

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего  
профессионального образования  
**«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет  
«Экономика и управления»

Кафедра  
«Государственное управление и  
социология региона»

Направление подготовки

38.03.04  
Государственное и муниципальное  
управление

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему

**«Совершенствование системы управления муниципальным  
предприятием»**

Студент гр.123ЭГ31

Руководитель

Д.с.н., профессор

Нормоконтролер

к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ К.А. Медведева

\_\_\_\_\_ И.А. Юрасов

\_\_\_\_\_ И.А. Мурзина

*Работа допущена к защите* (протокол заседания кафедры от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

*Заведующий кафедрой* \_\_\_\_\_ С.И. Неделько

*Работа защищена с оценкой* \_\_\_\_\_ (протокол заседания ГЭК от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

*Секретарь ГЭК* \_\_\_\_\_ И.А. Мурзина

ПЕНЗА 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

(факультет, институт)

Кафедра «Государственное управление и социология региона»

Направление 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

«УТВЕРЖДАЮ» Зав.

кафедрой

\_\_\_\_\_ С. И. Неделько

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**

**на бакалаврскую работу студента**

\_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество

1. Тема работы \_\_\_\_\_

в соответствии с приказом по вузу

2. Утверждена приказом по университету от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_\_\_

3. Срок предоставления работы к защите « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_г.

4. Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

базовая организация, источники информации

5. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

6. Перечень графического материала: таблиц \_\_\_\_\_, рисунков \_\_\_\_\_

7. Дата выдачи задания « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_г.

**Руководитель работы**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подпись, инициалы, фамилия

Нормоконтролер работы

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подпись, инициалы, фамилия

Задание принял к исполнению

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подпись, инициалы, фамилия

# ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

[illegible]

Руководитель бакалаврской работы \_\_\_\_\_

## **Аннотация**

### **на бакалаврскую работу Медведевой Ксении Александровны на тему: «Совершенствование системы управления муниципальным предприятием»**

Муниципальное предприятие - это предприятие, которое создается местными органами самоуправления. Имущество муниципального предприятия образуется за счет имущества и финансовых средств района, города, поселка или села, а также вкладов других муниципальных предприятий и полученных ими доходов. Муниципальное предприятие несет ответственность по своим обязательствам имуществом предприятия. Настоящее исследование посвящено анализу деятельности муниципального предприятия и поиску путей совершенствования его форм работы.

В первой главе бакалаврской работы раскрываются теоретические, исторические, организационные и бюджетные основы организации деятельности кадровой политикой в сфере государственного управления сферой ЖКХ.

Во второй главе подробно анализируется Совершенствование системы ЖКХ. Подробно рассматривается деятельность службы в МУП ЖКХ городе Спасск Пензенской области.

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию системы управления Муниципального предприятия и ЖКХ города Спасск Пензенской области.

Рисунка 3, Таблиц 21, приложений 2, литературных источников 46.

Автор бакалаврской работы

Медведева К.А.

---

(подпись)

Научный руководитель

Юрасов И.А.

---

(подпись)

## Содержание

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                                               | 5  |
| 1 Теоретико-методологические вопросы управления ЖКХ и формирования кадровой политики.....                                                                   | 10 |
| 1.1. Теоретико-методологические вопросы формирования кадровой политики в сфере ЖКХ.....                                                                     | 10 |
| 1.2. Развитие ЖКХ на современном этапе.....                                                                                                                 | 17 |
| 1.3. Организация функционирования службы управления персоналом.....                                                                                         | 23 |
| 2 Управление персоналом в МУП ЖКХ города Спасск Пензенской области.....                                                                                     | 32 |
| 2.1. Совершенствование системы ЖКХ как фактор развития территориального общественного самоуправления.....                                                   | 32 |
| 2.2. Анализ организации деятельности кадровой службы в МУП ЖКХ города Спасск Пензенской области.....                                                        | 42 |
| 3 Социальные технологии в управлении персоналом системы ЖКХ в регионе.....                                                                                  | 75 |
| 3.1. Повышение эффективности менеджмента человеческих ресурсов на основе повышения уровня мотивации персонала.....                                          | 75 |
| 3.2. Повышение эффективности менеджмента человеческих ресурсов за счет анализа кадрового потенциала и применения современных информационных технологий..... | 84 |
| Заключение.....                                                                                                                                             | 89 |
| Список использованных источников .....                                                                                                                      | 93 |
| Приложения.....                                                                                                                                             | 98 |

