцев.

*Внеплановый инструктаж* проводится с работниками на рабочем месте или в кабинете охраны труда:

- при вводе в действие новых или пересмотренных нормативных актов об охране труда, а также при внесении изменений и дополнений к ним;
- при изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приборов и инструментов, выходного сырья, материалов и других факторов, которые влияют на состояние охраны труда;
- при нарушениях работниками требований нормативных актов об охране труда, которые могут привести или привели к травмам, авариям, пожарам и т.п.;
- при проявлении лицами, которые осуществляют государственный надзор и контроль за охраной труда, незнания требований безопасности относительно работ, выполняемых работником, или по мотивированному требованию работников этих органов контроля;
- при перерыве в работе исполнителя работ более чем на 30 календарных дней – для работ с повышенной опасностью, а для остальных работ – более 60 дней.

Все сотрудники, которые принимаются на постоянную или временную работу, проходят обучение в форме инструктажей по вопросам охраны труда, оказания первой помощи пострадавшим от несчастных случаев, а также по правилам поведения при возникновении аварийных ситуаций, пожаров и стихийных бедствий, по неразглашению коммерческой тайны.

Работники, совмещающие профессии (в том числе работники комплексных бригад), проходят инструктажи как по их основным профессиям, так и по профессиям по совместительству. Все виды инструктажа и проверки знаний, а также допуск к самостоятельной работе фиксируются в журнале регистрации подписью инструктируемого и инструктирующего.

3. Поручение выполнения особых специальных задач. Направлено на совершенствование особых навыков работников через поручение выполнить специальные одноразовые задания, которые необходимо тщательно отработать. Смысл метода заключается в подготовке к выполнению сотрудником более широких и сложных задач.

4. Наставничество. Его можно охарактеризовать семью ступенями, семью шагами:

Шаг 1. Введение в курс дела и ознакомление (рабочая обстановка, сотрудники).

Шаг 2. Показ (подробности, связанные с рабочим местом, материалы, средства производства, станки, техника, компьютеры и т. д.).

Шаг 3. Демонстрация (рабочий процесс с объяснением).

Шаг 4. Указание (наблюдение за обучаемым при первом выполнении работы, помощь только в случае необходимости).

Шаг 5. Разъяснение (наглядно, основательно и точно).

Шаг 6. Тренировка (предоставление возможности потренироваться со все уменьшающимся контролем).

Шаг 7. Дополнительное обучение (расширение полученных знаний).

Большая роль в кадровой политике МУП «Водоканал» отводится развитию персонала на основе системы непрерывного обучения, служебного продвижения, подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности, планирования карьеры. Важно отметить, что за 2016 год количество работников с высшим профильным профессиональным (техническим) образованием увеличилось на 19 человек, с высшим профильным профессиональным (управленческим) образованием – на 2 человека. Продолжают обучение в высших профессиональных учебных заведениях по различным специальностям 36 человек.

Опыт показал, что деятельность отдела кадров нельзя сводить к тому весьма ограниченному набору действий, которые традиционно выполнялись отделами кадров в российских условиях. Новый подход к менеджменту управления персоналом характеризуется комплексностью. Такой комплексный подход к отделу кадров в организации ведет к тому, что кадровики начинают расширять круг своих действий от чисто кадровых (формирование, подбор и расстановка кадров) к более широкому кругу вопросов, включающих мотивацию персонала, оплату труда работников, согласование интересов работников и предприятия. В связи с этим отдельно следует сказать о кадровом резерве, который в МУП «Водоканал» создается для выдвижения на руководящие должности в целях:

- 1) обеспечения целенаправленной и систематической подготовки квалифицированных руководящих кадров;
- 2) организации должностного и профессионального продвижения перспективных специалистов в компании;
- 3) повышения мотивации к труду сотрудников компании, обладающих высоким потенциалом.

Формирование списка кадрового резерва службой персонала происходит на основе:

- 1) анализа результатов аттестации персонала, оценки;
- 2) рекомендаций Генерального директора МУП «Водоканал»;



- 3) индивидуальных собеседований с претендентами, отобранными по результатам аттестации.

Пересмотр списка кадрового резерва происходит ежегодно на основании порядка отбора кандидатов в кадровый резерв и результатов оценки. Обучение кадрового резерва компании планируется и осуществляется по направлениям деятельности исходя из планируемой будущей должности сотрудника.

Отдел кадров разрабатывает ежегодный план работы с кадровым резервом, который включает в себя:

- 1) утвержденный список сотрудников, входящих в состав кадрового резерва;
- 2) индивидуальные программы развития резервистов;
- 3) программу обучения сотрудников кадрового резерва;
- 4) сроки и формы мониторинга подготовки резервистов и промежуточной оценки резервистов.

