

Министерство образования и науки РФ
Пензенский государственный университет
Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление организацией»

на тему: «Совершенствование кадровой политики в муниципально-
бюджетном учреждении «Центр социальной помощи семье и детям»
Железнодорожного района города Пензы»

О.И. Милова
15.12.17.

Выполнила:
студентка гр.15ЭБЗ Фомина В. О.

Проверила:
Ищенко И.Г.

Пенза 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой МиЭБ,



Тактарова С. В.

ЗАДАНИЕ

на курсовую работу
по дисциплине «Управление организацией»

студентке группы 15ЭБЗ Фоминой Виктории Олеговне

Тема: «Совершенствование кадровой политики в муниципально-бюджетном учреждении «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пензы»

Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению:

1. Содержание, цели и принципы кадровой политики
2. Классификация кадровой политики
3. Этапы и методологические подходы формирования кадровой политики в организации
4. Основные характеристики изучаемого учреждения
5. Структура муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города
6. Анализ кадрового потенциала «Центра социальной помощи семье и детям»
7. Кадровый состав Социального управления города Пензы
8. Анализ технологии проведения кадровой диагностики в Социальном управлении города Пензы
9. Исследование кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центра социальной помощи семье и детям»
10. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза

11. Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Исходные данные для выполнения работы:

- нормативно-правовая база;
- научная литература;
- данные сети Интернет;
- нормативные документы организации;
- Устав организации.

Дата выдачи задания «17» октября 2017 года

Срок сдачи работы «1» декабря 2017 года

Руководитель работы к.с.н., доцент кафедры “МиЭБ”



Ищенко И.Г.

Содержание

Введение.....	6
Глава 1. Теоретические основы изучения проблемы совершенствования кадровой политики в организации.....	8
1.1 Содержание, цели и принципы кадровой политики.....	8
1.2 Классификация кадровой политики.....	13
1.3 Этапы и методологические подходы формирования кадровой политики в организации.....	17
Глава 2. Анализ проблемы совершенствования кадровой политики в «Центре социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза.....	25
2.1 Основные характеристики изучаемого учреждения.....	25
2.2 Структура муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза.....	30
2.3 Анализ кадрового потенциала «Центра социальной помощи семье и детям».....	35
2.4 Исследование кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центра социальной помощи семье и детям».....	38
Глава 3. Основные направления совершенствования кадровой политики.....	43
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза.....	43
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	47
Заключение.....	51
Список использованных источников.....	53
Приложения.....	55

Введение

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что сегодня кадровая политика – это показатель стратегически ориентированного предприятия, гарантия его долгосрочной перспективы. Персонал в данном случае ценный ресурс, источник экономического роста, капитал, который предполагает финансовые и трудовые инвестиции, а также организационные изменения. Основным критерием эффективности становится более полное использование потенциала сотрудников. Службы по управлению персоналом стремятся привести в соответствие интересы сотрудника с интересами организации, что повышает личную заинтересованность работников в повышении эффективности деятельности.

Таким образом, можно выделить наиболее перспективные тенденции развития кадровой политики организации: развитие кадрового потенциала, создание условий для возможности его эффективного применения; развитие системы найма персонала. Применение новейших методов по отбору, мотивации и стимулированию персонала; развитие структуры кадровой службы; формирование стабильного коллектива с заданными характеристиками.

Цель курсовой работы – изучение проблемы совершенствования кадровой политики в организации.

Задачи, которые поставлены для достижения цели курсовой работы:

- 1) изучить содержание, цели и принципы кадровой политики;

- 2) рассмотреть классификацию кадровой политики;
- 3) изучить этапы и методологические подходы формирования кадровой политики в организации;
- 4) сделать анализ основных характеристик изучаемого муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза;
- 5) раскрыть специфику, функции и основные направления деятельности исследуемого учреждения;
- 6) сделать анализ кадрового потенциала «Центра социальной помощи семье и детям»;
- 7) исследовать кадровую политику муниципально-бюджетного учреждения;
- 8) предложить пути совершенствования кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза;
- 9) предложить методику оценки эффективности кадровой политики в учреждении.

Объект исследования – муниципально-бюджетное учреждение «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза.

Предмет исследования – кадровая политика в муниципально-бюджетном учреждении «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза.

Для написания курсовой работы использовались труды таких авторов как: Т.Ю. Базаров, И.В., Гелета, А.Я. Кибанов, А.В. Лыжина, Ю.Г. Одегов, Е.П. Пархимчик, С.И. Сотникова, Г.В. Щекин, Т.В. Щукина.

Методы исследования, которые применялись в курсовой работе: анализ литературы и первичных данных организации, синтез информации для формирования выводов и заключения, метод анкетного опроса для исследования кадровой политики организации.

Глава 1. Теоретические основы изучения проблемы совершенствования кадровой политики в организации

1.1 Содержание, цели и принципы кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Кибанов А.Я. определял кадровую политику как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом [7, с. 124].

Пархимчик Е.П. считал, что кадровая политика – это ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации [13, с.26].

По определению Сотниковой С.И. кадровая политика – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы и планы по использованию рабочей силы [15, с.92].

Щёкин Г.В. писал, что кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, совершенствования кадров, определённую перспективу экономического, политического и культурного развития общества[17, с.107].

Щукина Т.В. считала, что кадровая политика – это рассчитанная на длинный период линия развития человеческих ресурсов, система подбора,

расстановки и восстановления кадров, способных обеспечить определённую перспективу развития [18, с.63].

Все представленные определения кадровой политики можно обобщить и получится общее определение: 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.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Содержание кадровой политики представлено на рисунке 1.

