

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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ  
РАБОТЫ С КАДРАМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУП «ВОДОКАНАЛ»  
СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
заочной формы обучения, группы 92071251  
Москалик Виктора Викторовича

Научный руководитель  
к.и.н., доцент  
Мамаева Т.П.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ РАБОТЫ С КАДРАМИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	6
РАЗДЕЛ II.	АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В МУП «ВОДОКАНАЛ» СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	26
РАЗДЕЛ III.	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ РАБОТЫ С КАДРАМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		69
ПРИЛОЖЕНИЕ		76

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современных экономических условиях, когда многим предприятиям приходится балансировать на грани рентабельности, а конкуренция на рынке обостряется, потери предприятий от неэффективного управления становятся особенно болезненными, и, зачастую, невосполнимыми. За прошедшее десятилетие многие руководители предприятий осознали необходимость «управлять по-новому», не командными методами, а вдумчиво подходя к построению и развитию системы управления. Именно эти ростки грамотного подхода к управленческому менеджменту предприятия могут стать основой для его дальнейшего развития.

**Степень изученности темы исследования.** Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала. В тоже время все еще практически нет исследований, за редким исключением, всего комплекса элементов по модернизации системы управления персоналом.

В качестве **основной проблемы исследования** выступает противоречие между необходимостью совершенствования системы работы с кадрами в муниципальных унитарных предприятиях и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по разработке и реализации целевых кадровых программ.

В качестве **основной гипотезы выпускной квалификационной работы** выступает предположение о том, что основные проблемы кадровой политики и управлением персоналом на предприятии в муниципальных унитарных предприятиях Старооскольского городского округа обусловлены

отсутствием единых стандартов кадровой политики для всех муниципальных органов.

**Объектом дипломного исследования** является муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» Старооскольского городского округа.

**Предметом исследования** является система управления кадрами в муниципальном унитарном предприятии.

**Целью** данного исследования является комплексное изучение системы управления кадрами в МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для реализации данной цели необходимо решить **следующие задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты эффективного управления кадрами муниципального предприятия;
- провести анализ системы управления кадрами в МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа;
- разработать мероприятия и предложить рекомендации по совершенствованию системы управления кадрами в муниципальных унитарных предприятиях, обосновав эффективность предложенных мероприятий.

**Теоретической и методологической основой исследования** в выпускной квалификационной работе послужили положения общей теории управления; экономики и социологии труда; кадрового менеджмента; экономического анализа; управления персоналом; законодательные и нормативные акты, регулирующие социально-трудовые отношения; научные труды зарубежных и отечественных специалистов в области управления кадрами предприятий.

При исследовании указанной проблематики применены различные **научные методы**: метод системного анализа, графический, статистический методы, программно-целевой подход к анализу системы управления персоналом, как социального явления; методы статистического, логического анализа и синтеза при выявлении свойств и функций системы управления

персоналом; стратегического планирования при разработке рекомендаций по модернизации системы управления на предприятии.

**Источниковой базой выпускной квалификационной работы** послужили федеральные законы, в первую очередь Трудовой кодекс РФ, другие нормативно-правовые акты, постановления, решения и иные документы муниципальных органов власти и муниципальных предприятий, статистические данные; экономические исследования по теме.

**Эмпирической базой исследования** являются практические исследования отечественных и зарубежных ученых, материалы периодической печати; локальные нормативные документы и данные внутренней статистической и бухгалтерской отчетности исследуемого муниципального унитарного предприятия.

**Научно-практическая значимость исследования** состоит в возможности использования конкретных рекомендаций данной выпускной квалификационной работы муниципальными органами власти для рационализации своей деятельности.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Логика структуры выпускной квалификационной работы определена поставленными целями и задачами научного исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен рассмотрению теоретических аспектов системы управления кадрами муниципальных предприятий. Во втором разделе рассматривается действующая система управления кадрами в МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа, выявляются её сильные и слабые стороны. В третьем разделе разработаны мероприятия по модернизации системы управления персоналом, предложена программа по повышению эффективности системы управления кадрами на муниципальных унитарных предприятиях.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ РАБОТЫ С КАДРАМИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Кадры муниципального предприятия является неотъемлемой частью любой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Таким образом «всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществимый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов».

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу того, как рассматривать понятие «управление персоналом (кадрами)». Вместе с тем можно выделить несколько подходов к данной проблематике. Рассмотрим наиболее известные из них.

С позиции институционального подхода управление кадрами рассматривается как «разнообразная деятельность различных субъектов, направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнения тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников».

Содержательный (функциональный) подход «основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации», он показывает «какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей». Это позволяет говорить об управлении кадрами муниципального предприятия как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2003. С. 38.

С точки зрения организационного подхода управление кадрами (персоналом) предприятия можно определить, как «комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающий эффективность трудовой деятельности и конкурентно способность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом». Организационный подход интересен тем, что полагает объектом системы управления кадрами процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единства субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов<sup>1</sup>.

Исходя из этого, можно говорить об управлении кадрами муниципального предприятия как о системе, которая имеет объект и субъект управления. Между ними существует организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

В условиях командно-административной системы управления отделы кадров на советских предприятиях рассматривались как вспомогательные или посреднические службы, имеющие дело в основном с инструкциями и приказами, с ведением и хранением личных дел работников<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Базаров, Т.Ю., Беков, Х.А., Аксенова, Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М., 2005. С. 68.

<sup>2</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 2007. С. 341.

Сегодня менеджмент персонала является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению.

Управление кадрами муниципального предприятия – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Соотношение базовых терминов управления кадрами муниципального предприятия

	ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ	
ОТНОШЕНИЕ НАЙМА	УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	КАДРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
	ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОТНОШЕНИЕ	

Управление кадрами муниципального предприятия представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений, направленную на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников.

В функциональном отношении под управлением персоналом понимаются все задачи и решения, связанные с работой в области кадров<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М., 2010. С. 157.

Управление кадрами муниципального предприятия – это постоянная задача всех руководящих кадров и кадровых служб предприятий по систематическому развитию всех сторон управления, связанных с человеком.

Комплексный подход к управлению трудом на микроуровне предполагает следующее: наряду с отдельным работником все больше внимания уделяется рабочей группе и отношениям между ее участниками. Воздействие на объект управления осуществляется таким образом, чтобы обеспечивалось всестороннее использование его потенциала<sup>1</sup>.

Управление кадрами (персоналом) организации, являясь подсистемой в общекорпорационной структуре, само является сложной системой. Система управления кадрами включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Стадии системы управления кадрами муниципального предприятия

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ		
Формирование кадров муниципального предприятия	Использование кадров муниципального предприятия	Стабилизация кадров муниципального предприятия
1	2	3
Прогнозирование структуры персонала (кадров) Определение потребности Планирование персонала Привлечение, подбор, расстановка кадров Заключение трудовых договоров и контрактов	Профессионально–квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой) Создание постоянных кадров Улучшение морально-психологического климата Обеспечение рабочих мест	Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника Обучение, повышение квалификации на предприятии

Таким образом, цель формирования системы управления кадров на предприятии – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их

<sup>1</sup> Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2003. С. 219.

использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Рассматривая процесс управления кадрами муниципального предприятия как целостную систему, можно выделить ее основные элементы, реализующие соответствующие функции:

- организационную – планирование источников комплектования кадрами; информированность населения о наборе кадров и сроках набора; объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство и т.п.;
- социально-экономическую – комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
- воспроизводственную, обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Следовательно, управление кадрами муниципального предприятия представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта – человека. Люди наделены интеллектом, способностью к развитию, приходят в организацию для удовлетворения личностных потребностей, их взаимодействие создает качественно новую организационную динамику. Поэтому управление персоналом требует выполнения специальных функций, наличия особых качеств у людей, им занимающихся.

В общем виде управление кадрами муниципального предприятия состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений (способностей) и желания использовать эти навыки (мотивации) у сотрудников организации.

Управление кадрами в комплексе с макро эргономическим управлением составляет квинтэссенцию политики организации, направленной на обеспечение ее стратегической цели<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Аругюнов В.В. Управление персоналом. Ростов-на-Дону, 2004. С. 48.

Применяемые в организациях методы в управлении персоналом отражены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

## Классификация методов управления кадрами муниципального предприятия

Применяемые методы			
1	2	3	4
Обследование (сбор данных)	Анализ	Формирование	Обоснование
Самообследование Интервьюирование Беседа Активные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально- стоимостной анализ	Системный Экономический Декомпозиция Последовательная подстановка Сравнения Динамический Структуризация целей Нормативный Параметрический Моделирования Функционально- стоимостной Главных компонент Балансовый Корреляционный регрессивный Опытный Матричный	Системный подход Аналогий Экспертно- аналитический Параметрический Блочный Моделирование Функционально- стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов Морфологический анализ	Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно- аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально- стоимостного анализа

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования управления кадрами муниципального предприятия. Он ориентирует исследователя на раскрытие системы управления кадров в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и с внешней средой и сведение их в единую, целостную картину.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Например, систему управления кадров муниципального предприятия можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления кадров как единое целое, то есть синтезировать.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора, под действием которого она сложилась, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные<sup>1</sup>.

Метод сравнений позволяет сопоставить существующую систему управления кадрами муниципального предприятия с подобной системой передовой организации с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления кадров.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению кадрами, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления

---

<sup>1</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. М., 2009. С. 250.

кадров муниципального предприятия дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функции по управлению кадрами, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления кадрами муниципального предприятия.

Все шире применяется параметрический метод. Его задача – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления кадрами муниципального предприятия для выявления степени их соответствия<sup>1</sup>.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом (кадрами) предприятия начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления кадрами с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-й, 2-й или 3-й компонент).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

---

<sup>1</sup> Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2003. С. 45.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления кадров муниципального предприятия, и на опыте другой, аналогичной, системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления кадров со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений и в определении границ и условий их применения.

Эффективным методом при совершенствовании системы управления кадрами муниципального предприятия является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Он ускоряет процесс формирования новой системы управления кадров и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления кадров группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те в свою очередь порождают следующие идеи. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом<sup>1</sup>.

Метод коллективного блокнота позволяет сочетать независимое выражение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления кадрами муниципального предприятия.

---

<sup>1</sup> Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом. М., 2008. С. 140.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления кадров, с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления кадров муниципального предприятия.

Наиболее эффективные изменения системы управления кадрами достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе, что позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, помогает избежать просчетов.

Отбор кадров муниципального предприятия заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и все специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, а наем на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата.

Кадровые службы должны добиваться повышения эффективности отбора персонала, что предполагает учет таких факторов, как рынок рабочей силы, требования профсоюзов, особенности местоположения организации и параметры непосредственного организационного окружения.