## **Введение**

Современное российское государство переживает сложный период своего функционирования и развития. Происходят кардинальные изменения во внутренней и внешней политике, государственном строительстве, в частности, в системе административно-управленческой деятельности, судебно-правовой практике, государственной службе, военной сфере и т.д. Придать организационно-правовую основу этим преобразованиям и сделать их эффективными призвана государственная кадровая политика.

Дело в том, что кадровое обеспечение органов государственной власти и управления, комплектование силовых структур и правоохранительных органов, органов управления ЖКХ высокопрофессиональными специалистами, сохранение их кадрового ядра – проблема наиболее существенная для настоящего и будущего любой страны, в том числе и Российской Федерации.

Важным условие развития всех форм социального государства является обеспечение человека необходимыми для его жизнедеятельности жилищно-коммунальными услугами: жилищем, теплом, электрической энергией, горячей и холодной водой, водоотведением, санитарной уборкой придомовых территорий и т.д.

Процессом производства и оказания населению и юридическим лицам (в том числе государству в лице его органов власти) всех перечисленных услуг в нашей стране занята отдельная крупная отрасль экономики - жилищно-коммунальное хозяйство, об актуальных аспектах управления которым пойдет речь в данной работе.

Принципиально изменились функции государства в управлении ЖКХ, что проявилось в постепенном уходе от бюджетного финансирования и переходу к выработке и проведению реформы отрасли, направленной на переход к 100%-ной оплате коммунальных услуг населением, стимулирование

внедрения новых технологий и поддержку структурных изменений в коммунальном хозяйстве.

Однако до сих пор не выявлены приоритеты реформирования коммунального хозяйства и не учитывается специфика отрасли - ее социальная значимость и высокая себестоимость при низкой окупаемости. Неоднократный перенос сроков реформирования коммунального хозяйства также свидетельствует о значительных недоработках в планировании процесса реформирования. Хотя немаловажную роль в этом сыграли и последствия мирового финансового кризиса, отразившиеся на состоянии российской экономики.

До сих пор не созданы условия, в которых жилищно-коммунальное хозяйство смогло бы эффективно функционировать и выполнять свою главную роль-обеспечение потребности граждан в жилище и необходимых бытовых условиях на уровне, соответствующем уровню других экономически развитых стран. Между тем обеспечение права человека на жилище и создание условий для осуществления этого права закреплено Конституцией Российской Федерации в статье 40 и является одним из элементов социально-экономической безопасности государства.

Важным аспектом развития системы ЖКХ является совершенствование системы управления персоналом в этой сфере. Эффективное управление кадрами достаточно серьезная проблема, включающая в себя и учет естественных процессов движения персонала на предприятии и необходимость повышения квалификации персонала, стимулирования труда, а также его обучения и ряд других процессов.

Конкретная ответственность за менеджмент человеческих ресурсов возложена на руководителей различного ранга и профессионально подготовленных сотрудников отделов кадров. Для того, чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если

руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми и умели грамотно подойти к менеджменту человеческих ресурсов на предприятии. Эффективный менеджмент человеческих ресурсов невозможен без четкой и продуманной кадровой политики планомерно реализуемой высшим руководством предприятия.

Таким образом, менеджмент человеческих ресурсов на предприятии включает в себя комплекс взаимосвязанных задач, обеспечивающих детализацию и практическую реализацию кадровой политики.