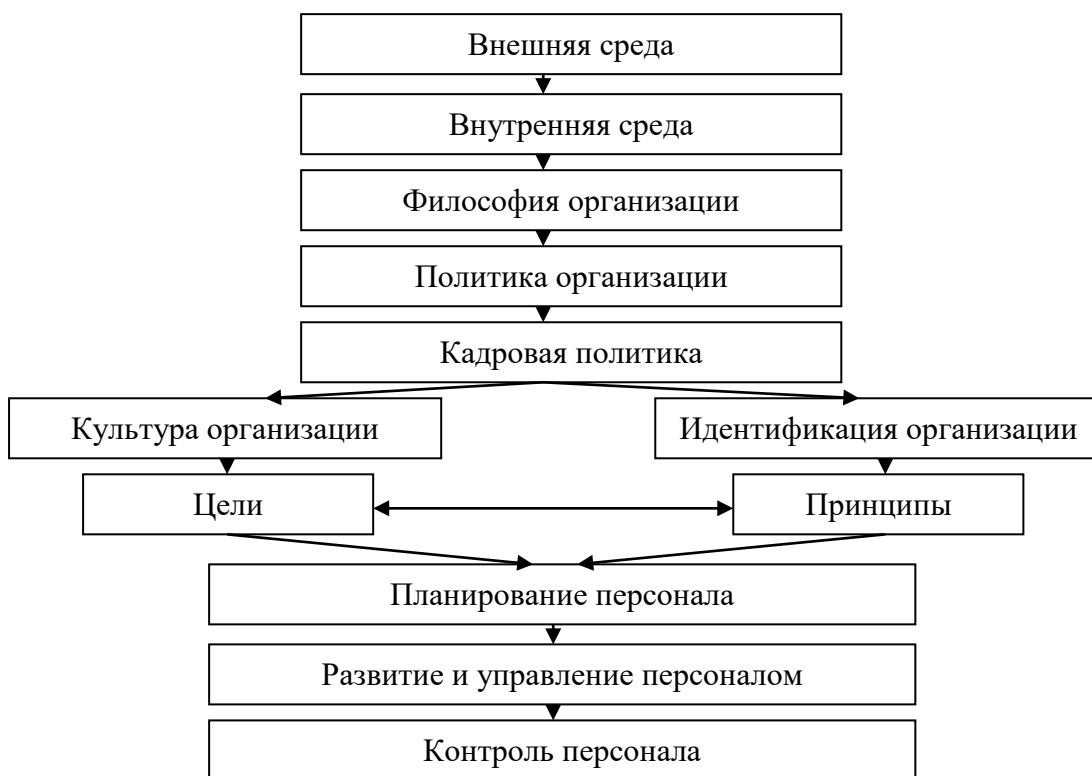


Рисунок 1 – Содержание кадровой политики организации [8, с. 42]

Кадровая политика ставит перед собой следующие цели:

- 1) сохранение и развитие кадрового потенциала;
- 2) формирование высокоэффективного коллектива;
- 3) создание благоприятных условий труда;
- 4) выработка позиций фирмы по основным направлениям кадровой работы [12, с. 104].

Эффективная кадровая политика способствует успешному решению поставленных целей.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др. [10, с. 96]

Свойства кадровой политики:

- 1) связь со стратегией;
- 2) ориентация на долгосрочное планирование;
- 3) значимость роли кадров;
- 4) круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами [10, с. 102].

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы [13, с. 58].

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Среди базовых принципов кадровой политики, которые должны разделять все субъекты организации как целостной системы, можно порекомендовать учесть следующие:

- организация должна рассматривать персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;

- управление персоналом организации должно быть основано в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство должно делегировать службам управления персоналом определенные полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

- персонал организации должен рассматриваться как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие организации;

- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации (corporate image), обеспечивающего идентификацию и поддержку, атмосферу доверия, приемлемости и благорасположенности общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;

- организация как работодатель и персонал должны выступать как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации.

Организация должна обеспечивать своим работникам удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;

– организация должна ориентироваться на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

управление персоналом организации должно быть интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере должно участвовать в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации [3].

Принципы кадровой политики конкретной организации должны быть выработаны ее руководством и службой управления персоналом в ходе совместного обсуждения концепции кадровой политики.

Кадровая политика – совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

1.2 Классификация кадровой политики

Кадры играют важнейшую роль, «кадры решают все», но кадры могут стать и главной причиной неудач. В кадровой политике выделяют четыре ключевые проблемы. Это – возрастная, квалификационная и должностная структуры и оплата труда. Каждая из этих проблем требует контроля со

стороны администрации и выработки принципов решения, перспективного и текущего управления в соответствии с определенным типом кадровой политики, что актуализирует необходимость в изучении содержательных характеристик каждого вида.

Многие современные авторы (Кибанов, Одегов, Базаров) сошлись во мнении о целесообразности разделения видов кадровой политики в зависимости от целей предприятий в сфере управления персоналом (рисунок 2). По уровню осознанности правил и норм, определяющих кадровые мероприятия, выделяют соответствующие типы кадровой политики.

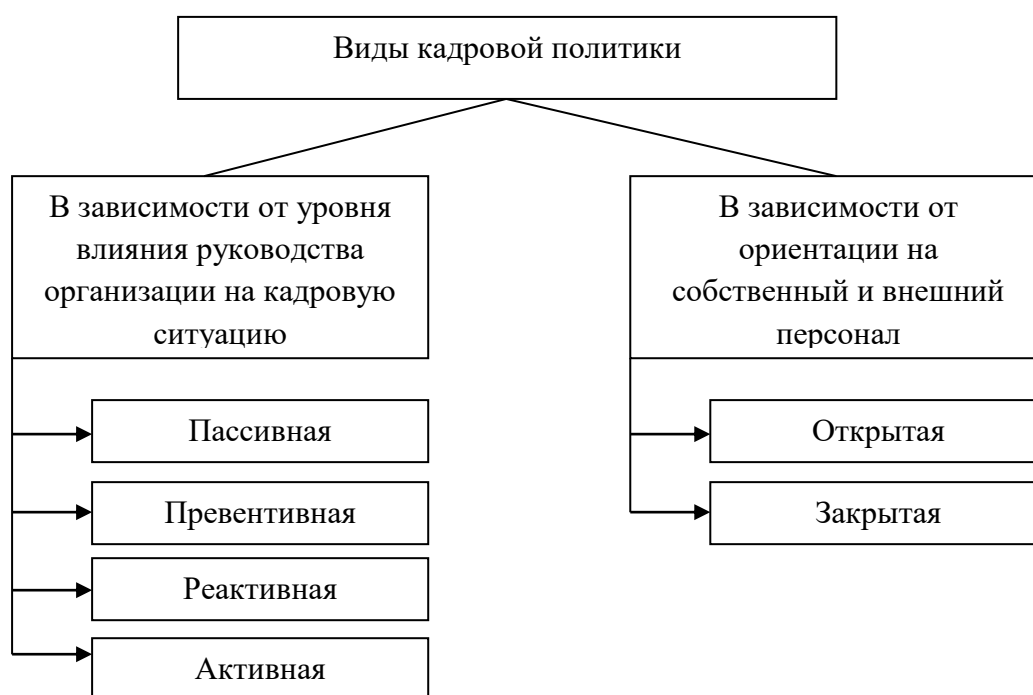


Рисунок 2 – Виды кадровой политики организаций [14, с. 125]

Пассивная кадровая политика в основном сводится к ликвидации возможных негативных последствий частных ситуаций.

При реактивной политике контролируются текущие кадровые вопросы, исследуются конфликтные ситуации и их причины. Реактивная кадровая политика ограничивается оперативным планированием кадров.

Говорить о превентивной кадровой политике целесообразно, когда в организации существуют детальные краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития в сфере управления персоналом. На основе таких

прогнозов вырабатываются направления деятельности и конкретные мероприятия, однако организация не имеет средств для влияния на решение кадровых задач.

Наиболее прогрессивным является активный тип кадровой политики. При таком типе кадровой политики главное – проводить грамотный анализ, учитывающий влияние всех факторов, и прогнозировать возможное изменение ситуации.

Открытая кадровая политика обусловлена тем, что организация взаимодействует с потенциальными сотрудниками для всех позиций.

При закрытой кадровой политике организация ориентируется на привлечение нового персонала на нижний уровень должностей, а замещения на позициях среднего и высшего уровней являются прерогативой действующих работников организации [14, с. 134].