Эффективный отбор кадров основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыте кандидата, физических, медицинских и психологических характеристиках личности, (методы оценки и отбора приводятся в табл.1.4), где ++ наиболее эффективный метод, а + часто применяемый метод.

Процедура отбора кадров имеет определенную структуру: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму, тестирование кандидатов,

проверки рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения<sup>1</sup>.

Таблица 1.4

Методы оценки и отбора кадров муниципального предприятия

Наименования оцениваемых качеств	Анализ анкета данных	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++			+
2. Ирудиция	+		++		+
3. Профессиональные знания	+	+	++	+	+
4. Организаторские способности	+	++	+	+	+
5. Комуникативные способности		+	++		++
6. Здоровье и работоспособность	+		+		++
7. Внешний вид и манеры		+			++

Наем персонала, в свою очередь, подразделяется на четыре этапа: описание требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, выход человека на работу. Отбор и наем – процедуры, требующие финансовых затрат. Затраты определяются такими характеристиками, как стоимость, время и качество осуществления всех необходимых процедур<sup>2</sup>.

В любой управленческой деятельности по улучшению производственного процесса должна использоваться теория мотивации. Это связано с тем, что мотивация влияет на поведение индивида, в частности на его целенаправленное поведение. Главная причина различия поведения служащих – это их разные потребности и цели. Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того чтобы понять систему мотивации, менеджерам необходимо выяснить потребности подчиненных.

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М., 2008. С. 128.

<sup>2</sup> Гончаров В.И. Менеджмент. Мн., 2007. С. 146.

Перемещение собственных сотрудников для заполнения вакантных руководящих должностей является наиболее предпочтительным методом, позволяющим осуществить замещение вакантных должностей подготовленными преемниками наиболее качественно и эффективно. Система кадрового резерва состоит из трех основных этапов: планирование, формирование резерва и работа с резервистами, на каждом из которых проводится определенная работа для того, чтобы воспитать квалифицированных руководителей из внутренних кадровых резервов и затем, при освобождении вакантной должности, назначить резервистов, которые наиболее успешно прошли подготовку и соответствуют требованиям вакантной должности.

Выдвижение сотрудников в резерв осуществляется на основе четкого набора критериев. При этом учитывается не только готовность сотрудника к новой роли, но и результаты его предыдущей деятельности, приверженность интересам организации, авторитет в коллективе и, наконец, желание самого сотрудника.

Организационная структура системы управления кадров муниципального предприятия – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

В ряде организаций создаются службы по управлению кадрами, объединяющие под единым руководством все подразделения, имеющие отношения к работе с кадрами (отдел охраны труда, отдел кадров, отдел профессиональной подготовки, отдел труда и заработной платы, отдел социально-трудовых отношений).

Новые задачи служб управления кадрами заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации, в изменении сознания работающих, в переходе от бездумного исполнения к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле и ориентированным на потребителя продукции. В связи с этим службы управления персоналом начинают расширять круг своих

функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов<sup>1</sup>.

Структура службы управления кадрами муниципального предприятия во многом определяется характером и размерами организации, а также существующей системой управления организацией. В мелких и средних организациях многие функции по управлению кадрами выполняют линейные руководители. Крупные предприятия формируют самостоятельные структурные подразделения по реализации функций управления.

Система управления кадрами муниципального предприятия включает следующие основные элементы:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств системы управления;
- информационную базу для управления персоналом;
- комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
- правовую базу;
- совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

Система управления кадрами муниципального предприятия является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления кадров определяет успех ее развития. Чтобы усовершенствовать систему управления кадрами муниципального предприятия необходимо рассматривать ее организационную структуру, модернизировать задачи служб управления,

---

<sup>1</sup> Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2013. С. 8.

такие как стимулирование трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов<sup>1</sup>.

Рассматривая совершенствование системы управления кадрами муниципального предприятия, можно сделать вывод о том, что она обладает особенностями, присущему всякому нововведению вообще. Во-первых, изменения в системе управления нацелены на решения определенных проблем, в соответствии со стратегией развития организации. Во-вторых, невозможно заранее отразить точный результат, к которому они могут привести. В-третьих, изменения системы управления кадрами могут вызвать конфликтные ситуации, связанные с сопротивлением работников, неприятием ими нововведений. И, наконец, изменения системы управления кадрами дают мультипликационный эффект, т.е. вызывают ответные изменения в остальных подсистемах организации, благодаря тому, что они касаются главной составляющей организации ее сотрудников.

Таким образом, система управления кадрами муниципального предприятия в ходе своего развития проходит все стадии, составляющий процесс модернизации. И хотя не существует унифицированных форм построения системы управления кадров, и каждая система в отдельно взятой организации уникальна, можно выделить общие стадии и особенности системы управления персоналом как инновации.

Для того чтобы развитие управления кадров имело управляемый, регулируемый характер и давало необходимые качественные изменения оно должно происходить на основе научных принципов.

Исходя из этого, совершенствование системы управления кадров муниципального предприятия должно начинаться с рассмотрения передового опыта, учета стандартов и законодательства в области управления персоналом.

---

<sup>1</sup> Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2013. С. 8.

Нормативно-методическое обеспечение – это совокупность документов организационного, организационно–методического, организационно–распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утверждённые в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления кадрами муниципального предприятия.

Нормативно–методические материалы группируются по их содержанию. Различают нормативно–справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно–методического характера; документы технического, технико–экономического и экономического характера. Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления.

Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению кадрами<sup>1</sup>.

Законодательная база управления персоналом и кадровой работы на предприятии имеет несколько уровней.

Нормативно-правовое регулирование управление кадрами муниципального предприятия осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским Кодексом РФ,

---

<sup>1</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 2007. С. 40.

Трудовым Кодексом Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами и иными нормативными актами РФ, общепризнанными нормами международного права, конституциями (уставами), законами и иными актами субъектов Российской Федерации.

Конституционные нормы регулируют такие важнейшие организационно–кадровые вопросы как предоставление и гарантия каждому гражданину права на труд, на свободный выбор профессии, рода и места трудовой деятельности. В рамках федерального законодательства Трудовой кодекс РФ регулирует весь комплекс социально-трудовых отношений в стране. В Трудовом кодексе РФ нашло отражение понятие локальных нормативных документов предприятия, нормирующих отношения между работниками и работодателем. Основные положения кадровой политики находят свое отражение в различных документах экономико-правового регулирования – положение о трудовой дисциплине, положение об аттестации, системе оплаты труда, системе материального и морального стимулирования и т.п.

Цель трудового законодательства заключается в установлении государственных гарантий трудовых прав и свобод работников, создания благоприятных условий труда, защите прав и интересов работников и работодателей<sup>1</sup>.

В соответствии со ст. ст. 164 и 165 ТК РФ гарантии, в том числе по оплате труда, – средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально–трудовых отношений. Государство в ст. ст. 130 и 132 ТК РФ гарантирует работникам оплату по труду, а при несоблюдении этого требования работодателем – защиту их прав и ответственность работодателя.

---

<sup>1</sup> Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 2006. С. 89.

Важнейшим внутренним организационно–регламентирующим документом является Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, права, функции, ответственность (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типовая структура положения об отделе, службе.

Ответственность за обеспечение системы управления кадрами муниципального предприятия нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления кадров разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;

- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- Коллективный договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления кадрами муниципального предприятия.

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно–методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению кадрами муниципального предприятия, относятся:

- Положение по формированию кадрового резерва в организации;
- Положение по организации адаптации работников;
- Рекомендации по организации подбора и отбор персонала;
- Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- Положение по оплате и стимулированию труда;

Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.<sup>1</sup>

Основополагающим документом в кадровой службе предприятия являются должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть

---

<sup>1</sup> Шлендер П.Э. Управление персоналом. М. , 2005. С. 90.

составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учётом особенностей организации и социально-экономических условий.

Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента разработаны на основе обобщения и анализа российской профессиональной практики в области кадрового менеджмента и призваны стать инструментом для достижения следующих целей:

- повышение качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента в соответствии с требованиями российской экономики;
- формирование социальной ответственности специалистов в области кадрового менеджмента;
- повышение роли и статуса профессии на современном этапе развития российской экономики.

В условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры предприятия различных форм собственности внедряют методы научно-обоснованного управления. Не остаются в стороне и муниципальные унитарные предприятия. В настоящее время на территории Белгородской области реализуется стратегия социально-экономического развития, запланированная к реализации до 2025 г. Администрацией области предприняты практические шаги по внедрению в муниципальное управление современных научных подходов. Обеспечивается принцип социально ориентированного управления, предпринимаются попытки сделать результаты управления измеримыми, а значит контролируруемыми.

Создан институт муниципальных проблем, происходит декларирование переходов к научному обоснованному управлению. В поставленные задачи входят: повышение профессиональности, обучение, оценка, подбор и расстановка кадров, внедрения механизмов мотивации труда, развития

материально-информационного обеспечения деятельности муниципальных кадров.

Вывод по разделу I.

1. Управление кадрами организации, являясь подсистемой в общекорпоративной структуре, само является сложной системой. Система управления кадрами включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление. В структуре системы управления кадрами обязательно присутствует процесс подбора, отбора, найма, адаптации кадров, ротации кадров, работа с кадровым резервом, управления карьерой персонала.

2. Управление кадрами муниципального предприятия – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

3. Нормативно-правовое регулирование управление кадрами муниципального предприятия осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским и Трудовым кодексами РФ, федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами РФ и субъектов Российской Федерации.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В МУП «ВОДОКАНАЛ» СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

На основании постановления главы администрации Старооскольского городского округа от 29 января 2009 года № 238 «О переименовании МУП «Управляющая компания объединенного жилищно-коммунального хозяйства» муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольского район» Белгородской области и утверждения его Устава в новой редакции» МУП «УК ОЖКХ» переименовано в МУП «ВОДОКАНАЛ» Старооскольского городского округа<sup>1</sup>.

Предприятие имеет фирменное наименование на русском языке: в полном виде – Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» Старооскольского городского округа; сокращенное наименование – МУП «Водоканал». Предприятие является коммерческой организацией.

МУП «Водоканал» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, реквизиты, расчетные и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки.

Учредителем предприятия является Старооскольский городской округ Белгородской области, от имени которого выступает глава администрации Старооскольского городского округа.

Собственником имущества предприятия является Старооскольский городской округ Белгородской области, от имени которого выступает администрация Старооскольского городского округа Белгородской области в лице Департамента имущественных и земельных отношений администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.

---

<sup>1</sup> Устав предприятия МУП «Водоканал» // Муниципальное унитарное предприятия «Водоканал»: официальный сайт. URL: <http://stvoda.ru/index.php/>.

Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Предприятие не несет ответственность по обязательствам Собственника его имущества. Старооскольский городской округ, в лице Учредителя не несет ответственность по обязательствам предприятия.

Предприятие от своего имени приобретает имущественные и личные не имущественные права и несет обязанности, выступая истцом и ответчиком суде и арбитражном суде в соответствии с действующим Законодательством РФ.

Место нахождения и юридический адрес МУП «Водоканал»: Российская Федерация, 309507, Белгородская область, г. Старый Оскол, улица Ватутина, дом 27а. Предприятие приобретает право юридического лица с момента его государственной регистрации<sup>1</sup>.

Главными целями деятельности предприятия является обеспечение потребностей, юридических и физических лиц питьевой и технической холодной водой (водоснабжение) оказание услуг водоотведения, а также извлечение прибыли.

Основными задачами предприятия являются:

- расширение комплекса и объема, осуществляемых предприятием работ и оказываемых услуг, повышения их качества;
- сохранение одной сетевой производственной инфраструктуры систем коммунального водоснабжения и водоотведения;
- обеспечения и развития производственных мощностей предприятия, привлечения для этого необходимых инвестиций;
- повышение эффективности управления активами предприятия;
- обеспечения безопасности систем коммунального водоснабжения и водоотведения.
- обеспечение качества питьевой воды и обработки сточных вод; обеспечения прозрачности финансовых операций предприятия;

---

<sup>1</sup> Устав предприятия МУП «Водоканал» // Муниципальное унитарное предприятия «Водоканал»: официальный сайт. URL: <http://stvoda.ru/index.php/>.

- участие в реализации мероприятий по осуществлению реформы в жилищно-коммунальной сфере;

- повышение уровня социальной защиты работников предприятия.

Для достижения целей, указанных в уставе, предприятие вправе осуществлять следующие виды деятельности (предмет деятельности предприятия):

- сбор, очистка и распределение воды;

- эксплуатация систем и сооружений водопроводно-канализационного хозяйства;

- добыча подземных пресных вод;

- удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность в том числе удаление и обработка сточных вод и т.д.

Право предприятия осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством РФ требуется специальное разрешение – лицензия, возникает у предприятия с момента её получения или в указанный в ней срок и прекращается по истечению срока её действия, если иное не установлено законодательством РФ.

Организационная структура управления МУП «Водоканал» – линейно-функциональная (приложение А).

Руководство текущей деятельностью осуществляет исполнительный орган (Генеральный директор) и коллегиальный исполнительный орган (Правление).

Главный инженер руководит деятельностью предприятия непосредственно, а также через своих заместителей такими подразделениями как:

- оперативно диспетчерская служба;

- производственно технический отдел;

- отдел программного обеспечения;

- отделом охраны труда и промбезопасности;

- энергоучасток в с. Монаково и с. Обуховка;

- автотранспортное хозяйство;
- цех очистительных сооружений;
- цех водоснабжения и канализации;
- цех по обслуживанию сетей и сооружений района.

Заместитель генерального директора по экономике руководит экономическим отделом.

Главный энергетик осуществляет руководство цехом электроснабжения.

Главный бухгалтер руководит бухгалтерией.

Начальник юридического отдела осуществляет деятельность по руководству юридическим отделом и отделом кадров. Должностная инструкция начальника отдела кадров представлена в приложении Б.

Кадровый состав МУП «Водоканал» в зависимости от выполняемых им функций может быть классифицирован следующим образом:

1) рабочие – работники предприятия, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг; рабочие подразделяются на основных и вспомогательных;

2) специалисты – бухгалтера, экономисты, юристы инженеры, техники, механики;

3) служащие – агенты по снабжению, секретари – машинистки, табельщики, кассиры и др.

Высокий уровень квалификации кадров муниципального предприятия связан со сложностью выполняемых работ<sup>1</sup>.

Проведем анализ количественного и качественного состава кадров исследуемого предприятия. Как уже отмечено выше все работники МУП «Водоканал» относятся к следующим основным группам: рабочие,

---

<sup>1</sup> Устав предприятия МУП «Водоканал» // Муниципальное унитарное предприятия «Водоканал»: официальный сайт. URL: <http://stvoda.ru/index.php/>.

руководители, специалисты и служащие. Выделение дифференцированных групп внутри производственных кадров связано с необходимостью определения, потребностей численности работников, установления форм оплаты труда и материального стимулирования. Изучение структурных сдвигов в составе персонала позволяет выявить основные тенденции в качественном изменении кадров<sup>1</sup>.

Таблица 2.1

## Основные тенденции в качественном изменении кадров

Категория персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
Всего	1035,5	1022,5	938,5	90,6
Рабочие	880	871	793	90,1
Руководители	55,5	51,5	49,5	89,2
Специалисты	91	91	89	97,8
Служащие	9	8	7	77,8

Из данных таблицы 2.1 видно, что численность кадров в 2016 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 97 человек. В том числе численность рабочих уменьшилась на 87 человек. Также уменьшилась численность руководителей по сравнению с 2014 годом соответственно на 10 человек. Производилось плановое сокращение штата за счет реструктуризации предприятия, перехода расчетно-кассовых операций в компетенцию МУП «РКЦ». Наглядно структура кадрового состава МУП «Водоканал» на конец 2016 года представлена на рис. 2.1.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров необходимо провести анализ изменения в составе рабочих кадров по возрасту и образованию представим возрастную структуру путем группировки (табл.2.2).

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб. М., 2010. С . 65.

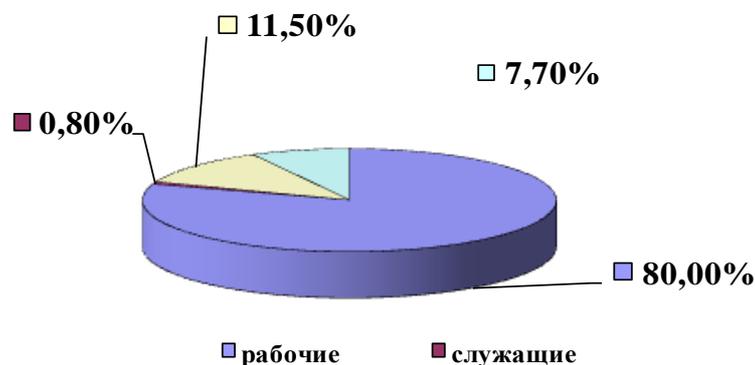


Рис. 2.1. Структура кадров МУП «Водоканал».

Из таблицы 2.2 видно, что на предприятии наибольшая процентная доля приходится на возраст от 40–49 лет, и она продолжает увеличиваться за счет сокращения доли группы 25–29-летних рабочих кадров. Незначительно, но уменьшается доля группы 30–39-летних рабочих.

Таблица 2.2

Возрастная структура рабочих кадров МУП «Водоканал» 2014–2016 гг.  
(в % к общей численности)

Возраст, лет	2014 г.	2015 г.	2016 г.
От 16 до 24	7,8	7,4	6,9
25–29	9,2	9,4	8,3
30–39	31,1	31,6	28,6
40–49	34,8	35,5	35,4
50–54	5,9	5,9	8,9
55 и старше	12,1	10,2	7,5

По нашему мнению, в дальнейшем это может негативно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 30–39-летние рабочие – это люди с высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы. Более наглядно возрастная структура рабочих кадров представлена на рис. 2.2.

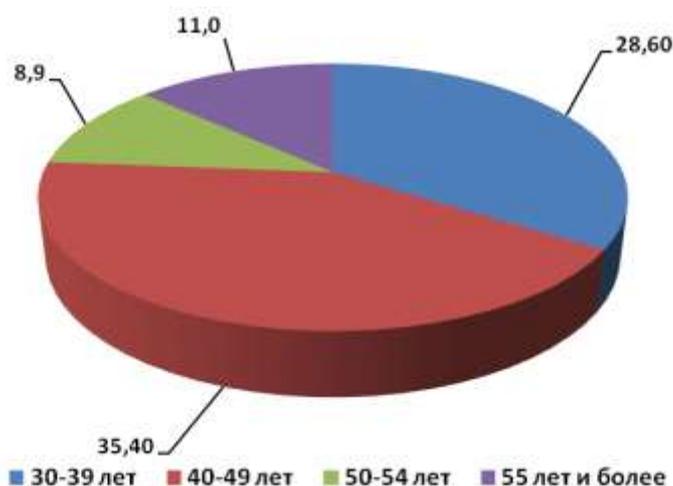


Рис. 2.2. Возрастная структура рабочих кадров МУП «Водоканал» 2016 году.

Как видно из рис. 2.2. достаточно большую долю представляет лица предпенсионного возраста, на неё приходится больший удельный вес, чем на возрастную группу 25–29-летних кадров. Руководству предприятия необходимо уделять внимания тому, какими методами и приемами они могут в дальнейшем привлекать на предприятие молодежь.

Далее проанализируем состав рабочей силы по уровню полученного образования. Высокий образовательный уровень рабочих способствует скорейшему освоению новых видов работ. По наблюдению отечественных экономистов, почти все рабочие с законченным средним образованием в 1,5–2 раза быстрее переходят к выполнению новых операций, чем рабочие с таким же трудовым стажем, но с общим девятилетним образованием. Уровень образования влияет на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнения норм выработки. Одновременно возрастает и среднемесячная зарплата рабочего.

Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Рабочие, получившие профессиональную подготовку в технических училищах и средних специальных учебных заведениях, сокращают сроки выхода на высший уровень квалификации.

Рассмотрим образовательную структуру рабочих кадров исследуемого предприятия в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Структура рабочих кадров по уровню образования, в %

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г. (+, -)
Высшее образование	1,8	1,8	1,7	-0,1
Средне специальное	10,3	10,4	10,4	+0,1
Среднее и неполное среднее	87,9	87,8	87,9	0

Анализируя показатели в таблице 2.3, можно сделать вывод, что уровень образования рабочих кадров в течение рассматриваемых трех лет практически не изменился.

Большую долю представляют рабочие со средним и не полным средним образованием. Отсюда вытекает проблема более длительного промежутка времени для выхода рабочих на более высокий уровень квалификации. Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышения образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести рабочих кадров. Для характеристики, движущей рабочей силы рассчитываем и анализируем динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему рабочих; коэффициент оборота по выбытию рабочих<sup>1</sup>.

Выявление причин текучести позволяет разрабатывать мероприятия по их устранению и осуществлять контроль за их проведением. Проанализируем средний разряд работ по основному производству в таблице 2.4.

Из данных таблицы 2.4 видно, что на протяжении 2014–2016 годов средний разряд работ по основному производству выше среднего разряда. Но в тоже время разность между средним разрядом работ и средним разрядом

<sup>1</sup> Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология. М., 2014. С. 568.