В числе данных задач следует отметить планирование ресурсов, включающее в себя систему планов удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах. Основой системы планов является стратегический план развития предприятия, раскрываемый через среднесрочные и краткосрочные планы руководителей различного ранга. Реализация плана обеспечения предприятия кадрами включает набор персонала и создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям. Оценку кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку. Обучение трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. А также оценку трудовой деятельности - методику оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

Кроме того, менеджмент человеческих ресурсов подразумевает и повышение, понижение, перевод, увольнение, осуществляемых в соответствии с методикой перемещения работников на должности с большей или с меньшей

ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

Таким образом, представляется актуальным исследование теоретических и методических основ менеджмента человеческих ресурсов и разработка кадровой политики на современном предприятии, а также формулирование практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления кадрами для предприятия, выбранного в качестве объекта исследования.

Проблемы, совершенствованием системы коммунального хозяйства, нашли отражение в работах многих отечественных авторов: Аболина, Н.В. Абросимова, И. Бычковского, А.А. Дронова, В.В. Головкина, А.К. Зайцева, В.Н. Кириченко, И.Г. Минц, Р.И. Орловой, А.З. Пронина, А. Н. Садовниковой, Ф.Г. Тагизаде, С.В. Щепиной, А.В.С. Чекалина, Л.Н. Чернышева, Е.Г. Хайло, Л.П. Ягодиной, Л.Н. Симанович и других.

Актуальность темы исследования обусловлена недостаточной изученностью специфика управления персоналом в системе ЖКХ.

Объектом исследования в работе является персонал предприятия, расположенного в Пензенской области - МУП ЖКХ р.п. Спасск Пензенской области.

Предмет исследования составляет процесс управления человеческими ресурсами на предприятии.

Целью данной работы является исследование современных подходов к организации менеджмента человеческих ресурсов и поиск резервов повышения эффективности управления персоналом на МУП ЖКХ р.п. Спасск Пензенской области.

Достижение указанной цели предполагает постановку и решение следующих задач:

- исследование процесса развития ЖКХ в городе Спасск;
- анализ теоретических и методологических аспектов менеджмента человеческих ресурсов;

- рассмотрение организационно-правовой и экономической характеристики МУП ЖКХ города Спасск Пензенской области;
- основных направлений деятельности предприятия;
- анализ существующей организационной структуры управления и уровня организации кадровой работы на предприятии;
- исследование и оценку информационного обеспечения деятельности МУП ЖКХ города Спасск Пензенской области;
- оценку эффективности менеджмента человеческих ресурсов с последующей разработкой предложений по совершенствованию управления персоналом предприятия.

# **1 Теоретико-методологические вопросы управления ЖКХ и формирования кадровой политики**

## **1.1 Теоретико-методологические вопросы формирования кадровой политики в сфере ЖКХ**

Под кадровой политикой в сфере государственного управления сферой ЖКХ следует понимать функционально организованную систему научных знаний, идей, взглядов, принципов, приоритетов, установок, государственно-служебных отношений, направленных на установление целей, задач, характера этой политики (теоретико-методологический компонент)

Кадровая политика представляет собой комплекс государственно-правовых и организационно-практических мероприятий, регулирующих разработку и применение механизмов, форм, методов, функций, технологий кадровой деятельности (подбор, распределение, обеспечение должностного роста, ротация, обучение, формирование и профессиональное использование кадрового резерва, мотивация, оценка, социально-правовая защита персонала и т.д.), установление профессиональных критериев, стандартов и квалификационных требований к кадрам, обеспечивающих их эффективную профессиональную реализацию в конкретно-исторических условиях развития страны.

В наиболее общем виде кадровая политика является важнейшей составляющей государственного управления, призванной посредством тщательного отбора лучших кадров превращать людские ресурсы из фактора природы в культурно-производственный, профессиональный фактор развития общества. Ее успех строится на знаниях о природе и социальной обусловленности человеческих возможностей, сущностных сил работника, их

реализации в социально-трудовом процессе, в конкретной профессиональной среде.