Каждый вид кадровой политики имеет свои особенности:

1) пассивная:

- руководство организации не имеет программы действий в отношении собственного персонала;
- кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий»;
- отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации;

2) реактивная:

- руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины, предпринимать меры по локализации кризисных явлений;
- кадровые службы проводят диагностику кадровой ситуации и принимают экстренные меры по разрешению возникающих проблем;
- проблемы при среднесрочном планировании развития организации;

3) превентивная:

- руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации;
- программа развития организации основывается на прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношениях;
- службы персонала принимают отдельные меры по развитию персонала;
- проблема – разработка целевых кадровых программ;

4) активная:

- руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию;
- кадровая служба разрабатывает целевые кадровые программы, осуществляет мониторинг ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды;

5) активная рациональная:

- руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации и обоснованный прогноз ее развития и располагает средствами для влияния на нее;
- программа кадровой работы является составной частью в программах развития организации;

6) активная авантюристическая:

- руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее;
- планы кадровой работы ориентированы на достижение целей, но основываются на недостаточно аргументированных фактах [8, с. 41].

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом приведено в приложении А.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через

регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

1.3 Этапы и методологические подходы формирования кадровой политики в организации

При формировании кадровой политики необходимо учитывать, что в современных условиях она должна быть достаточно гибкой, то есть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работников, с другой стороны - динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменениями, которые не удалось предугадать. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия. Формирование кадровой политики в области использования персонала предполагает определение основ взаимодействия подразделений предприятия, принципы расстановки кадров, разработку подходов к оценке трудового вклада персонала при оплате и стимулировании его труда, определение характера взаимоотношений руководителей и подчиненных (стиль управления). Вместе с тем разрабатываются основные положения по охране труда и технике безопасности, а также определяются принципы и подходы к решению (и предотвращению возникновения) конфликтных ситуаций.

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика

является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития [17, с. 308].

В ходе формирования кадровой политики нужно учитывать следующие аспекты: (рисунок 3)

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика - планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
- информационная политика - создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
- финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- политика развития персонала - обеспечение программы развития персонала, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

При формировании кадровой политики необходимо учитывать:

1. Соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам.
2. Рассмотрение человека в единстве технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов развития - как цели и как средства этого развития.
3. Ориентацию на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализмом кадровой политики.
4. Сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения.

5. Обеспечение демократизма, гласности и динамизма кадровой политики.



Рисунок 3 – Аспекты формирования кадровой политики [8, с.41]

Формирование кадровой политики можно разбить на этапы.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Нормирование и программирование - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

На втором этапе проводится мониторинг персонала, разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий [6, с. 229].

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды – те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды – это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации - в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций [6, с. 242].

В целях совершенствования работы кадровых служб необходимо разработать и внедрить пакет документов по управлению кадрами и социальному развитию. В этот пакет должны быть включены следующие документы:

- 1) О мерах по совершенствованию работы с кадрами в условиях рыночных отношений;
- 2) Основные направления деятельности отделов кадров (служб управления персоналом);
- 3) Комплексный план научно-технических мероприятий по развитию системы непрерывного обучения специалистов;
- 4) Положение о системе непрерывного фирменного профессионального обучения руководителей и специалистов;
- 5) Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;
- 6) Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности;

7) Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием;

8) Комплексная программа поэтапного внедрения системы психологического обеспечения кадровой работы по отбору персонала;

9) Методические рекомендации по отбору и найму персонала;

10) Положение о порядке оплаты труда работников (Единая тарифная сетка); комплект документов по оплате труда работников, занятых в автотранспортном обслуживании, работников связи, жилищно-коммунального хозяйства, работников, занятых эксплуатацией инженерных систем;

11) Программа развития системы психологического обеспечения кадровой работы [1, с. 173].

Современная кадровая политика ориентирует работу кадровых служб на качественное обновление своей деятельности, изменение места и роли кадровых служб и на существенное расширение сферы их деятельности.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Основными разновидностями кадровой политики считаются: политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений. Принципы управления - основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей и менеджеров высшего звена по осуществлению управленческих функций.

В современном менеджменте различают две группы принципов построения системы управления персоналом: о принципы, характеризующие

требования к формированию системы управления персоналом; о принципы, определяющие направление развития системы управления персоналом.

Наука и практика менеджмента разработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, обоснования и реализации новой системы, ниже представлены те методы, которые будут применяться в данной курсовой работе.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Системный анализ предусматривает системный подход к решению проблем управления персоналом, позволяя выявить как недостатки, так и перспективы развития организации. Системный анализ предоставляет возможность руководителю уяснить ситуацию и внести соответствующие изменения для достижения поставленных целей.

Динамический метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом, и предусматривает расположение данных в динамическом ряду, который представляет собой набор фиксированных показателей в определенный временной период, например показатель численности персонала и исключение из него случайных отклонений. Такой ряд отражает устойчивые тенденции.

Экспертно-аналитический метод основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования

системы управления персоналом путем выявления основных направлений совершенствования, недостатков и оценки их причин [3].

Таким образом, можно сделать вывод что, кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. Главной целью кадровой политики является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Глава 2. Анализ проблемы совершенствования кадровой политики в «Центре социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза

2.1 Основные характеристики изучаемого учреждения

МБУ «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пензы создано 10 августа 1994 года без ограничения срока деятельности, зарегистрировано в качестве поставщика социальных услуг в Пензенской области на основании приказа Министерства труда, социальной защиты и демографии Пензенской области от 13.01.2015 года № 3-ОС.

Бюджетное учреждение является некоммерческой организацией, созданной для осуществления социального обслуживания граждан, признанных нуждающимися в социальном обслуживании.

Местонахождение Бюджетного учреждения - 440067, Пензенская область, город Пенза, ул. Складская, 19.

Учредителем Бюджетного учреждения является муниципальное образование город Пенза.

Администрация города Пензы принимает решения о создании Бюджетного учреждения, его реорганизации, ликвидации, а также об изменении его типа по предложению Социального управления города Пензы.

Полномочия собственника имущества Бюджетного учреждения от имени муниципального образования город Пенза осуществляются Управлением муниципального имущества администрации города Пензы.

Полномочия Учредителя в области управления Бюджетным учреждением осуществляет Социальное управление города Пензы.

Бюджетное учреждение является юридическим лицом и от своего имени может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом, ответчиком в суде.

Источниками формирования имущества Бюджетного учреждения являются: средства бюджета города Пензы; средства от приносящей деятельности Бюджетного учреждения;

Деятельность Центра направлена на оказание помощи семьям, детям и отдельным гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию. Специалисты Центра проводят систематическую работу, направленную на реализацию прав детей, а именно: укрепление и восстановление физического, психического и социального здоровья детей, проживающих на территории Железнодорожного района.

Получение помощи невозможно без создания базы данных о семьях. Дифференцированный учет семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации является одной из основных задач Центра.

Специалисты отделения социальной помощи семьям с несовершеннолетними детьми осуществляют социальный мониторинг населения района, формируют и корректируют базу данных о семьях с детьми. В этих целях используется компьютерная программа «Адресная социальная помощь», база данных ДЕСОП (дети в социально опасном положении). На 01.01.2017 года на учете в Центре состоит 1694 семей, в них 3010 детей, нуждающихся в различных видах помощи.

Основные направления деятельности учреждения

- социальное обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов;
- реализация прав семьи и детей, на защиту и помощь со стороны государства, предупреждение безнадзорности и правонарушений среди несовершеннолетних;
- оказание адресной социальной поддержки семьям и одиноко проживающим гражданам.

За 2016 год осуществлено 7676 патронажей семей, оказана консультативная помощь 8011 [11].