рабочих уменьшается из года в год. В 2014 она была равна 0,12, в 2015 году – 0,11, в 2016 году – 0,08. Следовательно, необходимость в повышении квалификации рабочих кадров уменьшается.

Таблица 2.4

Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного производства в МУП «Водоканал» за 2014–2016 года

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.
Средний разряд рабочих на начало года	3,44	3,5	3,56	0,12
Средний разряд рабочих на конец года	3,5	3,56	3,68	0,18
Средний разряд рабочих	3,47	3,53	3,62	0,09
Средний разряд работ по основному производству	3,59	3,65	3,7	0,11

Сложившаяся структура рабочих кадров позволяет распределить их по четырем направлениям: неквалифицированные, малоквалифицированные, квалифицированные, высококвалифицированные.

Проведем анализ производительности труда в МУП «Водоканал». При анализе производительности труда сопоставляются темпы роста производительности труда одного рабочего и одного работающего. При этом первые должны опережать вторые, так как должна иметь место положительная тенденция увеличения удельного веса рабочих.

Руководству предприятия следует добиваться снижения текучести кадров. Для этого необходимо повышать уровень образования рабочих кадров и степень их квалификации. Количественные показатели не позволяют в достаточной степени судить о потребностях предприятия в их подготовке, переподготовке и повышении квалификации.

К числу поставленных предприятием задач относится повышение социальной защиты работников, эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха и т.д. Этому способствуют правовые акты, регулирующие социально-трудовые отношения между работодателем и работниками на основе согласования взаимных интересов сторон: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры, должностная инструкция.

В соответствии с ТК РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников МУП «Водоканал», утверждаемым приказом генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке подлежат ознакомлению с данным Положением.

Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда. О введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Труд работников МУП «Водоканал» оплачивается и стимулируется по системе оплаты труда, утвержденной генеральным директором по согласованию с профсоюзным комитетом. Заработная плата каждого работника определяется исходя из квалификации рабочего и служащего, сложности выполняемой работы, отработанного времени, условий труда, конечными, как правило, коллективными результатами работы и личным вкладом работника. Заработная плата работника, выполнившего свои трудовые обязательства, не может быть ниже прожиточного минимума и в

зависимости от качества и количества затраченного труда максимальным размером не ограничивается<sup>1</sup>.

Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются генеральным директором, в соответствии с должностью, квалификацией работника и оформляются группой по оплате труда в виде штатного расписания.

Тарифная часть заработной платы начисляется по присвоенному работнику разряду (окладу) и отработанному времени. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится по утвержденной тарификациям работ, согласованных с профсоюзным комитетом МУП.

За работу на рабочих местах с особыми условиями труда (на тяжелых работах, на работах с вредными условиями труда), на основании аттестации рабочих мест по условиям труда, производится доплата в размере до 8% к тарифной ставке или должностному окладу.

Оплата труда при отклонении от нормальных условий труда в выходные, праздничные дни, работа в сверхурочное, ночное, вечернее время учитывается за счет соответствующего увеличения дополнительно оплачиваемых часов рабочего времени<sup>2</sup>.

За работу в вечернее и ночное время производится фиксированная оплата, в размере:

- за работу в вечернее время применяется коэффициент 1,2 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в вечернее время;
- за работу в ночное время применяется коэффициент 1,4 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в ночное время.

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 12.02.2018).

<sup>2</sup> Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М., 2006. С. 24.

Дополнительно к основному фонду оплаты труда начисляется сумма по выплатам в соответствии с ТК (за работу в ночное время, вечернее время, за работу с особыми условиями труда) доплаты за совмещение работ и ежемесячные премии.

Форма оплаты труда основных рабочих сдельная (индивидуальная, коллективная). Заработная плата основных рабочих при сдельной форме оплаты труда начисляется на основании нарядов на сдельные работы (коллективных и индивидуальных), заверенных мастером участка.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышении эффективности производства, системой оплаты труда предусматривается стимулирование повышения квалификации, увеличения объемов и качества продукции (работ); стимулирование специальных направлений хозяйственной деятельности, введено дополнительное материальное стимулирование работников.

Заработная плата рабочих, как основных, так и вспомогательных складывается из основной (постоянной) части оплаты труда и дополнительной части заработной платы.

Постоянная часть оплаты труда определяется заработной платой, которая заложена в штатном расписании каждого подразделения – по часовым тарифным ставкам, характеризующих сложность работ (различный уровень квалификации работника).

Дополнительная оплата труда основным производственным рабочим производится в пределах установленного нормативного фонда оплаты труда по цеху<sup>1</sup>.

Рабочим со сдельной оплатой труда заработная плата за весь расчетный период начисляется на основании данных первичных документов по учету выработки, доплатных листков и других документов. Расчет заработной

---

<sup>1</sup> Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. М., 2013. С. 384.

платы рабочих и служащих с повременной оплатой труда производится по результатам учета фактически проработанного рабочего времени, доплат за сверхурочные работы, причитающихся премий и других выплат.

Таким образом, проанализировав локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров можно сделать вывод что, в МУП «Водоканал» имеет место высокая степень социальной защиты и в полной мере учитываются нормативно правовые акты, касающиеся охраны труда, данные законодательством РФ. В целом документальное сопровождение кадровой политики построено верно. Однако данную систему управления можно продолжить совершенствовать, так как система оплаты труда, действующая на предприятии, не в полной мере учитывает вклад каждого работника, а чтобы исключить формальность материального стимулирования и создать систему действенной материальной заинтересованности работника в повышении эффективности производства, следует доработать Положение об оплате труда работников данного предприятия.

Стратегический уровень предприятия формирует систему управления кадрами, соответствующую целям и задачам развития предприятия, инициирующий изменения по её совершенствованию, осуществляющий контроль над её функционированием (подбор и адаптация персонала, организационное развитие, формирования резерва руководителей, мотивация и стимулирование персонала).

В современных системах управления кадрами муниципального предприятия обязательно присутствуют следующие процессы: отбор и найм персонала; адаптация персонала; мотивация и стимулирования персонала; оценка персонала; отбор и найм персонала.

На исследуемом предприятии МУП «Водоканал» используют как внешние источники найма, так и внутренние. Но больший упор делается на внутренние источники. Как уже отмечалось, перед администрацией предприятия в связи с реорганизационными изменениями поставлена задача

на постепенное сокращение численности работников. Поэтому администрация предприятия обходится без нового отбора. На естественно высвобождаемые места (уход на пенсию, увольнение) переводят работников с сокращаемых должностей, стажируют, обучают их. Это намного выгодней, чем создавать целый отдел по отбору и найму персонала. Так как стоимость отбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников, задействованных в отборе, стоимостью внешних ресурсов, а также величиной потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте.

Для работ, требующих небольших временных затрат или небольшой объем, администрация широко использует внутреннее совмещение<sup>1</sup>.

Внешними источниками являются те претенденты, которые самостоятельно обращаются по поводу работы, а также выпускники институтов и университетов (их данные заносятся в картотеку).

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа с непосредственным руководителем и начальником службы;
- заполнение бланка заявления;
- проверка послужного списка;
- обязательный медицинский осмотр;
- принятие решения.

Адаптация кадров на предприятии МУП «Водоканал» проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажируемого.

---

<sup>1</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. СПб., 2012. С. 672.

Обычно ее продолжительность – около двух недель, для молодых специалистов по решению начальника стажировка может быть продолжительнее.

Во время стажировки новичка знакомят с уставом предприятия, другими нормативными документами, должностной инструкцией, с инструкциями по резервированию оборудования, по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

Ответственным за стажировку, выступающим в роли наставника, назначается обычно руководитель объекта. Это делается для того, чтобы исключить формальный подход к наставничеству. Ведь руководитель несет ответственность за действия подчиненных, и в его интересах подготовить хорошего специалиста. Наставник дает новичку задания, контролирует его работу и обеспечивает поддержку и обратную связь. Своим примером он показывает, каким образом вести себя в коллективе в соответствии с установленными стандартами работы и требованиями организации.

На предприятии наставничество очень эффективно, так как подкреплено документально (наставник работает обязательно по плану, утвержденному начальником службы, имеет инструкции, документы, необходимую нормативную литературу).

Такая форма адаптации полезна для трех сторон: для организации, для обучаемого, для наставника. Плюсы такой формы адаптации для обучаемого заключаются в следующем<sup>1</sup>:

- помощь и поддержка в течение всего процесса стажировки;

---

<sup>1</sup> Зубков В.И. Социологическая теория риска. М., 2009. С. 159.

- лучшее понимание всесторонней деятельности организации;
- развитие личных качеств;
- развитие навыков и умений за счет усвоения чужого опыта;
- ускорение развития карьеры;
- уменьшение вероятности конфликтов;
- снижение психологического напряжения.

Приобретения наставника:

- активное участие в развитии своей команды;
- повышение авторитета и статуса в команде;
- рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения

функций;

- личное саморазвитие.

Приобретения организации:

- более подготовленные кадры;
- повышение культурного уровня организации;
- более эффективная подготовка руководящих кадров;
- формирование положительного отношения к обучению;
- уменьшение времени, необходимого для адаптации нового

сотрудника.

Таким образом, в МУП «Водоканал» эффективно проводится адаптация работника на предприятии. За короткое время он осваивает оборудование, руководящую документацию. Инструкции описывают алгоритмы действий в нестандартных ситуациях (отключение электроэнергии, чрезвычайные происшествия) и всегда, согласно требованию руководящих документов, находятся на рабочем месте. Все это позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс.

Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Все положения о материально-денежном стимулировании должны быть закреплены в официальном документе.

На предприятии правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем является «Коллективный договор», который затрагивает все аспекты стимулирования работников, как материального, так и нематериального.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышении эффективности производства, системой оплаты труда предусматривается стимулирование повышения квалификации, увеличения объемов и качества продукции (работ); стимулирование специальных направлений хозяйственной деятельности, введено дополнительное материальное стимулирование работников.

Прием на работу в МУП «Водоканал» включает:

- набор (recruitment) – система мер для привлечения работников;
- отбор (selection) – процесс изучения кандидатов, отбор из списка соискателей лиц, наилучшим образом подходящих для занятия вакантных мест;
- расстановка кадров – целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда.

На предприятии «Водоканал» используется гибкая система формирования кадров – это система, основанная на сочетании двух важных качеств – стабильности и мобильности персонала организации<sup>1</sup>. Данная система работы с кадрами ориентирована на создание коллектива предприятия с высоким потенциалом развития.