В 2016 году в резерве МУП «Водоканал» состояли: на руководителей высшего звена 5 человек; на руководителей среднего звена 11 человек. Средний возраст состоящих в резерве от 27 до 40 лет.

Каждый молодой специалист и руководитель, состоящий в резерве, имеют перспективные планы и программы, в которых определены сроки завершения обучения на конкретные должности.

Два раза в году молодые специалисты и резервисты проходят собеседование в кадровой комиссии, возглавляемой Генеральным директором.

Оценка уровня развития профессиональных компетенций и квалификации сотрудников дается в рамках проведения аттестации, которая предполагает комплексный характер (оценивание профессиональных, деловых и личностных качеств) и основывается на учете специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

В рамках процедуры аттестации руководители структурных подразделений или руководители отделов каждое полугодие осуществляют оценку текущей деятельности сотрудников структурного подразделения; постановку целей для каждого сотрудника на предстоящий период (6 месяцев). Результаты оценки передаются в отдел кадров.

Результаты заключения аттестационной комиссии предоставляются Генеральному директору МУП «Водоканал»; ответственным лицам, указанным в Приказе об аттестации персонала. Персональные результаты аттестации в обязательном порядке доводятся до сведения сотрудников руководителями структурных подразделений. Предоставление результатов оценки и аттестации иным лицам не допускается.

Результаты аттестации выступают основой для формирования кадрового резерва и планов индивидуального развития для резервистов и выступают основой для принятия следующих управленческих решений:

- 1) об установлении и изменении размера переменной части оплаты труда сотрудника, (включается так называемый метод материальной мотивации персонала);
- 2) о повышении сотрудника в должности;
- 3) по оптимизации работы структурных подразделений МУП «Водоканал».

Кадровая работа в жилищно-коммунальной сфере направлена прежде всего на то, чтобы специалисты всех уровней и видов деятельности осознавали себя частью единого целого, понимали свои цели и задачи в свете общей стратегии предприятия, чувствовали ответственность за свой труд в рамках создания и поддержания имиджа Старооскольского городского округа. На передний план кадрового менеджмента сегодня выходят такие функции, как перспективное планирование и прогнозирование, переход на упреждающие составляющие в кадровой работе, организационная интеграция путем включения руководителей всех уровней в кадровый менеджмент, внедрение новых технологий в работе с персоналом (например,

оценка исполнительской деятельности), так как, чтобы выполнять сложные задачи завтра, нужно соответствовать повышенным требованиям уже сейчас.

Анализируя данные средних показателей кадрового состава МУП «Водоканал», отметим, что динамика показателей выглядит позитивно, поскольку в целом кадровый состав сформирован. В то же время в МУП «Водоканал» существует определенный дефицит руководителей с профильным управленческим образованием, оставляет желать лучшего и уровень квалификации ряда технических работников. В связи с этим руководством Управления ведется целенаправленная работа по повышению уровня квалификации сотрудников.

Активно внедряются современные формы работы с персоналом, направленные на совершенствование системы морального и материального стимулирования работников, такие как занесение на Доску почета особо отличившихся в служебной деятельности специалистов и представление отличившихся сотрудников к награждению ведомственными наградами. За последние годы выстроена соответствующая современным требованиям система предоставления социальных гарантий (см. Приложение Б).

Одним из направлений кадровой политики МУП «Водоканал» является формирование сплоченного, высокоэффективного коллектива, способного работать в постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Немаловажное значение имеет маркетинг персонала, главная цель которого – правильное понимание психологических, социальных и управленческих факторов, влияющих на решение сотрудников о закреплении на рабочих местах; также встает вопрос психологического отбора при приеме на работу. В связи с этим для социально-психологической и профессиональной диагностики персонала, психологической поддержки и обеспечения условий для осуществления эффективной деятельности необходимо активно взаимодействовать с профессиональными психологами для консультаций по вопросам кадрового соответствия.

## Выводы по II разделу

1. Приоритетными направлениями в кадровом обеспечении МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива. Кадровая политика строится на принципах ценности человеческих ресурсов, соблюдения норм трудового законодательства, стабильности трудовых отношений, понимания ответственности кадровой службы за функционирование всей системы, необходимости эффективно использовать инженерно-технических работников и рабочих, способствовать их профессиональному росту и развитию.
2. Анализируя данные средних показателей кадрового состава работников МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа, отметим, что динамика показателей выглядит позитивно, поскольку в целом кадровый состав сформирован. В системе управления организация кадровой политики возложена на отдел кадров, который обеспечивает реализацию формирования кадрового состава предприятия: проводит аттестацию, организует прием новых сотрудников и работает с кадровым резервом.
3. Немаловажное значение имеют современные маркетинговые технологии в построении кадровой политики, основанные на правильном понимании психологических, социальных и производственных факторов, влияющих на решение сотрудников о закреплении на рабочих местах. Для развития кадрового потенциала используются такие формы оценки, как кадровый аудит руководителей и специалистов, аттестация персонала. Аттестация направлена на определение соответствия работника МУП «Водоканал» занимаемой должности, на развитие профессионализма персонала и усиление его мотивации к труду. Немаловажным является выявление перспективы должностного роста работника, стимулирование его к повышению в системе управления предприятия.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Анализ деятельности МУП «Водоканал» в контексте социально-экономического развития Старооскольского городского округа, в частности жилищно-коммунальной сферы муниципального образования, показал наличие проблем в реализации кадровой обеспечения по таким направлениям, как информационная, учебно-методическая, содержательная основы кадровой политики, мониторинговая деятельность, культура взаимодействия и преемственности в коллективе, мотивация и карьерный рост сотрудников.