Работа по профилактике безнадзорности проводится Центром в соответствии с ФЗ № 120 «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних», планом межведомственных мероприятий по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних и охране их прав и положениями государственных, областных и районных программ.

Специалисты отделения социальной помощи семьям с несовершеннолетними детьми, работая по взаимодействию с органами образования, здравоохранения, внутренних дел выявляют подростков группы «риска», детей, оставшихся без попечения родителей, безнадзорных детей, семьи находящиеся в социально-опасном положении, осуществляют патронаж подростков по месту жительства и учебы, проводят разъяснительную и воспитательную работу, как с подростками, так и с родителями.

На 01.01.2017 года на учете в отделении состоят 95 несовершеннолетних из 56 семей, находящихся в социально опасном положении [11].

Специалисты отделения видят свою задачу в том, чтобы помочь детям реализовать свои права на образование и развитие, социальное обеспечение, на полноценную и достойную жизнь, успешное интегрирование в современное общество.

Важным направлением в работе Центра является социальное обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов. Одной из основных форм социального обслуживания, направленной на максимально возможное продление пребывания граждан пожилого возраста и инвалидов в привычной социальной среде в целях поддержания их социального статуса, на защиту их прав и законных интересов, является социальное обслуживание на дому, для осуществления которого в Центре функционирует отделение социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов.

По состоянию на 31.12.2016 год на дому обслуживаются 735 человек [11].

На основании заключенных договоров на предоставление социальных услуг на дому социальные работники оказывают пенсионерам и инвалидам гарантированные государством социальные услуги в необходимом объеме, бесплатно, на условиях частичной или полной оплаты.

Кроме гарантированных государством социальных услуг, гражданам пожилого возраста и инвалидам социальными работниками предоставляются дополнительные платные услуги.

Специалистами отделения социальной реабилитации проводится обследование социально-бытовых условий проживания граждан пожилого возраста, инвалидов, детей-инвалидов и детей, находящихся под опекой для выявления нуждающихся в социальной реабилитации. За 2016 год проведено 110 обследований семей.

В целях полного и доступного информирования населения района по вопросам социальной поддержки гражданам оказывается консультативная помощь при обследовании на дому, в отделе на приеме у специалистов и по телефону. За 2016 год оказано 1715 консультаций.

Для оказания социально-психологических услуг психологом проводятся коррекционно-развивающие занятия, ориентированные на познавательную, эмоционально-личностную и социальную сферу жизни. За 2016 год проведено 840 занятия [11].

Для организации активного и содержательного досуга граждан пожилого возраста и инвалидов, реализации их возможностей на базе отделения социальной реабилитации работают клубы по интересам для граждан пожилого возраста и инвалидов: «Радуга», «Мир равных возможностей», клуб ветеранов педагогического труда «Неугасимые сердца».

Для успешного культурного развития клубы сотрудничают с Центральной публичной библиотекой им. Н.А. Некрасова и ее филиалами.

За 2016 год организовано и проведено 50 мероприятий для пенсионеров и инвалидов, в которых приняли участие 193 человека.

В течение 2016 года в волонтерской деятельности приняли участие 129 волонтеров: 28 пенсионерам было оказано 125 социально-бытовых услуг; организовано и проведено 8 культурно-массовых мероприятий для граждан пожилого возраста, инвалидов и семей с детьми.

Для оказания неотложной помощи гражданам района, нуждающимся в социальной поддержке, в Центре функционирует отделение срочной социальной помощи.

Специалистами отделения проводятся обследования материально-бытового положения семей и граждан, нуждающихся в социальной поддержке, обратившихся в Центр или по обращениям, поступившим из вышестоящих организаций. За 2016 год проведено 251 обследование. Оформляются необходимые документы на оказание помощи, которые направляются в комиссию Центра по рассмотрению обращений малоимущих семей с детьми, граждан пожилого возраста, инвалидов, нуждающихся в оказании адресной социальной помощи, для вынесения решения о предоставлении помощи.

Специалистами отделения проводится работа по привлечению благотворительной помощи от населения, общественных организаций, фондов, предприятий различных форм собственности.

За 2016 год 925 человек получили адресную социальную помощь на сумму 386,32 тыс. руб. [11].

Ежедневно специалисты осуществляют прием граждан в отделе и по телефону для оказания им консультативной помощи.

Таким образом, «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза создан для социальной поддержки и социального обслуживания семей с детьми и отдельных граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации или оказавшихся в социально опасном положении, в целях реализации прав семьи и детей на защиту и

помощь со стороны государства, содействия стабильности семьи как социального института, улучшения социально-экономических условий жизни граждан, показателей социального здоровья и благополучия семьи и детей, установления гармоничных внутрисемейных отношений.

2.2 Структура муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза

Организационная структура – разделение учреждения на подразделения, отделы, цехи, участки и другие элементы в целях организации и создания порядка в управлении ими, создание взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Структура муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза приведена в приложении Б.

Организационная структура бюджетно-муниципального учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» имеет линейно-функциональный вид. Структура Учреждения базируется с одной стороны на линейных полномочиях. Кроме того, в основе структуры управления лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления Учреждения на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности).

При этой структуре назначение функциональных служб (отделов) – подготовка данных для линейного руководителя Учреждения в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач.

В организационной структуре Учреждения основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения

относительно любых действий своих подчиненных. В то же время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их варианты; их руководство исполнителями хотя и входит в их полномочия, все же носит исключительно формальный характер. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными отделами Учреждения.

Преимущества организационной структуры Учреждения:

- 1) линейный руководитель осуществляет функции координатора, это снижает риск возникновения противоречий в выводах и распоряжениях;
- 2) данный тип структуры результативен в Учреждении, потому что он содействует исполнению обычных и редко изменяющихся функций исполнителей;
- 3) стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- 4) улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки организационной структуры Учреждения:

- 1) неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций
- 2) значительная централизация оперативного управления;
- 3) линейный руководитель, обязанный осуществлять оперативное управление, оказывается перегруженным из-за необходимости принимать решения стратегического характера;
- 4) не позволяет быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды (из-за неэффективной связи между подсистемами, высокого уровня формализации).

Руководство Бюджетным учреждением осуществляет директор, назначаемый и освобождаемый от должности начальником Социального управления города Пензы по согласованию с главой администрации юрода Пензы и Министерством труда, социальной защиты и демографии Пензенской области.

Штатное расписание утверждается директором Бюджетного учреждения. Управление Бюджетным учреждением в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом Бюджетного учреждения осуществляется директором на принципе единоначалия.

Директор осуществляет следующие функции по организации и обеспечению деятельности Бюджетного учреждения:

- действует без доверенности от имени Бюджетного учреждения, представляет его интересы в государственных и муниципальных органах и организациях различных форм собственности;
- распоряжается имуществом Бюджетного учреждения в порядке, определенном действующим законодательством;
- заключает трудовые договоры, коллективный договор в порядке, определенном Трудовым кодексом РФ;
- издает приказы и распоряжения;
- утверждает положения о структурных подразделениях;
- определяет работникам Бюджетного учреждения размеры окладов.

Обращения граждан обрабатывает референт. Первичная консультация проводится по телефону или при личной встрече. На каждого нового клиента в Центре оформляется и затем ведется в соответствии с требованиями личное дело.