Отбор персонала – это система мероприятий, обеспечивающая формирование необходимого для предприятия МУП «Водоканал» состава

---

<sup>1</sup> Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб., 2005. С. 34.

кадрового потенциала включая как количественные, так и качественные параметры.

Найм работников на предприятие, условия и оплата труда регулируются в МУП «Водоканал» коллективным договором, либо индивидуальными трудовыми соглашениями со взаимными обязательствами сторон.

Подбор персонала – это комплекс процедур оценки и приема на конкретные должности, которые включают в себя сопоставление требований должности и квалификации работника, его профессионального опыта, а также деловых и личных качеств.

Таким образом, в результате отбора по определенным критериям устанавливается количественный и качественный состав нанимаемых работников, а затем путем подбора происходит их расстановка по конкретным рабочим местам и должностям<sup>1</sup>.

Подбор кадров муниципального предприятия нацелен на обеспечение максимально полного соответствия между вновь принятыми сотрудниками и вакантными рабочими местами или должностями. Если осуществляется целенаправленный прием и отбор работников, то есть ведется поиск претендентов на замещение определенных вакансий, то методы и процедура отбора по существу превращается в методы и процедуры подбора. Если наем и отбор ведется среди выпускников учебных заведений, то подбор должен быть отодвинут по времени для предоставления возможности молодым специалистам проявить свои качества, знания и предпочтения.

В последние годы МУП «Водоканал» оформляет заказы на найм рабочей силы определенных категорий и специальностей через Старооскольский городской центр занятости населения.

---

<sup>1</sup> Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М., 2008. С. 251.

Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом кадрового плана МУП «Водоканал» и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

Менеджеры МУП «Водоканал» неохотно рассматривают кандидатуры выпускников высших учебных заведений, не имеющих опыта работы в данной отрасли производства продукции. В условиях, когда нет гарантированного распределения выпускников, это становится серьезным препятствием для огромного числа молодых специалистов. При этом менеджеры предприятия считают, что проще найти нового работника, чем пытаться удержать старого, хотя и понимают ценность человеческих ресурсов, поэтому на предприятии удерживают ценных сотрудников, составляющих костяк, заинтересовывая их материально.

На предприятии МУП «Водоканал» существует два отдела, занимающихся непосредственной работой с кадрами – это отдел кадров (ОК) и отдел организации труда и производственной безопасности (ООТ и ПБ). Численность занятых работой с кадрами составила 7 человек: 3 человека в должности «экономист по труду», начальник отдела кадров, инспектор отдела, инспектор по пенсионным вопросам и инженер по обучению.

К функциям этих отделов в части работы с персоналом относятся: контроль над установлением тарифных разрядов рабочим; составление проектов, перечень профессий и должностей для персонала, занятого на работах с вредными и тяжелыми условиями труда; участие в составлении штатного расписания, контроль над соблюдением штатной дисциплины; участие в разработке рациональных режимов работы; организация и проведения систематического изучения использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия; доведение до сведения работающих условия оплаты труда; участие в разработке проекта коллективного договора и контроль над выполнением принятых

обязательств; осуществление контроля над соблюдением на предприятии действующего трудового законодательства и правил внутреннего трудового распорядка; обработка поступающей от подразделений учетной и отчетной информации; разработка положений на вновь создаваемые структурные подразделения; планирование потребности в кадрах и его набор; оформление приема, перевода и увольнения, введение установленной документации, учет персонала, ведения личных дел и его архива; контроль над трудовой дисциплиной; учет пенсионеров и оформления документов для назначения пенсий; оформление и учет больничных листов, работа с райвоенкоматами, управление документацией отдела; организация обучения кадров и повышения квалификации<sup>1</sup>.

Таким образом, если использовать содержательный подход к управлению кадрами муниципального предприятия, то в совокупности данные два отдела выполняют следующие функции управления кадрами: разделения и кооперации труда; стимулирования трудовой деятельности; планирования персонала; учета и оформления кадров; развития персонала; высвобождения кадров.

В тоже время практически не ведется работа по следующим направлениям деятельности в управлении кадрами муниципального предприятия: оценка кадрового состава, трудовые перемещения персонала (ротация, работа с резервом) и другие.

Руководству МУП «Водоканал» следует также добиваться снижения коэффициента текучести. Для этого необходимо повышать уровень образования рабочих кадров и степень их квалификации.

Вывод по разделу II.

1. На муниципальном предприятии «Водоканал» используется гибкая система формирования кадров – это система, основанная на сочетании двух важных качеств – стабильности и мобильности персонала организации.

---

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Организация труда персонала. М., 2008. С. 240.

Данная система работы с кадрами ориентирована на создание коллектива предприятия с высоким потенциалом развития.

2. Основным правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем МУП «Водоканал», является «Коллективный договор», который затрагивает все аспекты стимулирования работников, как материального, так и нематериального.

3. Основными направлениями изменений в системе управления кадрами МУП «Водоканал» могут стать следующие: формирование единого отдела, занимающегося работой с кадрами, внедрение в кадровую работу таких современных технологий, как отбор и адаптация персонала, оценка кадров и трудовых перемещений персонала, практически отсутствующие в существующей системе управления кадрами МУП «Водоканал».

### **РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРАМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Основная цель любой коммерческой организации – это получение максимально возможной прибыли. Этой цели подчинена деятельность каждого подразделения коммерческого предприятия. Причем эта задача может решаться двумя путями – либо путем максимизации прибыли, либо путем минимизации издержек предприятия.

В каждом конкретном подразделении эта задача решается по-разному. Кадровая служба участвует в прибыли путем минимизации издержек за счет оптимизации бизнес процессов в организации.

Один из бизнес-процессов, которые призвана оптимизировать кадровая служба – это процесс скорейшей мобилизации вновь принятого сотрудника. Процесс, от которого зависит, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль – это процесс его адаптации в организации. Вторая задача, которая решается процедурой адаптации нового сотрудника – это снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников. Наличие четко регламентированной процедуры адаптации делает первые несколько месяцев работы нового сотрудника «прозрачными», тем самым, снижая риск ухода последнего из организации.

Переход из организации в организацию всегда является мощным стрессогенным фактором для сотрудника, формализованная процедура адаптации является инструментом, нивелирующим его стрессогенность. Адаптация новых сотрудников в коллективе – одна из важных задач, которую приходится решать службе по работе с персоналом в организации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Манаев С.В., Горковенко Ю.Л. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение // Трудовое право. 2012. № 1.

Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой управления персоналом на предприятии. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления предприятия в целом. Так, например, при разработке процедуры адаптации необходимо наличие положений об отделах и должностных инструкций, так как на их основе разрабатываются стандарты адаптации и критерии оценки.

Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой компании.

Именно недостаточное внимание службы по работе с персоналом к этой функции, отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой невработываемость нового сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. Соответственно эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом, падает.

Учитывая, что в МУП «Водоканал» много сотрудников увольняется в первый год работы, необходимо уделять большое внимание проблеме адаптации в коллективе новых сотрудников<sup>1</sup>.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Необходимо, сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться

---

<sup>1</sup> Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации. М., 2010. С. 405.

с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.

Социально-психологическая адаптация сотрудника<sup>1</sup> - это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Здесь необходимо познакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании, рассказать ему о традициях, существующих на предприятии, познакомить его с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях). В случае наличия специфических условий осуществления деятельности (закрытость/удаленность подразделения) имеет смысл проведение социально-психологических тренингов, нацеленных на формирование определенных норм и стиля взаимоотношений.

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи.

---

<sup>1</sup> Краснов О.В. Психологическая адаптация социального работника в социальном обслуживании // Психологические науки: теория и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2015 г.). М., 2015. С. 22-25. URL.: <https://moluch.ru/conf/psy/archive/196/9090/> (дата обращения: 06.03.2018).

Большое внимание стоит уделять организационной адаптации сотрудников, которые проходят процесс первичной адаптации, т.е. сотрудникам, для которых данное место работы является первым.

Как правило, сотрудники, которые не имеют опыта работы, не имеют и опыта организационного поведения. Для них обычно является большой сложностью обратиться к коллегам из смежного подразделения по вопросу получения какой-либо информации, необходимой для работы, у них нет опыта работы со служебной документацией и т.п. Службе по работе с персоналом необходимо довести до новых сотрудников сведения о сложившейся корпоративной культуре организации, системе документооборота компании, служебных взаимоотношениях между работниками. Для каждой организации существует свой, сложившийся со временем стиль общения и служебных взаимоотношений между сотрудниками. Самый элементарный пример, который можно привести в данном случае: в некоторых фирмах обращение к работнику происходит по имени и отчеству, вне зависимости от должности и возраста, в других для обращения используется имя и фамилия, в третьих – имя. Если новый сотрудник не извещен об этом, то у него в самом начале работы, могут возникнуть проблемы в общении с коллегами.

Для успешной организационной и профессиональной адаптации целесообразно создать и развивать институт наставничества в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не был "брошенным". Наставником, как правило, может выступить либо линейный руководитель, либо опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации. Естественно, что сотрудники службы по работе с персоналом обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для наставников необходимо ввести дополнительные поощрения в случае успешной адаптации «подшефного» в коллективе.

Для социально-психологической адаптации новых сотрудников службе по работе с персоналом необходимо проводить периодические мероприятия (опросы, тренинги), также необходима и тщательная супервизия отношений «новый сотрудник – наставник».

В организационном плане имеет смысл выделить наставника и нового сотрудника в отдельный сектор внутри структурного подразделения. При этом наставник получает статус руководителя сектора со всеми полномочиями и подчинением начальнику структурного подразделения. Это освобождает начальника структурного подразделения от лишней нагрузки путем делегирования определенного круга полномочий наставнику, а наставник в свою очередь, получает достаточный инструментарий, для успешного осуществления своих функций.

Учитывая все вышеизложенные факторы, можно предложить следующую программу адаптации сотрудников<sup>1</sup>:

1 этап. Знакомство с МУП «Водоканал». Новый сотрудник поступает на работу. Действия службы персонала: требуется показать новому сотруднику производственное или служебное помещение, а также решить ряд естественных административно-технических вопросов.

Необходимо объяснить новому сотруднику,

- где можно пообедать;
- где и когда можно выпить чай или кофе;
- где что находится в помещении офиса;
- где находится туалет;
- когда, где и как будет выплачиваться зарплата;
- кому и каким образом следует сообщать о болезни или вынужденном отсутствии на рабочем месте;
- где можно поставить автомобиль (если в этом есть необходимость);

---

<sup>1</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 2007. С. 237.

Вводя нового сотрудника в должность, имеет смысл еще раз напомнить ему основные условия трудового договора:

- об оплате труда;
- о материальном стимулировании;
- о вычетах из зарплаты;
- о времени работы;
- о сверхурочной работе;
- об отпуске;
- о компенсации расходов;
- о праздничных днях;
- об оплате больничных листов;
- о соблюдении трудовой дисциплины;
- об особых условиях и характере работы.