Существенной характеристикой современного рынка труда является дефицит опытных высококвалифицированных кадров, вызванный снижением количества работоспособного населения, демографическим кризисом конца 80-х и 90-х годов, снижением качества образования. Предложение более высокого уровня заработной платы в определенной степени может содействовать решению указанной проблемы, но муниципальные унитарные предприятия ограничены в возможностях материального стимулирования.

В подобной ситуации привлечение персонала должно стать отдельным бизнес-процессом, построенным на принципах маркетинга. Актуальным становится не просто имиджевый аспект в исследовании организаций как работодателей, а проблема управления привлечением персонала посредством ее имиджа, что находит отражение в процессе формирования кадровой политики.

Кроме того, к числу основных проблемных мест в системе управления кадрами, как стало очевидно на аналитической стадии исследования, можно отнести отсутствие единой системы организации и оценки труда в МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа, из которой вытекают такие проблемы, как низкий уровень межличностных коммуникаций,

характерный для тех сотрудников, которые существенно различаются по возрасту; слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников; недостаточное внимание к практике передачи профессионального опыта.

Ключевыми факторами, негативно влияющими на совершенствование муниципальной кадровой политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства, являются:

- дефицит высококвалифицированных специалистов и недостаточное количество работников, в том числе замещающих руководящие должности, имеющих профильную образовательную подготовку;

- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения состава МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа;

- снижение престижа работы на муниципальных унитарных предприятиях.

Все перечисленные проблемы взаимосвязаны и не могут быть решены по отдельности.

Совершенствование кадровой политики МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа, сокращение текучести кадров, усиление их профессиональной состоятельности требует выполнения ряда условий:

- использование современных кадровых технологий;
- осуществление постоянного мониторинга кадрового потенциала;
- внедрение системы передачи профессиональных знаний и опыта молодым специалистам;

- внедрение действенной системы стимулирования и мотивации служащих к эффективному достижению качественных результатов профессиональной служебной деятельности.

Характерные особенности унитарного предприятия обуславливают отличие его кадровой политики от кадровой политики предприятий других организационно-правовых форм или кадровой политики органов власти.

Во-первых, в унитарном предприятии руководители – наемные работники, доход которых зачастую напрямую не зависит от эффективности деятельности предприятия, и которые не имеют возможности самостоятельно принимать управленческие решения. Отсюда – отсутствие мотивации и заинтересованности руководителей, а значит, возможности привлечения высококвалифицированных руководителей.

Исходя из этого, приоритетными направлениями кадровой политики унитарных предприятий являются: 1) подбор руководителей; 2) оценка и развитие руководителей; 3) создание кадрового резерва руководителей; 4) мотивация руководителей высшего звена.

Во-вторых, кадровая политика определяется в двух плоскостях: кадровая политика, определяемая муниципальными органами власти и кадровая политика самого предприятия. Нахождение городского хозяйства в системе прямого регулирования органов власти муниципального образования определяет специфику управления предприятием: на уровне унитарных предприятий функции и задачи управления сводятся к эффективному использованию имущества.

Это означает, что еще одним приоритетным направлением кадровой политики унитарных предприятий городского хозяйства будет являться взаимодействие руководителей предприятий и органов исполнительной власти города в процессе формирования кадровой политики.

В-третьих, отрасль жилищно-коммунального хозяйства формировалась в условиях командной экономики и не ориентирована на функционирование в условиях конкурентного рынка, поэтому до сих пор кадровая политика предприятий отрасли соответствует данному типу хозяйства: в большинстве предприятий городского хозяйства преобладает инертный и пассивный тип кадровой политики, что подтверждается результатами исследований.

На наш взгляд, можно выделить следующие приоритетные направления кадровой политики МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа: 1) формирование имиджа предприятия, 2) социальное партнерство.

В-четвертых, особенности структуры основных фондов городского хозяйства – сложные инженерные коммуникации и необходимость обеспечения непрерывного и четкого технологического процесса, предполагают наличие высококвалифицированных специалистов и рабочих со специальным образованием.