Структурными подразделениями Бюджетного учреждения являются отделения:

- обеспечения деятельности учреждения;
- социальной помощи семьям с несовершеннолетними детьми;
- социальной реабилитации;
- срочной социальной помощи;
- социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов.

Отделение обеспечения деятельности учреждения создано для планирования, организации и контроля административно-хозяйственного обеспечения, организации транспортного обеспечения, технического обслуживания зданий и помещений Бюджетного учреждения, организации и контроля проведения текущего и капитального ремонта.

Отделение социальной помощи семьям с несовершеннолетними детьми создано для:

- предупреждения безнадзорности, беспризорности, правонарушений и антиобщественных действий несовершеннолетних, выявления и устранения причин и условий, способствующих этому;
- обеспечения защиты прав и законных интересов несовершеннолетних;
- социально-педагогической реабилитации несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении;
- выявления и пресечения случаев вовлечения несовершеннолетних в совершение преступлений и антиобщественных действий;
- оказании помощи гражданам в вопросах развития и воспитания детей, создания в семье атмосферы взаимопонимания и взаимного уважения, благоприятного микроклимата;
- помощи семьям, испытывающим различного рода трудности в воспитании детей, в овладении знаниями их возрастных психических особенностей, предотвращения возможного эмоционального и психического кризиса у детей и подростков.

Отделение социальной реабилитации создано для:

- предоставления социальных услуг получателям социальных услуг граждане пожилого возраста, инвалиды, дети-инвалиды, дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей;
- помощи семьям, испытывающим различного рода трудности в воспитании детей, в овладении знаниями их возрастных психологических

особенностей, предотвращения возможного эмоционального и психического кризиса у детей и подростков;

- оказания помощи гражданам в вопросах внутрисемейных отношений, создание в семье атмосферы взаимопонимания и взаимного уважения, благоприятного микроклимата;

- социальная адаптация граждан пожилого возраста, инвалидов и содействие в достижении ими определенной социальной независимости.

Отделение срочной социальной помощи создано для оказания срочных социальных услуг гражданам, признанным нуждающимися в социальном обслуживании, улучшения условий их жизнедеятельности, защиты их прав и законных интересов.

Отделение социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов создано для:

- предоставления социальных услуг в форме социального обслуживания на дому гражданам пожилого возраста и инвалидам, нуждающимся в посторонней помощи вследствие частичной или полной утраты способности осуществлять самообслуживание, самостоятельно передвигаться, обеспечивать основные жизненные потребности в силу заболевания, травмы, возраста или наличия инвалидности;

- улучшения условий жизнедеятельности получателей социальных услуг при сохранении пребывания их в привычной благоприятной среде - месте их проживания;

- поддержания социального, психологического и физического статуса граждан пожилого возраста и инвалидов, защиты их законных прав и интересов.

Всю работу по учебно-воспитательной и коррекционной деятельности осуществляет педагогический коллектив, в составе которого 6 штатных единицы педагога-психолога, 4 - социального педагога, 4 - специалиста по социальной работе, 2 социальных работника.

Правовые отношения регулирует юрист, им же составляются договоры между Центром и клиентом, обратившимся за помощью.

Кадровый работник осуществляет работу по подбору персонала, ведет личные дела сотрудников, выпускает внутренние приказы и распоряжения, следит за их своевременным исполнением.

В подчинении главного бухгалтера находятся бухгалтер расчетной группы, обеспечивающий своевременное начисление заработной платы, и бухгалтер материальной группы, он же кассир, отвечающий за различного рода финансовые операции (финансирование деятельности Центра осуществляется из городского бюджета, а также благодаря платным услугам).

Взаимодействие между сотрудниками происходит благодаря:

- регулярным встречам руководства с подчиненными;
- ежемесячным информационным письмам, которые содержат отчеты о показателях, нововведениях и идеях, которые предлагают сами сотрудники для того, чтобы достичь установленных задач;
- программе обучения;
- корпоративной сети Интернет, которая используется, для того чтобы сотрудники могли получить необходимые им разъяснения.

Можно сделать вывод, что структура Центра социальной помощи оптимальна и позволяет реализовать все необходимые задачи и функции.

2.3 Анализ кадрового потенциала «Центра социальной помощи семье и детям»

Для анализа кадрового потенциала «Центра социальной помощи семье и детям» необходимо провести:

- 1) анализ обеспеченности организации персоналом;
- 2) анализ движения кадров.

Штат сотрудников Учреждения укомплектован не полностью, только на 85%. Что говорит о необходимости формирования в организации кадрового резерва, а значит, есть необходимость совершенствования кадровой политики.

Для характеристики кадрового потенциала также проанализируем движение персонала в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ движения персонала в Центре социальной помощи семье и детям

Показатели	2015	2016	2017
Выбыло рабочих с организации, чел.	1	2	1
Принято в организацию, чел.	2	2	3
Среднесписочное число служащих	26	26	28
Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению	0,04	0,07	0,03
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	0,07	0,07	0,1

Из таблицы видно, что за последние два года в штат были приняты квалифицированные опытные сотрудники, но, учитывая не полную укомплектованность кадрового состава, следует продолжать наращивать персонал Центра.

Коэффициенты оборота персонала в организации имеют нормальные значения, так как не превышают 0,1.

Наибольшую долю сотрудников (таблица 2) занимают работники в возрасте от 35 до 45 лет, это говорит о том, что коллектив достаточно компетентный и находится в хорошем работоспособном состоянии. Отрицательным моментом является тот факт, что доля работников моложе 25 лет за анализируемый период незначительна.

Таблица 2 – Возрастная структура трудовых ресурсов Центра, %

Показатели	2015	2016	2017
До 25 лет	6,32	5,78	6,90
25-35 лет	8,62	9,25	5,75
35-45 лет	37,36	36,42	40,80
Старше 45	47,40	48,55	46,55

Количество сотрудников Центра социальной помощи со стажем работы до 5 лет – 16 %, со стажем более 5 лет – 84%, также говорит о том, что коллектив достаточно опытный, что не исключает постоянное повышение квалификации в целях улучшения деятельности.

Все сотрудники Учреждения должны иметь высшее образование по профилю профессиональной деятельности, рекомендуется обучение по программам повышения квалификации, в том числе в форме стажировки.

Все сотрудники Центра имеют высшее образование, но профильное образование лишь у 70% сотрудников.

Кадровый потенциал Учреждения высок, так как все сотрудники обладают необходимыми навыками социальной работы:

- проводить мониторинговые исследования и обобщать результаты полученных данных;
- осуществлять все виды социального консультирования;
- обеспечивать проверку поступившей информации;
- обобщать и систематизировать информацию, касающуюся трудной жизненной ситуации семей с детьми;
- разрабатывать рекомендации с учетом конкретных задач для дальнейшей работы с семьями и детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации;
- устанавливать контакты с разными типами семей и детей;
- сотрудничать, организовывать взаимосвязь группы специалистов по оказанию помощи семье и детям;

- проводить оценку качества работы специалистов, не нарушая этических норм;
- консультироваться и получать информацию по сложным вопросам профилактики;
- составлять отчеты по итогам выполнения деятельности;
- вести необходимую документацию в соответствии с требованиями;
- владеть современными технологиями работы с информацией базами данных и иными информационными системами (программы Word, Excel, информационно-поисковые системы и пр.).