Прежде, чем посвящать нового сотрудника в детали его работы, необходимо рассказать ему о деятельности МУП «Водоканал» в целом:

- чем занимается «Водоканал»;
- какие виды услуг предлагает;
- кто относится к числу клиентов;
- как работает предприятие в целом;
- какой имидж МУП хочет создать своему предприятию;
- что представляют собой конкуренты, и за счет чего МУП «Водоканал» удастся опережать их;
- какие отношения и традиции сложились в трудовом коллективе.

Постараться ответить на интересующие его вопросы. Необходимо также рассказать новому сотруднику об основных правилах внутреннего распорядка.

Таким образом, на первом этапе кадровая служба поможет новому сотруднику составить общее представление о хозяйственной деятельности своего предприятия.

Этап 2. Введение в должность<sup>1</sup>. На этом этапе необходимо показать новому сотруднику его место в структуре МУП «Водоканал». Если его работа связана с использованием сложного или опасного оборудования, необходимо познакомить сотрудника с правилами техники безопасности.

Назначение наставника. Может быть, на первых порах новый сотрудник будет набираться опыта. В этом случае нужен такой человек, к которому новый сотрудник может обратиться в случае необходимости, задать интересующие его вопросы. Образно говоря, на первых порах кто-то должен взять нового сотрудника «под свое крыло». Наставник так вести своего «подопечного», чтобы у последнего остались четкие представления о следующем:

- Какую конкретно работу должен выполнять ежедневно новый
- На каком оборудовании он будет работать?
- С кем он будет работать?
- Кому он будет отчитываться о проделанной работе?

Первый этап адаптации занимает от нескольких дней до нескольких недель.

Этап 3. Исполнение обязанностей. Сразу после введения в должность новый сотрудник должен приступить к исполнению своих хотя бы основных служебных обязанностей.

Не следует забывать о том, что сначала все ему будет в новинку. Не следует терять нового сотрудника из поля своего зрения. Хотя при введении в должность новый сотрудник получит минимум необходимой для работы информации, но дополнительные вопросы обязательно появятся. На этом этапе необходимо оказывать новому сотруднику постоянную помощь и поддержку. Он гораздо лучше будет справляться со своими должностными обязанностями, если почувствует себя частью единой команды.

---

<sup>1</sup> Силин А.Н. Управление персоналом. Тюмень., 2006. С.208.

Если новый сотрудник хорошо усвоил принципы работы и понял, что от него требуется, он начинает испытывать чувство повышенной ответственности. Постепенно он станет очень полезным членом трудового коллектива.

Этап 4. Контроль и оценка работы нового сотрудника. Введение нового сотрудника в должность не ограничивается одной неделей. Для того, чтобы быть уверенными в том, что он хорошо усвоил уроки. С этой целью необходимо еженедельно контролировать его работу.

Необходимо обращать внимание на основные параметры работы нового сотрудника: уровень квалификации, стиль работы с клиентами, соблюдение трудовой дисциплины и др. Это поможет оценить качество работы нового сотрудника. Кроме того, сразу станет ясно, как именно необходимо направлять трудовую деятельность нового сотрудника.

Новый сотрудник может не иметь опыта работы в данной области или же не иметь опыта работы вообще. В этом случае необходимо учесть данное обстоятельство и соответствующим образом составить план действий, связанных с введением в должность нового сотрудника.

Необходимо помнить о том, что то, чем ему придется заниматься в МУП «Водоканал», довольно сильно будет отличаться от того, чему его учили в школе или высшем учебном заведении или же от того, чем он занимался ранее. В данном случае от наставника и службы персонала потребуется определенная доля терпимости и понимания. Обязательно нужно запастись терпением: элементарные вещи могут оказаться абсолютно неизвестными для выпускника средней школы или вчерашнего безработного. В связи с этим процесс введения нового сотрудника в должность может существенно растянуться во времени.

Вместе с тем, может быть, придется проявить жесткость и строгость, чтобы раз и навсегда искоренить у нового сотрудника те вредные привычки и замашки, которые могут неблагоприятно сказаться на развитии МУП

«Водоканал» и создать сложности в отношениях с клиентами и деловыми партнерами.

Можно принять на работу выпускника средней школы при условии, что он после работы будет заниматься на специальных курсах обучения основам предпринимательства. Кроме того, можно выделить для заочной учебы нового сотрудника определенное время в течение рабочего дня, чтобы он мог посещать одно из высших учебных заведений, повышая уровень своего образования<sup>1</sup>.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

Стандарты работы наставника с новым сотрудником:

- доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику
- рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени
- последовательная передача необходимой информации, знания, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной
- отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества
- осуществление текущего контроля над работой нового сотрудника, своевременная коррекция неправильных действий в работе
- проявление заботы о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании

---

<sup>1</sup> Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2006. С. 157.

– своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии/несоответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

Аттестация по результатам испытательного срока. Данная аттестация необходима для принятия обоснованного решения о приеме сотрудника в постоянный штат, либо о прекращении сотрудничества.

Оценка проводится методом 360 градусов, т. е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

Таблица 3.1

## Контроль, оценка введения в должность нового сотрудника

Вид контроля	Цель контроля	Ответственный	Сроки выполнения
Текущий контроль	Оперативное отслеживание правильности и своевременности выполнения поставленных задач	Наставник	Ежедневно
Промежуточный контроль	Оценка процесса вхождения в должность	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу наставник	2 недели 1 месяц
Социально-психологический контроль	Обратная связь от нового сотрудника: вхождение в коллектив, впечатление от работы	Менеджер по персоналу	ежемесячно
Итоговый контроль	Оценка соответствия работника должности оценка вхождения в коллектив (в виде аттестации по результатам испытательного срока)	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу наставник	2 месяца работы

Процедура оценки:

- 1) менеджер по персоналу за две недели раздает бланки оценки участникам аттестации;
- 2) обработка полученной информации;
- 3) формирование заключения на сотрудника;

4) принятие решения непосредственным руководителем на основе заключения: прием в постоянный штат/продление испытательного срока/увольнение;

5) непосредственный руководитель совместно с менеджером по персоналу проводят собеседование по результатам аттестации, на котором сообщают решение, дают оценку результатам работы, сильным и слабым сторонам, рекомендации к развитию, сотрудник высказывает свое мнение о работе<sup>1</sup>.

Предлагаемая анкета работника после завершения периода адаптации приведена в приложении (приложение В).

Программа подготовки кадров должна исходить из признания того, что вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников являются приоритетными в стратегических планах предприятия<sup>2</sup>.

Приоритетность этого направления обусловлена значительным повышением роли профессионального мастерства в процессе разработки и оперативного внедрения новых бизнес-технологий и услуг.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации включают в себя:

- обучение в высших учебных заведениях с отрывом и без отрыва от производства;
- обучение на кратко- и среднесрочных (общих и специальных) курсах в высших учебных заведениях, в других отечественных и зарубежных учебных центрах;
- участие в работе семинаров, выставок и т.п.;
- деловые игры, тренинги и т.п.;

---

<sup>1</sup> Адаптация персонала: сайт проекта «Адаптация 360»: разработка программного обеспечения автоматизации управления процессами адаптации на предприятии. URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-pesonala> (дата обращения: 19.04.2018).

<sup>2</sup> Рафикова Р. Р., Рабцевич А. А. Управление трудовой карьерой молодых специалистов // Молодой ученый. 2013. № 2. С. 178-180. URL: <https://moluch.ru/archive/49/6145/> (дата обращения: 10.04.2018).

– внутрифирменное повышение квалификации посредством практического обучения и стажировки в подразделениях «Водоканал» с привлечением преподавателей-наставников – лучших специалистов предприятия и т.п.

Следует также отметить, что система профессиональной подготовки включает в себя различные формы обучения и состоит из последовательных этапов, соответствующих этапам становления сотрудника как высококвалифицированного специалиста.

Система профессиональной подготовки содержит:

- а) первичную подготовку при поступлении на работу;
- б) повышение квалификации, развитие имеющихся профессиональных навыков;
- в) переподготовку сотрудников при планировании новых технологий и услуг;
- г) получение базового высшего, второго высшего и среднего профессионального образования (в различных высших и средних специальных учебных заведениях)<sup>1</sup>.

Обучение является:

- а) плановым (очередным) на основе анализа анкетных данных специалиста и баз данных, а также с учетом заявок руководителей подразделений кадровая служба к 01 июля и 01 января каждого календарного года составляет план-график обучения сотрудников МУП «Водоканал» на следующее полугодие, который утверждается генеральным директором;
- б) внеплановым (внеочередным) проводится при необходимости срочной подготовки (переподготовки) специалистов для внедрения новых услуг, а также при возникшей ситуативной потребности в переподготовке

---

<sup>1</sup> Музыченко В.В. Управление персоналом. М., 2003. С. 77.

ограниченного числа сотрудников и регламентируется специальными решениями руководства;

в) по личной инициативе при наличии мотивированного заключения руководителя подразделения может быть осуществлено как в плановом, так и во внеплановом порядке.

Что касается инициативы выдвижения сотрудника компании на обучение, то она принадлежит:

– руководству МУП «Водоканал» (при открытии новых направлений деятельности и введении новых услуг и необходимой для этого специальной подготовки соответствующего контингента сотрудников);

– руководителю подразделения (при необходимости повышения уровня профессиональной подготовки сотрудника в условиях расширения и/или усложнения его производственных функций);

– службе персонала (на основании анализа анкетных данных и имеющихся баз данных. При этом выдается рекомендация руководителю подразделения о необходимости/желательности проведения переподготовки того или иного сотрудника в конкретной форме);

– самому сотруднику.

Для обучения сотрудников МУП «Водоканал» могут привлекаться:

а) высокопрофессиональные преподаватели учебных заведений и центров;

б) ведущие специалисты (руководители подразделений).

Результаты проведенного обучения (качество преподавания, а также степень глубины усвоения материала слушателями и полученная конкретная практическая отдача) будут контролироваться и учитываться кадровой службой МУП «Водоканал».

В целях упорядочения и координации деятельности по подготовке и переподготовке персонала, а также при ее ликвидации, дублировании,

параллелизме, неоправданных финансовых, транспортных и временных затратах вся работа возлагается только на кадровую службу<sup>1</sup>.

Вся соответствующая информация по обучению сотрудников предприятия сконцентрируется в единой базе данных службы персонала, которая рассмотрит присланные заявки на обучение и в централизованном порядке сформирует группы слушателей (или индивидуально) и организует их подготовку с максимально возможной практической отдачей и насыщенностью.