Безусловно, повышение эффективности управления социально-экономическим развитием в МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа, в условиях, осуществляемых в Российской Федерации реформ, возможно только при наличии высокопрофессиональных кадров. От того, насколько эффективно действуют кадровые службы, во многом зависит уровень работоспособности сотрудников управления в целом, его успех и эффективность.

Однако в отрасли сложился большой процент работников с образованием ниже высшего. Например, в МУП «Водоканал» для категории «руководители» он составляет 42% (из 64 человек только 35 имеют высшее образование).

В связи с этим приоритетными направлениями кадровой политики МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа являются:

- 1) работа по взаимодействию с учебными заведениями, реализующими программы дополнительного профессионального образования, в том числе для категории «руководители» по таким направлениям, как «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом»,
- 2) работа с учебными заведениями по подготовке молодых специалистов,

Сегодня назрела острая необходимость пересмотра и изменения принципов формирования кадровой политики. Требуется разработка



современного механизма совершенствования кадровой политики в муниципальном управлении развитием унитарных предприятий.

Анализ ситуации переподготовки и повышения квалификации работников МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа требует принятия мер по совершенствованию профессионального образования кадров в управлении. Для этого необходимо:

- направления на повышение квалификации, переподготовку, стажировку;
- развитие системы наставничества;
- проведение мониторинга повышения квалификации работников;
- самообразование и использование метода самостоятельной подготовки.

Совершенствование системы профессионального развития работников МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа рассматривается как централизованный и целенаправленный непрерывный процесс. Участие в данном процессе начинается со дня поступления на работу, продолжается на всем протяжении трудовой деятельности и является обязательным условием профессионального роста работников. Большое значение в организации развития кадрового потенциала имеет анкетирование сотрудников (см. Приложение В).

Эффективность системы непрерывного образования кадров может быть обеспечена следующими условиями:

1. Формированием системы непрерывного профессионального образования, охватывающей все уровни службы в управлении, включающей все уровни образования, сочетание которых должно быть оптимальным для существующей кадровой ситуации и меняться с изменением этой ситуации, а также позволяющей в дальнейшем эффективно работать в смежных областях профессиональной деятельности и на разных уровнях.

2. Определением приоритетных направлений дополнительного профессионального образования, исходя из основных принципов функционирования и совершенствования системы кадровой политики.

Если говорить о возрастном составе, то, например, работников-мужчин всего 381 человек, из них 196 старше пятидесяти лет, что составляет 54%. Работников-мужчин в возрасте до 30 лет всего 52 человека (12,7%). Соответственно, можно говорить о том, что требуется развитие кадрового резерва и планирование карьеры для молодых специалистов.

Отделу кадров МУП «Водоканал» необходимо разработать мероприятия по определению потребности в повышении квалификации и профессиональной переподготовке работников, разработке и утверждению плана мероприятий по повышению профессионального уровня, внедрению единого комплекса оценивающих программ для объективной оценки профессиональных качеств претендентов на замещение вакантных должностей, резерва кадров. В рамках данного направления необходимо сотрудничество с высшими учебными заведениями на долгосрочной основе, а также в целях поиска и применения новых форм и методов работы со студентами.

Особое внимание, на наш взгляд, отделу кадров МУП «Водоканал» необходимо уделить развитию системы наставничества, являющегося кадровой технологией, предполагающей передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития.

Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, по самостоятельному выполнению служебных обязанностей, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной деятельности.

Целями наставничества являются подготовка молодых специалистов к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизация периода их адаптации к замещаемой должности, помощь в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей.

Мы предлагаем выстроить в системе кадрового обеспечения муниципального унитарного предприятия порядок, в котором наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года. К работе в качестве наставников привлекаются профессионально компетентные сотрудники, проявившие способности к воспитательной работе, пользующиеся авторитетом в коллективе. Очень важно, чтобы назначение наставников осуществлялось на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником.

Организационное сопровождение наставничества заключается в информационном обеспечении подбора наставников; анализе, обобщении опыта работы наставников; поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества заключается в подготовке проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, оказании консультационной помощи в разработке индивидуального плана наставничества; осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесении в личные дела работников культуры соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству заключается в проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников; ликвидации выявленных трудностей в процессе адаптации лиц, в отношении которых

осуществляется наставничество; анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Немалое значение необходимо уделять и недостаточному взаимодействию работников МУП «Водоканал» и местного населения. В целях создания положительного имиджа работников МУП «Водоканал», повышения престижа необходимо организовать взаимодействие со СМИ, а также выстроить систему встреч руководителей, ответственных за сферу жилищно-коммунального хозяйства, и местного населения.

Все российские организации находятся в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся рыночной ситуации, поэтому они должны концентрировать свое внимание не только на сфере производства, но и выработать оптимальную кадровую стратегию, так как именно персонал является ключевым фактором, определяющим успех деятельности любого предприятия.