Исследование кадрового потенциала учреждения показали слабые места:

- 1) очень маленькая доля молодых специалистов по социальной работе;
- 2) не полную укомплектованность персонала.

2.4 Исследование кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центра социальной помощи семье и детям»

Трудовая сфера службы в данной организации имеет ряд специфических особенностей:

- по своему содержанию трудовая деятельность служащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя;
- высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;
- жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;
- задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач.

При этом уровень оплаты труда в Центре значительно ниже, чем в аналогичных коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.

В октябре 2017 года был проведен социологический опрос относительно факторов кадровой политики среди сотрудников Центра.

Среди наиболее значимых факторов, препятствующих результативной работе, были отмечены следующие: отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов; низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места; невысокий профессиональный уровень работников; отсутствие механизма должностного роста; возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки (рисунок 5).

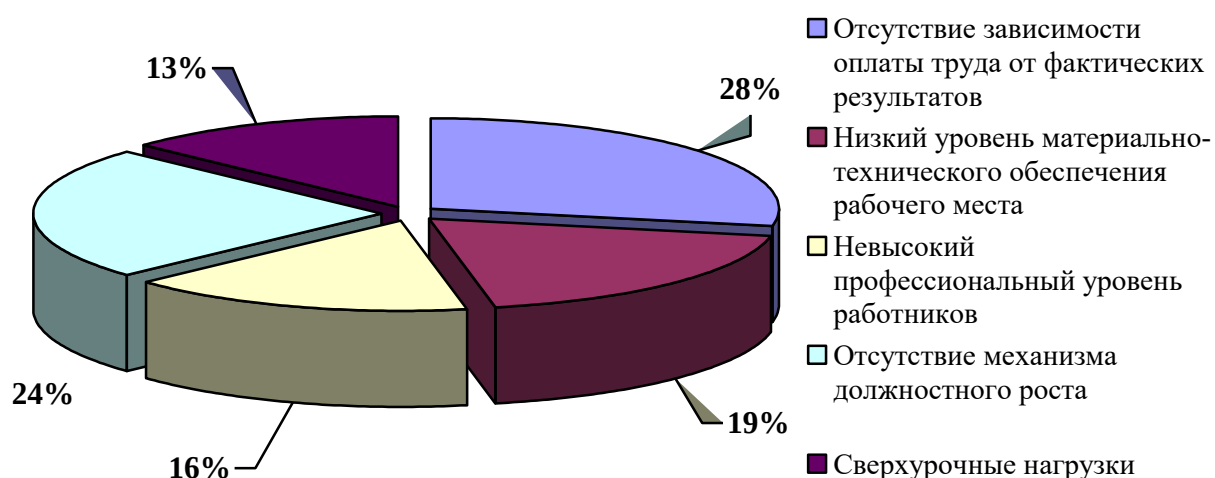


Рисунок 5 – Факторы, препятствующие результативной работе

На вопрос о внутренних резервах повышения эффективности труда 72% респондентов ответили, что они, безусловно, имеются, и значительные; 17% отметили, что ресурсы имеются незначительные; 1% сказали, что все ресурсы использованы; 13% затруднились ответить (рисунок 6).

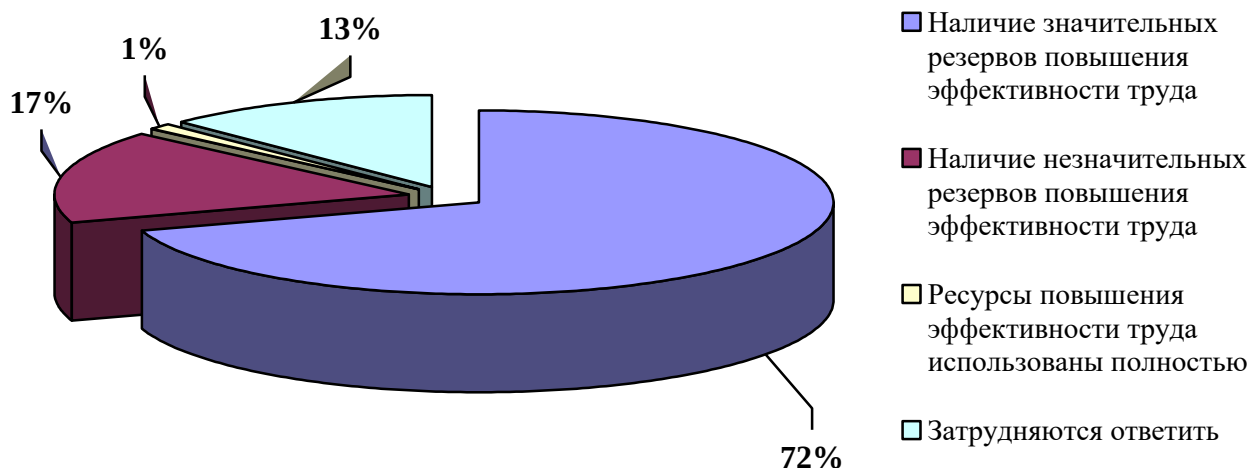


Рисунок 6 – Наличие внутренних резервов повышения эффективности труда

Неиспользованные резервы повышения эффективности труда работники Центра видят в оплате по фактическим результатам труда, повышении профессионализма персонала, достойном уровне материально-технического обеспечения рабочих мест, отсутствии сверхурочных нагрузках и формировании механизма должностного роста (рисунок 7).

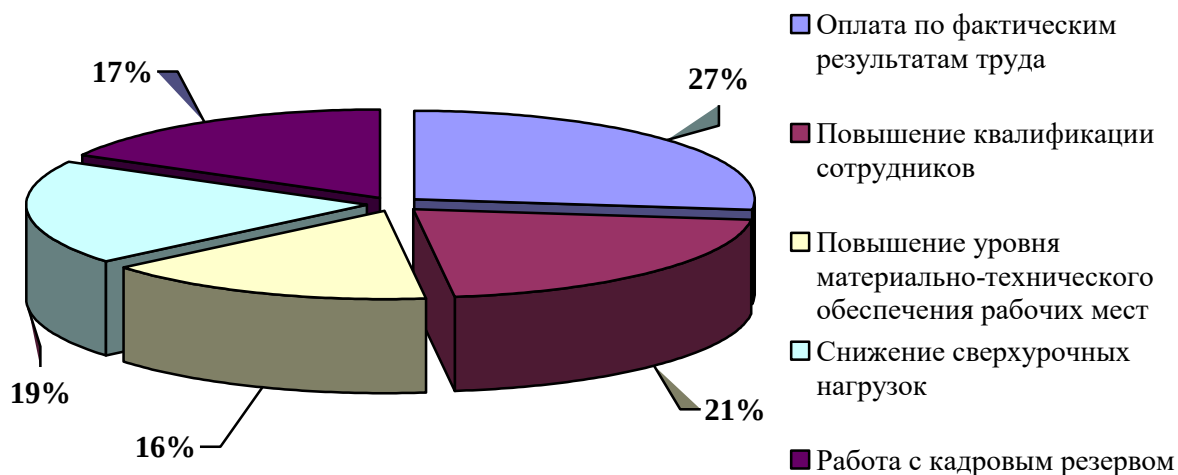


Рисунок 7 – Неиспользованные резервы повышения эффективности труда

Данные опроса указывают на то, что существующая система мотивации не является действенной. Некоторые факторы мотивации существуют

формально (система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие), но не реализованы на практике либо не доступны для абсолютного большинства служащих.