С политологической точки зрения кадровая политика государства – не власть в строгом понимании этого слова, а функция и стратегия конституционных государственных органов (Президента России, Правительства России, Федерального Собрания России), многокомпонентная динамичная система согласованных действий и отношений, включающая в себя концептуальные установки, механизмы формирования, развития и рационального использования совокупного кадрового потенциала в интересах общества, государства, региона, граждан страны.

Кадровая политика представляет собой практическую реализацию основных стратегических направлений управления социально-трудовыми отношениями. Она является системой правил, норм, приводящих работников предприятия в соответствии со стратегией фирмы. Существуют два основания для формирования кадровой политики.

Первое связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

При пассивной кадровой политике высшее руководство предприятия не имеет четкой программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации.

Если топ менеджмент предприятия руководствуется реактивной кадровой политикой, то в этом случае осуществляется контроль за симптомами

негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса.

При превентивной кадровой политике руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадрового потенциала. Однако отсутствуют средства для влияния на нее. В кадровых программах содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема состоит в разработке целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика – это рациональная кадровая политика.

Вторым основанием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации с учетом опыта работы в других организациях. Такая кадровая политика может быть адекватной для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такая политика характерна для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирования особого духа причастности. Открытая кадровая политика характерна для большинства производственных предприятий. Закрытая – для финансовых, инвестиционных, ресурс добывающих отраслей.

Формирование и формулирование кадровой политики также представляет собой социальную технологию, требующую следующие процедуры и этапы:

1. SWOT-анализ, рассматривающий положительные и отрицательные стороны кадровой работы на предприятии.
2. Опрос основных собственников и акционеров компании. Изучение их основных требований и пожеланий к кадровой политике.
3. Ликвидация основных отрицательных сторон работы с персоналом с учетом пожеланий учредителей, перспектив развития кадрового рынка страны, региона, отрасли и с учетом философии управления организации.
4. Изучение потребностей важнейших социально-психологических групп персонала. Сегментированный подход.
5. Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.
6. Разработка политики развития персонала.
7. Планирование потребностей в персонале.
8. Определение финансовых затрат на практическую реализацию данной политики.

Проследим на примере одного крупного промышленного холдинга все этапы технологии формирования кадровой политики (Приложение А).

#### Этап №1. SWOT-АНАЛИЗ.

Этап первый можно назвать предварительным, подготовительным. Суть его заключается в определении и анализе сильных и слабых сторон управления (Таблица 1).

Таблица 1 – Сводный SWOT-анализ управления персоналом [20, с. 26]

| ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ                       | Отрицательные стороны                                                                                                  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий процент стабильности коллектива     | Высокий процент текучести среди рабочих                                                                                |
| Высокие возможности профессионального роста | Низкая квалификация, техническая и технологическая безграмотность большинства рабочих, занятых в основном производстве |

Продолжение таблицы 1

| ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ                                                           | Отрицательные стороны                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Разумный патернализм                                                            | Высокий уровень инициативы<br>низко квалифицированного<br>персонала |
| Хороший морально-<br>психологический климат                                     | Нежелание большинства рабочих<br>учиться и повышать<br>квалификацию |
| Высокая квалификация<br>отдельных ключевых<br>сотрудников                       | Недостаток или отсутствие<br>кадров промышленных рабочих            |
| Высокий уровень доверия<br>рядовых работников к высшему<br>руководству компании | -                                                                   |
| Отсутствие серьезных<br>конфликтов внутри предприятия                           | -                                                                   |

## Этап №2

Следующим важным этапом технологии формирования политики управления персоналом является этап изучения мнения высшего руководства компании об основных вопросах кадрового развития. Опыт практической работы, управленческого консультирования крупных производственных холдингов, банков, инвестиционных компаний позволяет выявить основные направления политики управления персоналом в России на современном этапе, так как ее видит топ менеджмент компаний:

Основа кадровой политики Компаний – компетенции (знания, навыки и умения) персонала;

Предприятия, холдинги, банки тесно сотрудничают с профильными образовательными учреждениями, проводит обучение отдельных специалистов на регулярной основе;

Ротация персонала происходит, в основном, по горизонтали, что позволяет, в конечном итоге, растить грамотных менеджеров широкого профиля, знающих все тонкости основного производства;

Система мотивации сочетает как материальную, так и нематериальную составляющую (подарки к важным датам, поощрения, доска почета, проведение корпоративных мероприятий и т.д.);

Основной фактор закрепления персонала – стабильность занятости при среднем уровне зарплаты.