Для повышения эффективности управления персоналом в последние годы получают все большее распространения несвойственные для отечественной практики и заимствованные из зарубежного опыта формы работы с персоналом, например корпоративная культура, формирование имиджа и т.п.

Формирование имиджа МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа – управляемая деятельность по развитию кадровой политики и корпоративной культуры, в основе которой лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами команды.

Структурная модель имиджа предприятия представляет собой специально организованную и структурированную по составляющим информацию о предприятии: внешняя атрибутика; история организации, традиции; финансовое положение; образ продукции, качество деятельности; имидж руководителя и его команды; имидж персонала, корпоративная культура; деловые коммуникации, особенности управления организацией;

стоимость товара или услуг; паблисити, рекламная известность; дизайн офисных помещений, услуг МУП «Водоканал».

Внешняя среда (соотношение муниципального и рыночного регулирования, особенности структуры, основных фондов и производственного процесса, форма собственности, особенности формирования цены услуг и доходов) и внутренняя среда (половозрастной и квалификационный состав персонала, величина зарплат, наличие в структуре аппарата управления подразделений, ответственных за кадровую политику) оказывают сильное влияние на формирование кадрового состава и имиджа предприятия. Эффективность деятельности любого сотрудника напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, т.е. от грамотного кадрового обеспечения. Кадровая политика выдвинула на первый план проблему создания корпуса служащих, обладающих современными научными знаниями в области управления, сделав упор не на структурный, а на кадровый аспект преобразований.

Формирование кадровой политики является сложным, противоречивым, многогранным процессом, в основе которого – осуществление научно-исследовательской; организационно-управленческой и нормативной деятельности.

Обеспечение социальных гарантий работникам муниципальных унитарных предприятий предполагает следующие направления:

1. Здоровьесберегающие технологии организации труда. Данное направление включает обязательное прохождение служащими медицинского обследования (диспансеризацию), пропаганду здорового образа жизни (участие в спортивных мероприятиях, посещение бассейнов, спортивных секций), оказание первичных медицинских услуг на рабочем месте (в медицинском (фельдшерском) пункте).
2. Образовательная деятельность. Помимо рассмотренных выше программ повышения профессиональной компетентности может быть реализована

поддержка служащих, работающих над диссертационными исследованиями прикладного характера. Этим можно одновременно обеспечивать удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации, а также практическую пользу от исследований, которые могли бы реально помочь решить ту или иную проблему.

3. Немаловажное значение имеет маркетинг персонала, главная цель которого – правильное понимание психологических факторов, влияющих на решение сотрудников о закреплении на рабочих местах. В связи с этим для социально-психологической диагностики персонала, психологической поддержки и обеспечения условий для осуществления эффективной деятельности отдел кадров важно активно взаимодействовать с профессиональными психологами для консультаций по вопросам кадрового соответствия. Мы считаем, что в МУП «Водоканал» необходимо ввести штатную единицу «психолог» и создать специальный кабинет психологической разгрузки, оснащенный приборами аудиовизуальной стимуляции для восстановления работоспособности сотрудников.

4. Формирование и развитие корпоративной культуры муниципального унитарного предприятия. Это целенаправленно формируемая система норм и ценностей, служащая регулятором организационных отношений. Формирование корпоративной культуры включает в себя внедрение правил и норм поведения, морально-этических установок у сотрудников для обеспечения добросовестного исполнения должностных обязанностей и создания нравственно-правовой основы для работы единой командой.

Кроме того, важнейшим условием кадрового обеспечения является взаимодействие МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа с общественными объединениями, средствами массовой информации. Поэтому для совершенствования системы кадровой политики в Старооскольском городском округе необходимо:

– формирование позитивного отношения граждан к сотрудникам муниципального унитарного предприятия, через формирование

профессиональной компетентности и нравственных основ поведения служащих;

– внедрение на службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы при подборе кадров (проведение открытых конкурсов на замещение вакантных должностей, формирование кадрового резерва, информации о котором будет представлена на сайте администрации округа);

Итак, реализация перспективной кадровой политики в МУП «Водоканал» включает следующие направления:

- проведение курсов, конференций, семинаров, тренингов, организованных профессорско-преподавательским составом университетов Белгородской области;
- обучение на базе высших учебных заведений, а также в межрегиональных центрах переподготовки и повышения квалификации кадров, имеющих соответствующие лицензии на право проведения образовательной деятельности;
- создание системы наставничества для развития потенциала молодых специалистов, приходящих на работу в муниципальные унитарные предприятия;
- формирование актуальной системы психологической поддержки персонала.