Было определено, что в разных возрастных группах доминирующими мотивами становятся также разные факторы. Для служащих моложе 30 лет привлекательными являются возможности получения профессионального опыта и карьерного продвижения: государственная гражданская служба рассматривается молодыми специалистами, делающими осознанное обоснование своего профессионального выбора, как способ капитализации своей квалификации. Для категории от 30 лет наиболее значимой становится стабильность и уверенность в будущем; лицам старше 50 лет важны правовые гарантии занятости.

Приоритетами работы в Центре в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности.

Также замечена детальная регламентация норм поведения, требуемого от персонала при работе в Центре.

В Центре социальной помощи семье и детям сложному и многогранному процессу адаптации не уделяется большого внимания. В сложившейся ситуации нет возможности ввести новую форму работы с персоналом принятием административного решения (приказом соответствующего министерства, например). Причина – в излишней формализованности деятельности Центра.

Адаптация новых сотрудников не развита, в частности потому, что в обязанности сотрудника отдела кадров в бюджетном учреждении входит только документальное оформление трудовых отношений. Управление персоналом в целом входит в сферу полномочий Директора, а у руководителя нет возможности заниматься адаптацией.

Таким образом, необходимость организации управления адаптацией в Центре социальной помощи семье и детям очень высокая.

Работники бюджетной организации согласно статье 197 Трудового кодекса (ТК) имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников – профсоюза.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством, трудовым или коллективным договором.

Но за 2017 год в Центре социальной помощи семье и детям прошел повышение квалификации только 1 сотрудник, что недостаточно для развития учреждения.

Исследование факторов управления кадровой политикой в Центре социальной помощи семье и детям показало, что эффективность используемых методов недостаточны и требуют изменений.

Таким образом, в кадровой политике муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза отмечены следующие недостатки:

- 1) количество сотрудников, желающих пройти обучение и повышение квалификации значительно больше сотрудников, которым это обеспечивается;
- 2) не ведется работа с кадровым резервом;
- 3) объем выполненной работы не соответствует получаемой заработной плате и вознаграждениям;
- 4) неразвита система адаптации персонала.

Глава 3. Основные направления совершенствования кадровой политики

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пензы

Основными направлениями развития кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза являются:

- повышение уровня заработной платы социальных работников до уровня средней заработной платы по экономике Пензенской области;
- создание системы стимулов для лучших социальных работников, постоянного повышения их квалификации;
- пополнение кадрового состава новым поколением социальных работников;
- создание комфортных условий для осуществления социальными работниками профессиональной деятельности;
- использование инновационных образовательных программ и технологий;
- поддержка инноваций и инициатив социальных работников.

Основными задачами кадровой политики «Центра социальной помощи семье и детям» должны стать:

- 1) оптимизация кадрового состава учреждения и адаптация персонала к новым условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенности жизнедеятельности социального учреждения;
- 2) привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности;

- 3) улучшение условий профессиональной деятельности (качества трудовой жизни) персонала и совершенствование системы его мотивации;
- 4) совершенствование системы профессионального развития социальных работников;
- 5) оптимизация системы оценки качества деятельности социальных работников;
- 6) поддержка развития конкурсного движения;
- 7) повышение уровня инновационной культуры социального работника;
- 8) поддержание организационного порядка в учреждении и укрепление трудовой дисциплины;
- 9) развитие корпоративной культуры учреждения и повышение лояльности его персонала.

С целью осуществления эффективной кадровой политики в «Центре социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района г. Пенза необходимо привлечение следующих ресурсов:

- человеческие ресурсы;
- материально-техническое обеспечение;
- материальное стимулирование (премирование, стимулирующие надбавки за интенсивность и результативность труда и т.п.).

Основными мероприятиями по реализации кадровой политики «Центра социальной помощи семье и детям» должны стать:

1) для оптимизации кадрового состава учреждения и адаптации персонала к условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенностям жизнедеятельности бюджетного социального учреждения необходимо реализовать:

- а) подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к квалификационным характеристикам (должностным обязанностям, требованиям к квалификации);

б) многоступенчатая процедура отбора и приема на работу. Оценка квалификационных характеристик кандидата проводится непосредственным руководителем будущего сотрудника, сотрудником по кадрам и директором учреждения;

в) развитие системы наставничества;

г) вовлечение вновь принятых социальных работников в коллективные объединения и профсоюз учреждения;

2) для привлечения молодых специалистов, создания условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности необходимо реализовать:

а) строение горизонтальной карьеры активных и талантливых молодых специалистов;

б) организация конкурса «Лучший специалист года»;

в) вовлечение молодых специалистов (социальных работников) в профсоюз учреждения с целью ознакомления с передовым опытом социальной работы;

г) вовлечение специалистов в организацию, проведение и участие в корпоративных организационных мероприятиях;

д) оценка удовлетворенности специалистов работой в учреждении;

3) для совершенствования системы профессионального развития социальных работников необходимо реализовать:

а) совершенствование системы внутрикорпоративного обучения: участие в работе профсоюза учреждения, внутренние семинары и тренинги, недели мастерства в области социальной работы;

б) организация и проведение конкурса мастерства по социальной работе «Признание»;

в) организация литературного уголка;

г) поддержка повышения квалификации социальных работников «без отрыва от работы»;

д) обучение социальных работников в процессе оказания услуг современными инновационными информационными и телекоммуникационными технологиями;

4) для повышения уровня инновационной культуры социального работника необходимо реализовать:

а) административную поддержку работников социальной сферы услуг, внедряющего в свою профессиональную деятельность инновации.

При внедрении предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики в «Центре социальной помощи семье и детям» должен быть достигнут следующий результат:

– повышение эффективности деятельности учреждения за счет его укомплектованности высококвалифицированными кадрами; профессиональный рост социальных работников;

– более 60% закрепления вновь принятых сотрудников;

– омоложение кадрового состава учреждения;

– более 60% закрепления молодых специалистов (процент считается от вновь принятых молодых специалистов);

– профессиональное развитие специалистов;

– повышение внутренней мотивации и лояльности специалистов;

– профессиональный рост социальных работников и управленческих кадров;

– 70% социальных работников с повышением квалификации;

– увеличение инновационной активности социальных работников;

– 90% и более сотрудников социальной сферы услуг, внедряющих в свою профессиональную деятельность инновации.

Можно сделать вывод о том, что вышеперечисленные мероприятия, позволяют муниципально-бюджетному учреждению «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза увеличить эффективность управления персоналом и повысить работоспособность, что

будет способствовать экономическому росту деятельности муниципального образования.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Мероприятия, перечисленные мною ранее, должны приносить пользу «Центру социальной помощи семье и детям» должны быть экономически эффективными. Конечно, подобные мероприятия требуют определенных денежных затрат, но наиболее эффективные из них окупятся и принесут значительно больше пользы, чем их отсутствие.

Рассмотрим, какова экономическая эффективность от оптимизации кадрового состава учреждения и адаптации персонала к условиям профессиональной деятельности.