Анализ этих сведений позволит определить конкретные (адресные) тематические направления и формы дальнейшей подготовки каждого специалиста предприятия, сформулировать конкретные программы их обучения, согласованные с руководителями соответствующих структурных подразделений.

Финансирование программы профессиональной подготовки будет осуществляться из средств предприятия, отведенных на эти цели.

Кодекс фирмы, кодекс корпоративного поведения и другие, аналогичные им документы нацелены на достижение согласованности действий и взаимопонимания между сотрудниками фирмы, а также на формирование норм жизнедеятельности коллектива. Разработка подобных документов – обычная практика компаний, которые пытаются целенаправленно воздействовать на формирование корпоративной культуры. Особое значение имеет вербализация основных принципов поведения в компании, стремление закрепить их как нормы и эффективно транслировать как ориентиры поведения для новых сотрудников. Направление трансформации корпоративной культуры зависит от миссии и стратегии компании, но в основе любой корпоративной культуры лежит система общих

---

<sup>1</sup> Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг // Проект «Team Технологии корпоративного управления»: сайт. URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_46/article\\_3623](http://www.iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623) (дата обращения: 18.04.2018).

для всех сотрудников организации ценностей, убеждений и норм, которые формируются в результате сложного процесса их взаимодействия. Многие элементы корпоративной культуры не формализованы и требуют усилий для их выявления и понимания. Здесь налицо существенное взаимодействие формализованных и неформализованных (неписаных) правил поведения.

Требования к работникам компании в части этических норм содержатся в Кодексе корпоративного поведения.

Все сотрудники подлежат ознакомлению с ним при приеме на работу в компанию.

Основные принципы, заложенные в Кодексе корпоративного поведения:

- доброжелательность и открытость работников Компании;
- честность и порядочность;
- взаимоуважение и корректность;
- уважение к индивидуальности и правам сотрудников Компании;
- недопущение сексуальных домогательств и контактов.

Этические нормы деловой активности являются основой формирования политики корпоративного поведения.

Работники МУП «Водоканал» должны осуществлять свою деятельность добросовестно и разумно, избегая конфликтов с иными должностными лицами<sup>1</sup>.

Сотрудники административного аппарата МУП «Водоканал» обязаны выполнять свои профессиональные функции добросовестно и разумно, по возможности предупреждая возникновение конфликта интересов. Они должны обеспечивать соответствие своей деятельности требованиям

---

<sup>1</sup> Костромина Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами. М., 2014. С. 54.

действующего законодательства, этическим принципам и общепринятым нормам делового оборота<sup>1</sup>.

Должностные лица предоставляют друг другу достоверную информацию своевременно, без нарушения норм конфиденциальности и с учетом решений, принятых МУП «Водоканал».

Недопущение конфликта интересов является важным условием для обеспечения защиты интересов МУП «Водоканал», ее акционеров, деловых партнеров и работников.

Политика МУП «Водоканал» в области предотвращения конфликта интересов основывается на следующих основных принципах:

- эффективная система корпоративного управления предполагает четкое разделение обязанностей работников и должностных лиц, исключающее ситуации, при которых происходит конфликт интересов;
- сферы потенциальных конфликтов интересов должны быть выявлены, минимизированы и поставлены под строгий и независимый контроль;
- работники и должностные лица МУП «Водоканал» должны принимать решения по деловым вопросам исключительно в ее интересах, уметь своевременно распознавать и избегать ситуации, чреватые возникновением конфликта интересов;
- принятие решений по деловым вопросам не должно быть отягощено какими-либо личными, семейными и иными соображениями, которые могут оказать явное или неявное влияние на суждение работника

---

<sup>1</sup> Яковлева К. Проблемы адаптации новых сотрудников в крупных организациях // Евроменеджмент. Публикации: сайт. URL: [http://www.emd.ru/press/publish/st11\\_07.php](http://www.emd.ru/press/publish/st11_07.php) (дата обращения 17.04.2018).

или должностного лица о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам МУП «Водоканал»<sup>1</sup>.

МУП «Водоканал» признает и уважает право работников и должностных лиц заниматься дополнительной хозяйственной, финансовой и другой деятельностью, если эта деятельность является легитимной, не наносит ущерба законным интересам МУП «Водоканал», не мешает или не противоречит добросовестному исполнению этими лицами своих трудовых обязанностей в МУП «Водоканал», а также не наносит вреда репутации, имени, имуществу, партнерским отношениям, конфиденциальной информации и другим ресурсам МУП «Водоканал» или не приводит к их неправильному использованию.

Примерный перечень сделок, ситуаций и положений, в которых может возникнуть конфликт интересов, а также правила его разрешения установлены Кодексом делового поведения.

Вместе с тем МУП «Водоканал» за исключением некоторых случаев, запрещает своим работникам и должностным лицам принимать подарки, иные имущественные или неимущественные предоставления и подношения значительной (чрезмерной) стоимости, в том числе в нематериальном ее выражении, от юридических и/или физических лиц (их работников), которые имеют или намереваются иметь деловые отношения с МУП «Водоканал» либо являются или могут являться в будущем ее конкурентами.

МУП «Водоканал» категорически осуждает любые действия, направленные на коммерческий подкуп, включая осуществление любых платежей или передачу любого имущества, равно как оказание услуг имущественного или неимущественного характера какому-либо лицу, выполняющему управленческие и иные функции в коммерческой и иной организации, с целью склонить это лицо к совершению каких-либо действий

---

<sup>1</sup> Тоцкая И.В. Проблемы адаптации молодых специалистов // Prescopus Global: сайт системы публикации. URL: <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html> (дата обращения: 17.04.2018).

(бездействию) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением, независимо от формальной стороны вопроса о легитимности или противоправности таких действий.

Осуществление подкупа любого лица работником или должностным лицом МУП «Водоканал», равно как осуществление предоставлений и подношений при наличии признаков подкупа, влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны МУП «Водоканал».

Корпоративный стиль Компании формируется на основе миссии, стратегических целей и задач МУП «Водоканал» в соответствии с основными принципами корпоративной культуры<sup>1</sup>.

Внешние признаки корпоративного стиля выражаются в корпоративной символике МУП «Водоканал» (цвет, логотип, флаг, эмблема, форменная одежда, торговые знаки и другие элементы), отраженной в визуальном восприятии объектов МУП «Водоканал» (офисов, зданий, сооружений, вагонов, локомотивов) и ее персонала, а также в специальных аксессуарах.

Корпоративный стиль является важным фактором, влияющим на репутацию МУП «Водоканал» и стратегию развития ее связей с общественностью.

Неотъемлемой составной частью корпоративного стиля являются принципы и нормы делопроизводства, отраженные в «Инструкции по делопроизводству» МУП «Водоканал».

Для достижения целей и решения задач, необходимо разработать и принять следующие внутренние корпоративные документы МУП «Водоканал»:

- Кодекс корпоративного поведения;

---

<sup>1</sup> Буценко И.Н., Вельгош Н.З. Менеджмент персонала. URL: <http://vocable.ru/dictionary/917> (дата обращения: 18.04.2018).

- Положение об экономическом соревновании;
- Регламент наград;
- Инструкция по делопроизводству;
- Положение о корпоративном стиле.

Основные положения «Принципа корпоративной культуры» должны отражаться в других принципах и внутренних корпоративных документах МУП «Водоканал» (положениях об органах управления, положениях о подразделениях МУП «Водоканал», инструкциях и т.д.).

Таким образом, можно сделать вывод, что совершенствование системы адаптации и развития кадров и принятие корпоративного кодекса не только снизит текучесть персонала в организации, но и будет способствовать повышению производительности труда, формированию у сотрудников лояльного отношения к организации, улучшению морально-психологического климата в организации и даст возможность наиболее полно использовать профессионально-личностный потенциал сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работы, можно сделать следующие выводы. Среди тенденций управления персоналом доминирующие позиции принадлежат формированию кадровой политики, опирающейся на современные подходы к управлению персоналом, которые способствуют более рациональному его развитию и использованию.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. В связи с изменением теоретических аспектов управления персоналом изменения претерпела и технология самой работы с кадрами. Процесс управления персоналом все больше основывается на более точной, качественной, объективной и своевременной информации.

Численность персонала МУП «Водоканал» на 01.01.2014 г. составляла 868 человек. Средний возраст работников по организации составляет 43 года.

На предприятии наблюдается большая текучесть кадров среди работников. В 2016 году уволилось из МУП «Водоканал» 53 работника или 14%, что превышает допустимый уровень в два раза.

Причины увольнения сотрудников выяснялись при оформлении увольнения сотрудниками кадровой службы. Чаще всего причиной увольнения стала причина – не понравилась обстановка (26,4%), второй по частоте причиной стало отсутствие возможности карьерного роста ( 19,6%) и недостаточная мотивация ( 13,5%). Из состава уволившихся пятая часть уволилась в первый год работы, что говорит о плохой системе адаптации.

В МУП «Водоканал» разработаны принципы кадровой политики. Стратегической целью кадровой политики МУП «Водоканал» является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала в соответствии с

потребностями самой организации, требованиями законодательства и состоянием рынка труда<sup>1</sup>.

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

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 «Водоканала», эту категорию составили сотрудники управления «Водоканала», остальные источники подбора персонала использовались не значительно.

Из данных кадровой отчетности следует, что тринадцать человек, принятых на работу сотрудников (48%), были приняты на основании собеседования; девять новых работников (32%) приняты на работу с испытательным сроком 3 месяца; три работника были приняты на основании анкетирования (11%), два сотрудника прошли оценку в кадровом агентстве и один сотрудник был принят на работу посредством испытания в деловой игре. Основным видом отбора сотрудников для работы в МУП «Водоканал» за предыдущие два года было собеседование и анкетирование, которое прошли 90% вновь принятых. Из остальных вариантов, наиболее частым оказался вариант, когда принимали на работу в результате успешной работы в испытательный срок, таких сотрудников – 7%, обращение в центр оценки персонала состоялось только в 2% случаев (8 чел), в деловой игре проверены 4 чел (1%).

Процесс адаптации на данном муниципальном предприятии не внедрен. На данный момент, работы по организации процесса адаптации

---

<sup>1</sup> Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. М., 2006. С. 147.

остановились на разработке и выпуске Памятки сотрудника. Процесс адаптации в «Водоканале» необходимо совершенствовать, так, как правило, выполняются только первые три шага этой схемы, а остальные этапы никем не отслеживаются и не контролируются.

Цели, принципы и порядок формирования кадрового резерва регламентирует Положение о формировании кадрового резерва. Пересмотр списка кадрового резерва происходит ежегодно на основании порядка отбора кандидатов в кадровый резерв и результатов оценки.