Ожидаемая последовательная реализация перспективной кадровой политики позволит достичь следующих результатов:

- создание необходимых условий для профессионального развития работников МУП «Водоканал», повышения квалификации и профессиональной переподготовки инженерно-технических и управленческих кадров;
- формирование эффективного кадрового потенциала и кадрового резерва, совершенствование их знаний и умений;

- качественное информационно-аналитическое обеспечение кадровых процессов;
- создание благоприятной психологической атмосферы в трудовом коллективе, минимизация конфликтных ситуаций в профессиональной коммуникации;
- повышение престижа работы в МУП «Водоканал»;
- проведение единой корпоративной политики на основе системы реализации системы наставничества.

### **Выводы по III разделу**

1. В настоящее время для муниципальных унитарных предприятий, ответственных за городское хозяйство, актуальной является проблема кадрового обеспечения. Важным требованием времени является разработка методических и практических рекомендаций по формированию кадровой политики унитарных предприятий.

2. К основным проблемам кадровой политики, обнаруженных в деятельности МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа, можно отнести отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава службы, низкий уровень межличностных профессиональных коммуникаций, недостаточное внимание к практике передачи профессионального опыта молодым специалистам, отсутствие психологической поддержки работников предприятия.

3. В кадровой политике МУП «Водоканал» особое внимание необходимо уделить управлению трудовой адаптацией персонала (в первую очередь молодых специалистов) и его профессиональному и образовательному развитию. Важным направлением, которое должно присутствовать в работе отдела кадров МУП «Водоканал», может стать программа индивидуального развития сотрудников, исходящая из того, что



вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации являются приоритетными в стратегических планах предприятия. Основными направлениями совершенствования кадрового обеспечения, таким образом, будут являться формирование повышения уровня профессиональной компетентности работников посредством создания развития дополнительного профессионального образования; создание системы мотивации карьерного роста, организация системы наставничества, формирование позитивного имиджа и корпоративной культуры МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной России кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период комплексную систему управления человеческими ресурсами, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества. Безусловно, кадровая система должна быть стабильной, устойчивой, адекватной потребностям общества и государства, обеспечивая эффективное функционирование системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение муниципальных унитарных предприятий Старооскольского городского округа выступает не только как элемент, но и как важнейшее условие реализации целей, задач, принципов муниципального управления в области социальной и экономической политики. Главным становится реализация целей кадровой политики, что включает цели, связанные с отношениями предприятий с окружающей средой (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.д.); цели, направленные на улучшение отношений в корпоративной среде (участие их в управлении, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

Основными направлениями в кадровом обеспечении МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива. Кадровая политика строится на принципах развития человеческого капитала, стабильности трудовых отношений, понимания ответственности отдела кадров за функционирование предприятия, необходимости эффективно использовать инженерно-технических работников и рабочих, способствовать их профессиональному росту и интеллектуальному развитию.

Анализ деятельности отдела кадров МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа показал, что проблемные зоны заключаются в невысоком уровне межличностных профессиональных коммуникаций, недостаточное внимание к практике передачи профессионального опыта молодым специалистам, в недостаточной работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава службы.

Основным направлением в кадровом развитии МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа должна стать программа индивидуального развития сотрудников, исходящая из того, что вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации являются приоритетными в стратегических планах предприятия. Особое внимание необходимо уделить кадровому аудиту руководителей МУП «Водоканал», выявлению перспектив должностного роста работника, стимулирование его к повышению в системе управления предприятия.

Большое значение могут иметь маркетинговые технологии в кадровом обеспечении, основанные на правильном понимании психологических факторов, влияющих на трудовую адаптацию персонала (в первую очередь молодых специалистов) и его профессиональному и образовательному развитию. Совершенствование кадрового обеспечения МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа должно оптимизироваться через повышение уровня профессиональной компетентности работников, что позволит формировать позитивный имидж МУП «Водоканал» среди населения Старооскольского городского округа.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Москва, 2012. – 63 с.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ [Текст]: федеральный закон от 6.10.2003 131-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
3. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 31. – Ст. 4179.
4. О водоснабжении и водоотведении [Электронный ресурс]: Федеральный закон Российской Федерации от 7 декабря 2011 года № 416-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>
5. Об утверждении стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 года №27-пп // Консультант Плюс: справочно-правовая система – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>.
6. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области [Электронный ресурс]: Принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 21 февраля 2008 г. №24. – Режим доступа: [www.oskolregion.ru](http://www.oskolregion.ru)
7. Стратегия социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года, включая среднесрочную программу до 2014 года [Электронный ресурс]: утверждена решением Совета депутатов Старооскольского городского округа

Белгородской области от 19.12.2008 № 224. – Режим доступа: [www.oskolregion.ru](http://www.oskolregion.ru)

8. Устав муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа [Электронный ресурс]: утвержден постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 08.09.2014 № 2976 // Официальный сайт МУП «Водоканал». – Режим доступа: <http://stvoda.ru>

9. О трудовых отношениях с Козловым А.М. [Электронный ресурс]: распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 23.12.2015 № 579-рл // Официальный сайт МУП «Водоканал». – Режим доступа: <http://stvoda.ru>

10. Положение об отделе кадров муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа [Текст]: Утверждено генеральным директором МУП «Водоканал». – Старый Оскол [б.и.], 2015. – 5 с.