Нам известно, что адаптация новых сотрудников к условиям профессиональной деятельности может быть различна: некоторые сотрудники за короткий период времени вливаются в рабочий процесс, не испытывая при этом дискомфорта. К сожалению, не всегда случается именно так, поэтому большое значение для успешной деятельности организации имеет комплекс мероприятий по повышению эффективности системы адаптации персонала.

Таблица 3-Экономическая эффективность внедрения комплекса мероприятий по повышению эффективности системы адаптации персонала

Наименование показателей	Сумма, руб.
Среднегодовой ущерб, причиняемый организации текучестью кадров, в том числе:	102000
- расходы на обучение новых сотрудников	57000
- расходы на набор сотрудников	13500
- доплаты	31500
Коэффициент текучести сотрудников:	0,03
-до внедрения мероприятий	
- после внедрения мероприятий	0,018
Единовременные затраты для внедрения мероприятий	52000

Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле:

$$\text{Эс} = 102000 * (1 - 0,018 / 0,03) = 40800 \text{ рубля.}$$

Годовой экономический эффект при экономии 40800 рублей составит:

$$\text{Эг} = 40800 - 0,15 * 52000 = 33000 \text{ рублей,}$$

Где 0,15 - нормативный коэффициент эффективности;

Теперь рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение мероприятий, воспользуемся для этого формулой:

$$\text{Тед} = 52000 / 40800 = 1,3 \text{ года.}$$

Итак, годовой экономический эффект от улучшения условий труда на участке наладки оборудования составил 33000 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 1,3 года.

Всем известно, что прогресс не стоит на месте, с каждым годом появляются и развиваются новые технологии, методики, подходы. Для новых идей требуются свежие мысли, энтузиазм, рвение, новые силы. Как раз такими качествами обладают молодые сотрудники, поэтому они имеют преимущество перед старшими коллегами, конкурентным преимуществом которых является опыт.

Чтобы определить экономическую эффективность от мероприятий, направленных на привлечение молодых специалистов, используем простую формулу:

$$\text{Экономическая эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты}$$

Для этого составим таблицу, в которой отразим направление расчета экономического эффекта и затраты на него.

Таблица 4 - Направление расчета экономического эффекта

Направление расчета экономического эффекта	Сумма доходов в год, руб.
Эффект воздействия обучения и повышения квалификации сотрудников на повышение производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени.	32000
Участие молодых сотрудников в конкурсе «Лучший специалист года»	150500
Участие в корпоративных организационных мероприятиях	30000
Итого	212500

Таблица 5 – Учет затрат на мероприятия, направленных на привлечение молодых специалистов

Статья затрат	Сумма расходов в год, руб.
Единовременные затраты на разработку и внедрение предложенных мероприятий	14000
Затраты на обучение молодых специалистов	57000
Затраты на участие в корпоративных мероприятиях и конкурсах	35000
Итого	106000

$$\text{Экономическая эффективность} = (212500 - 106000) / 106000 = 1,005$$

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель экономической эффективности равен 1,005, то проведение мероприятий, направленных на привлечение молодых специалистов является прибыльным и целесообразным.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мероприятия по совершенствованию кадровой политики муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пензы являются экономически эффективными, так как денежные средства, выделенные на них, окупаются и приносят пользу организации.

Заключение

Кадровая политика – совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

«Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза создан для социальной поддержки и социального обслуживания семей с детьми и отдельных граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации или оказавшихся в социально опасном положении, в целях реализации прав семьи и детей на защиту и помощь со стороны государства, содействия стабильности семьи как социального института, улучшения социально-экономических условий жизни граждан, показателей социального здоровья и благополучия семьи и детей, установления гармоничных внутрисемейных отношений.

Структура Центра социальной помощи оптимальна и позволяет реализовать все необходимые задачи и функции.

Учитывая не полную укомплектованность персонала, есть недостатки в кадровой политике, которые следует устранить.

Исследование кадрового потенциала учреждения показали слабые места: очень маленькая доля молодых специалистов по социальной работе; не полную укомплектованность персонала.

В кадровой политике муниципально-бюджетного учреждения «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза отмечены следующие недостатки:

- 1) количество сотрудников, желающих пройти обучение и повышение квалификации значительно больше сотрудников, которым это обеспечивается;
- 2) не ведется работа с кадровым резервом;
- 3) объем выполненной работы не соответствует получаемой заработной плате и вознаграждениям;
- 4) неразвита система адаптации персонала.

Предложенные в курсовой работе мероприятия, позволяют муниципально-бюджетному учреждению «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района города Пенза увеличить эффективность управления персоналом и повысить работоспособность, что будет способствовать экономическому росту деятельности муниципального образования.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий позволяет оценить результативность деятельности учреждения. Предложенная методика позволит значительно увеличить удовлетворенность сотрудников, повысить их квалификационный уровень, а также повысить эффективность оказания социальных услуг учреждением.

Список использованных источников

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
2. Байтасов Р.Р. Управление персоналом. – М.: Феникс, 2016. – 300 с.
3. Гелета И.В. Кадровая политика организации: критерии и совершенствование / И.В. Гелета, О.И. Витохина // Актуальные вопросы экон. наук. - 2016. - №27; [Электронный ресурс]. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-kriterii-i-sovershenstvovanie> (15.10.2017).
4. Горностаева Д. Е., Бреусова Е. А. Концептуальные основы и проблемы кадровой политики на государственной и муниципальной службе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 195–200.
5. Димитрюк А.А. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики // Novainfo.ru. – 2016. – Т.1, № 55. – С. 185-188.
6. Знаменский Д. Ю., Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации; Юрайт - М., 2017. - 368 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 447 с.
8. Кондратьева Е.А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия // Социально-экон. явления и процессы. - 2016. - №7; [Электронный ресурс]. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-zadachi-i-metodiki-formirovaniya-kadrovoy-politiki-predpriyatiya> (15.10.2017).
9. Лобунец В.С., Бреусова Е.А. Вопросы кадрового аудита в органах местного самоуправления // Экономика и социум. - 2015. - № 1-3 (14). - С. 957-961.
10. Лыжина А.В. Формирование и реализация кадровой политики / А.В. Лыжина, Б.А. Воронин // Молодежь и наука. – 2016. - № 5. – С. 243.

11. МБУ «Центр социальной помощи семье и детям» Железнодорожного района г. Пензы [Электронный ресурс].: URL: <http://www.socsuprpenza.ru/index.php?id=43> (дата обращения 12.11.2017).
12. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. – М: Юрайт - М., 2017. - 178 с.
13. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: Учебное пособие / Е.П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2015. – 128 с.
14. Самыгин С.И. Управление персоналом. – М.: Приор, 2015. – 278 с.
15. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И.Сотникова, 2-е изд. - М.:ИНФРА-М, 2016. - 328 с.
16. Чижевская Е.Л. Реализация кадровой политики в условиях отраслевой компании // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 1/2. – С.1156-1159.
17. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Монография. – К.:МАУП, 2015- 576 с.
18. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: Монография / Т.В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ « Научная книга», 2015. – 650 с.

Характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры
Мотивация и стимул персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии)

[16, с. 1158]

Структура бюджетно-муниципального учреждения «Центр социальной помощи семье и детям»