Цели, задачи, сроки и порядок проведения регулярной аттестации персонала регламентирует Положение об аттестации персонала. Оценка квалификационного уровня работника осуществляется комплексно (профессиональные, деловые и личностные качества) и основывается на учете специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

Система мотивации в МУП «Водоканал» находится в стадии разработки. На уровень заработной платы влияют: обязанности и степень ответственности; уровень знаний, квалификации и опыта работы, предъявляемые к конкретной должности<sup>1</sup>.

Для того, чтобы наметить шаги по формированию корпоративной культуры в организации, надо выяснить у самих сотрудников как они чувствуют себя в компании. С этой целью в 2016 г. в МУП «Водоканал» был проведен анкетный опрос сотрудников. В опросе на добровольной основе приняли участие 332 человека (89% от общей численности). Большинство сотрудников (32%) считают, что в «Водоканал» отсутствуют возможности для развития профессиональных качеств; мероприятиями по развитию не довольны 35% сотрудников, большинство сотрудников также не устраивают (44%) возможности карьерного роста. При этом 45% сотрудников не смогли

---

<sup>1</sup> Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом. М., 2010. С.123.

дать положительный ответ, о наличии хороших возможностей для развития и 44% не удовлетворены мероприятиями по развитию, а возможности карьерного роста удовлетворяют только 16% работников.

Анализируя данные можно сделать вывод о том, что компании следует более внимательно подойти к ожиданиям персонала по внутрифирменному развитию, потому что действующая система треть сотрудников все же не удовлетворяет.

Учитывая данные анализа кадровой политики, проводимой в МУП «Водоканал», для снижения текучести персонала и усиления мотивации МУП «Водоканал», в работе разработаны мероприятия по её совершенствованию.

Для снижения текучести, в первую очередь, среди новых работников, в работе разработана программа адаптации.

Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой управления персоналом на предприятии. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления предприятия в целом. Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой компании.

С точки зрения социальной эффективности, разработка программы адаптации положительно скажется на формировании у новых сотрудников высокой мотивации, позитивного отношения к работе, высокого уровня удовлетворенности работой. Необходимо не просто разработать программу адаптации, а создать условия для ее внедрения, т.е. регламентировать этот процесс, что бы он стал обязательным для исполнения.

Вторым мероприятием, которое должно присутствовать в кадровой политике МУП «Водоканал» должна стать программа индивидуального развития кадров. Программа развития кадров должна исходить из признания того, что вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников являются приоритетными в стратегических планах предприятия. Возможности развития карьеры организация может предоставить, если выполнит ряд мероприятий, которые ожидает персонал. Тем самым «Водоканал» повысит собственную значимость в глазах сотрудников, снизит текучесть персонала и намного легче привлечет новые кадры при дальнейшем росте и развитии компании.

Предлагаемая программа подготовки кадров должна исходить из признания того, что вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников являются приоритетными в стратегических планах предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 г. № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/1a56abe87a1487019a8991ac5cffe513e28449f/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/1a56abe87a1487019a8991ac5cffe513e28449f/).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).
4. Устав предприятия МУП «Водоканал» [Электронный ресурс] Муниципальное унитарное предприятия «Водоканал»: официальный сайт: [сайт]. – Режим доступа: <http://stvoda.ru/>.
5. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология [Текст] / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 960 с.
6. Адаптация персонала: разработка программного обеспечения автоматизации управления процессами адаптации на предприятии [Электронный ресурс]: сайт проекта «Адаптация 360»: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-pesonala>.
7. Арутюнов, В.В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Арутюнов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 448 с.

8. Базаров, Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Текст] / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. – М.: Изд-во «ИПК Госслужбы», 2005. – 214 с.
9. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст] / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 218 с.
10. Банько, Н.А. Управление персоналом [Текст] / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – М., 2006.
11. Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст] / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 216 с.
12. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 445 с.
13. Буценко, И.Н. Менеджмент персонала [Электронный ресурс] / И.Н. Буценко, Н.З. Вельгош. – М., 2007 // Национальная энциклопедическая служба: сайт. – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/917>.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2009. – 520 с.
15. Виханский, О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 2008.
16. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 408 с.
17. Гончаров, В.И. Менеджмент [Текст] / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанта, 2007. – 624 с.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст] / И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2009. – 569 с.
19. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2008. – 320 с.
20. Зубков, В.И. Социологическая теория риска [Текст] / В.И. Зубков. – М.: Академический Проспект, 2009.
21. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.

22. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2006. – 204 с.
23. Казаков, М.Ф. Анализ и повышение квалификации кадров на предприятии [Текст] / М.Ф. Казаков. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 110 с.
24. Казарин, М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс] / М. Казарин // Проект «iTeam Технологии корпоративного управления»: сайт. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_46/article\\_3623](http://www.iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623).
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 485 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
27. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – 10-е издание. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
28. Костромина, Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей [Текст] / Е.А. Костромина. – М.: Директ-Лукичева, Л.И. Управления персоналом [Текст] / под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2008.
29. Краснов, О.В. Психологическая адаптация социального работника в социальном обслуживании [Электронный ресурс] / О.В. Краснов // Психологические науки: теория и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 22-25. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/psy/archive/196/9090/>.
30. Манаев, С.В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение [Текст] / С.В. Манаев, Ю.Л. Горковенко // Трудовое право. – 2012. – № 1.
31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М., 2004. – 248 с.

32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М., 2007. – 347 с.
33. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2005. – 314 с.
34. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 528 с.
35. Рафикова, Р.Р. Управление трудовой карьерой молодых специалистов [Текст] / Р.Р. Рафикова, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. – 2016. – № 2. – С. 178-180. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/49/6145/>.
36. Силин, А.Н. Управление персоналом [Текст] / А.Н. Силин. – Тюмень: ТГУ, 2006. – 308 с.
37. Скопыталов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопыталов, О.Ю. Ефремов. – СПб, 2000. – 228 с.
38. Тоцкая, И.В. Проблемы адаптации молодых специалистов / И.В. Тоцкая [Электронный ресурс] // Prescorpus Global™: сайт системы публикации: [сайт]. – Режим доступа: <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html>.
39. Управление персоналом в организации [Текст] / под ред. А.П. Добровинского. – Томск: ТПУ, 2011. – 416 с.
40. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. – М.: Акалис, 2006. – 289 с.
41. Филимонова, Е.В. 1С: Предприятие 8.1. Управление персоналом [Текст] / Е.В. Филимонова, Н.А. Черненко. – М.: Эксмо, 2010. – 144 с.
42. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе 1С: Зарплата и управление персоналом 8 [Текст] / С.А. Харитонов. – М.: 1С-Публишинг, 2009. – 613 с.
43. Хмырова, С.В. Ресторанный маркетинг [Текст] / С.В. Хмырова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 255 с.
44. Шлендер, П.Э. Управление персоналом [Текст] / П.Э. Шлендер. – М.: Юнити-ДАНА, 2005. – 320 с.

45. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М., 2006. – 301 с.
46. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 202 с.
47. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом [Текст] / Г.И. Шепеленко. – Р/нД: Феникс, ИКЦ МарТ, 2010. – 256 с.
48. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000 [Текст] / О.Н. Шинкаренко. – М.: ДиС, 2010. – 448 с.
49. Яковлева, К. Проблемы адаптации новых сотрудников в крупных организациях [Электронный ресурс] / К. Яковлева // Евроменеджмент. Публикации: сайт. – Режим доступа: [http://www.emd.ru/press/publish/st11\\_07.php](http://www.emd.ru/press/publish/st11_07.php).
50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

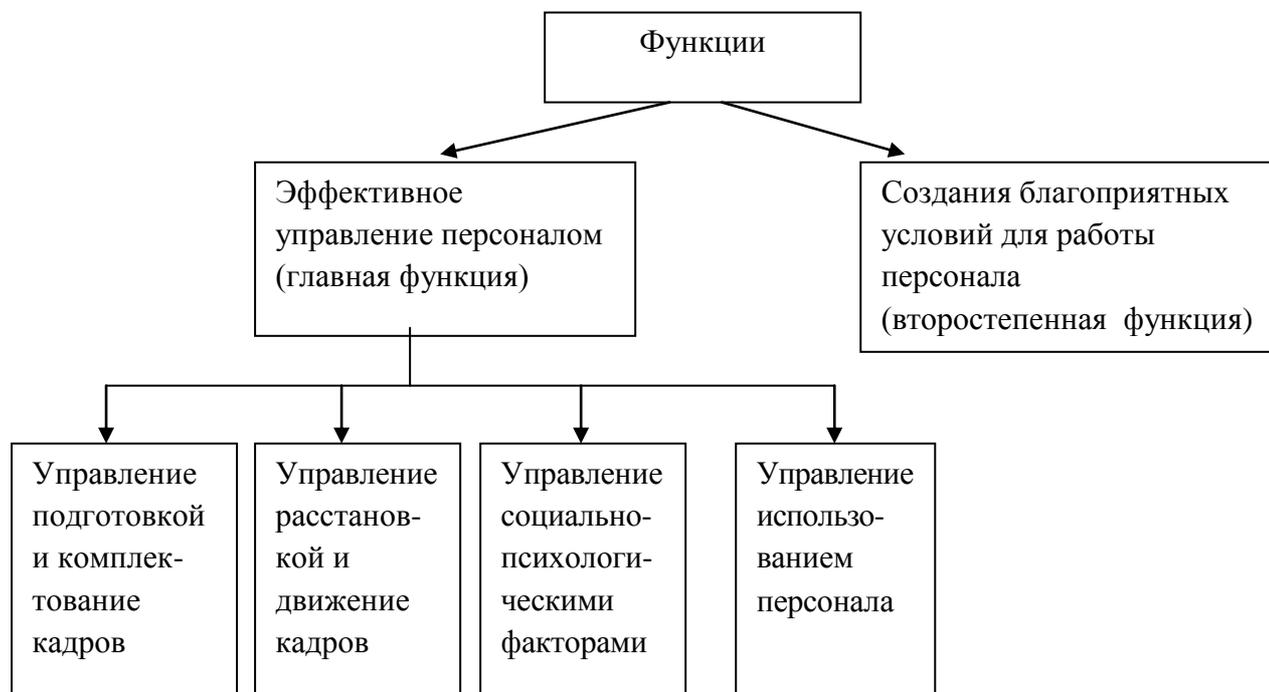
## Приложение А

Организационные службы системы управления персоналом<sup>1</sup>

Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям, данный вариант широко распространен в российской системе управления.



<sup>1</sup> Лукичева Л.И. Управления персоналом. М., 2008. С. 24–25.

Функциональная подсистема и совокупность функциональных задач<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Лукичева Л.И. Управление персоналом. М., 2008. С. 230.

## 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	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
	+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**

---