11. Отчет о работе муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Старооскольского городского округа за 2016 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт МУП «Водоканал». – Режим доступа: <http://stvoda.ru>

12. Аверин, А. Н. Профессиональная подготовка кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 120 с.

13. Аверин, А.Н.. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Дашков и К, 2010. – 279 с.

14. Агибалова, О.В. Кадровая составляющая реформы местного самоуправления [Текст] / О. Ю. Агибалова. – Воронеж: Изд-во им. Е. А. Болховитинова, 2011. – 126 с.

15. Акбиева, З.С. Психология карьеры и профессионально-релевантное поведение специалиста [Текст] / З.С. Акбиева, О.П. Терновская, Л.Б. Шнейдер. – М.; Воронеж: МПСИ: МОДЭК, 2012. – 327 с.

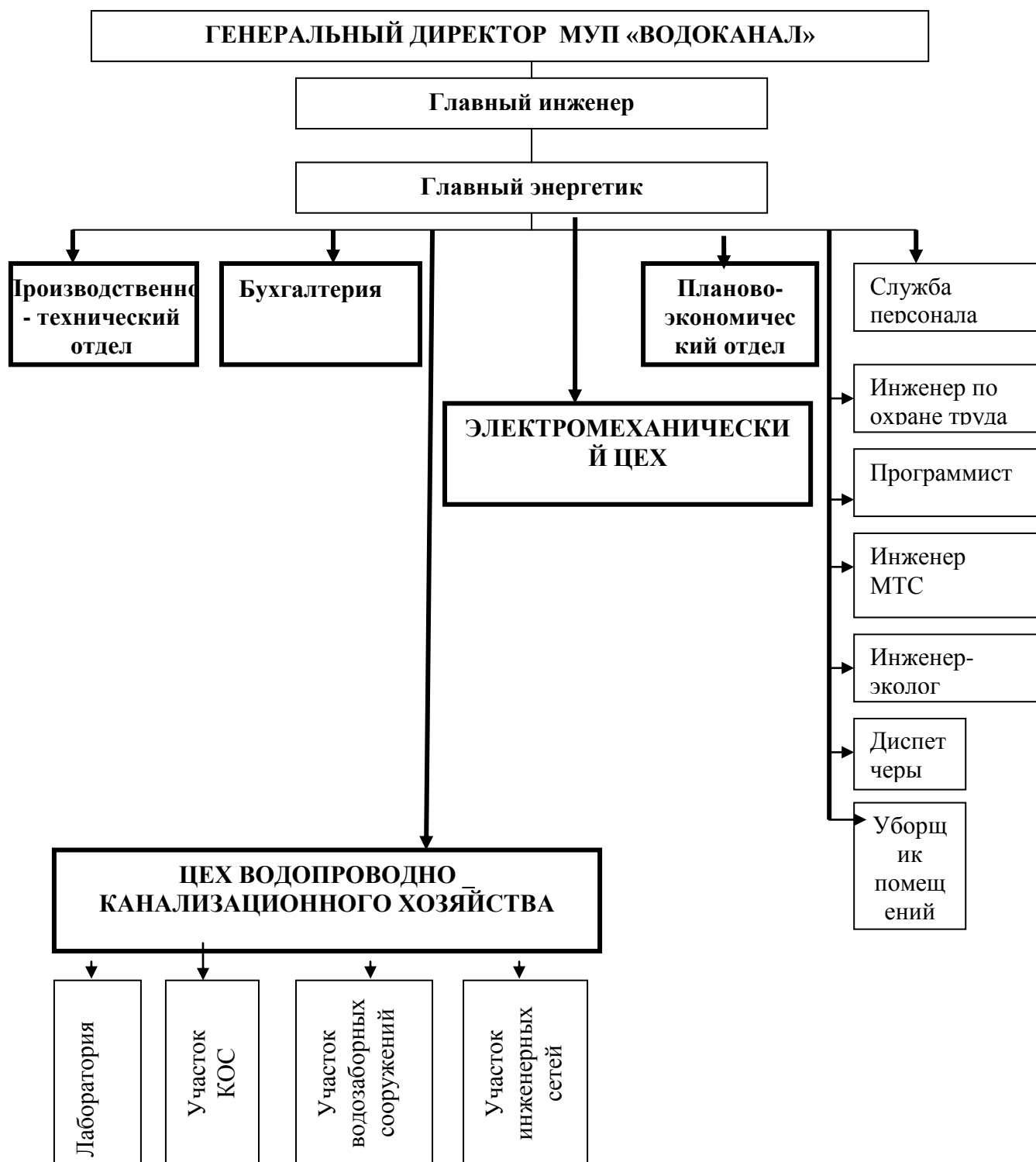
16. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 286 с.
17. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород, 2012. – 312 с.
18. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика как фактор стратегического управления интеллектуальным кадровым потенциалом городского округа [Текст] / Ю.В. Астахов // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 2. – С. 5-8.
19. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев. – Белгород, 2014. – 340 с.
20. Богатырева, И.В. Проблемы муниципальной кадровой политики и подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / И.В. Богатырева, Ю.А. Чиркина // «Актуальные проблемы современного образования»: материалы V-ой международной научно-методической конференции. – Воронеж: ВИЭСУ, 2013. С. 134-141.
21. Боженков, С.А. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров [Текст] / С.А. Боженков, И.Е. Ильичёв // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 1. – С. 45-52.
22. Войнова, Е.А. Профессионализм и компетентность – один из основных принципов организации и функционирования муниципальной службы // Управление городом: теория и практика. [Текст] / Е.А. Войнова. – 2012. – № 2 (5). – С. 42–46.
23. Голубь, Н.А. Организационные основы внедрения процессного подхода к управлению персоналом [Текст]: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.А. Голубь; Омск. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского; науч. рук. С.Н. Апенько. – Омск, 2011. – 19 с.
24. Добролюбова, Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности

- [Текст]/ Е.И. Добролюбова, О.В. Александров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 124–143.
25. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст] / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Академия, 2011. – 251 с.
26. Зайцева, Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров [Текст] / Т.В. Зайцева // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 1. – С. 180-188.
27. Иванова, Н.Л. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски решения [Текст] / Н.Л. Иванова // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 2. С. 171-186.
28. Иванова, Н.Л. Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления [Текст] / Н.Л. Иванова, Е.Н. Дубиненкова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 4. – С. 176.
29. Ксенофонтова, Ю.И. Имидж работодателя [Текст] Ю.И. Ксенофонтова// Маркетинг (ГУУ). – 2011. – № 2 (117). С. 55-59.
30. Мазуренко, И.А. Механизм управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст]: автореферат дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / И.А. Мазуренко; Воронеж. гос. ун-т; науч. рук. И.Б. Дуракова. – Воронеж, 2009. – 18 с.
31. Митюнина, С.В. Модели профессиональной карьеры личности [Текст]: автореферат дис. . канд. социол. наук: 22.00.08 / С.В. Митюнина; Иван. гос. текстил. акад.; науч. рук. Л.С. Егорова. – Н. Новгород, 2009. – 23 с.
32. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М., 2011. – 380 с.
33. Петрушин, В.И. Психология карьеры / Петрушин В.И. – М.: Акад. проект: Альма Матер, 2012. – 205 с.
34. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2014. – 235 с.

35. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст] / С.И. Сотникова. – М.: Инфра-М, 2009. – 407 с.
36. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России [Текст] / В.А. Сулемов. – М., 2014. – 315 с.
37. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: МПСИ: Флинта, 2009. – 271 с.
38. Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ [Текст] / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 498 с.
39. Чихладзе, Л.Т. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / Л.Т. Чихладзе. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 248 с.
40. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 300 с.
41. Шаповалов, В.К. Консультирование по карьере [Текст] / В.К. Шаповалов, О.В. Минкина. – М.: Акад.Проект, 2008. – 281 с.
42. Шилина, А.Ю. Адаптация работников к социальным взаимодействиям в рамках организации: управленческий аспект [Текст]: автореферат дис. . канд. социол. наук: 22.00.08 / А.Ю. Шилина; Моск. пед. гос. ун-т; науч. рук. О.О. Савельева. – М., 2009. – 21 с.



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



### Система предоставления сотрудникам социальных гарантий



**АНКЕТА****Уважаемый сотрудник!**

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в компании «Водоканал». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

**1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)**

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не закончено

**2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)**

Профессиональные обязанности

Вхождение в коллектив

Условия труда

Другое

Конкретизируйте \_\_\_\_\_

**3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным? \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

4. *Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?*

---



---

5. *В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?*

---



---

6. *Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)*

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё потребуется после адаптации

7. *В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)*

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не овладел

8. *Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?*

---



---

9. *Бывают ли у Вас конфликты?*

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

10. *Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту*

Очень интересно

Пока трудно оценить

Не очень интересно

**11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?**

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлет ворён	Затрудня юсь ответить	Не удовлетво рён	Соверш енно не удовлет ворён
	+1,0	+0,5	0,0	- 0,5	- 1,0
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

***12. Часто ли Вам приходилось менять место работы?***

Ни разу

1-2 раза

3-4 раза

более 5раз

***13. Укажите, пожалуйста, ваше имя, должность и структурное подразделение, в котором вы сейчас работаете***

---

---