#### Этап №3.

Проанализировав сильные и слабые стороны управления компаний, изучив видение высшего управленческого звена, происходит формирования усилий для искоренения слабых сторон компании.

#### Этап №4.

На четвертом этапе происходит изучение основных потребностей основных социально-психологических групп персонала предприятия. Современная теория управления отказывается от уравнилельных мифов времен плановой экономики, и провозглашает маркетинговый подход к процессу управления, который заключается в сегментированном подходе к основным группам персонала. Суть сегментированного подхода к управлению заключается в избирательном подходе к основным социально-психологическим группам коллектива организации. Те социально-психологические группы, дающие основной доход, должны пользоваться всеми возможными привилегиями и благами.

На основании выводов, полученных на первых четырех этапах формирования кадровой политики, происходит формирование остальных этапов кадровой политики. На этих этапах следует учитывать основные требования времени, такие как:

- системный кадровый кризис начала 21 века;

- вопросы мотивации и удержания на предприятии основных групп квалифицированных работников, составляющих ядро работоспособного коллектива;
- вопросы формирования доверия персонала к управленческим решениям
- вопросы повышения уровня заинтересованности работников в достижении целей организации.

Анализ кадровых политик предприятий, холдингов, банков в современной России позволил выявить основные принципы и закономерности формирования кадровых политик.

Главным недостатком кадровой политики большинства компаний следует отметить ее отсутствие в виде формализованного документа.

Практически все вопросы, касающиеся приема на работу, решаются на уровне начальников отдела кадров, директоров по персоналу, что говорит о сохранении положительных сторон советской школы управления кадрами.

Недостатком организации кадровых служб и кадровой политики большинства предприятий следует считать отсутствие точно формализованных и измеримых критериев оценки деятельности инженерно-технических работников и менеджеров среднего звена. По-видимому, именно отсутствие таких критериев, не позволяет проводить аттестационные процедуры на постоянной основе.

Следует отметить, что вопросы проверки кандидатов на позиции среднего и высшего менеджмента не относятся к компетенции Отдела кадров, а решаются силами сотрудников отдела экономической безопасности, что не является положительным фактором.

Кадровая политика большинства компаний продолжает традиции с советских времен. При этом необходимо отметить, что сохранение старых советских принципов, заложенных в систему управления кадров, является положительным фактором.

Вышеназванные факты можно одновременно считать достоинствами и недостатками кадровых политик современных организаций. В качестве основных достоинств современной кадровой политики большинства успешных компаний следует назвать тесную связь с российским менталитетом, ориентацию на собственное своеобразие, отсутствие слепого копирования западных форм и методов работы с персоналом, маркетинговую ориентацию на основные квалифицированные социально-психологические группы персонала.

## **1.2 Развитие системы ЖКХ на современном этапе**

Жилищно-коммунальное хозяйство - комплекс под отраслями, обеспечивающий функционирование инженерной инфраструктуры различных зданий населенных пунктов, создающий удобства и комфортность проживания и нахождения в них граждан путем предоставления им широкого спектра жилищно-коммунальных услуг. Степень развития и объем деятельности коммунального хозяйства непосредственно влияют на уровень благосостояния населения, бытовые условия его жизни, санитарно-гигиенические условия и чистоту водного и воздушного бассейнов, а также на уровень производительности труда.

Коммунальное хозяйство включает:

1. Санитарно-технические предприятия - водопроводы, канализации, предприятия по уборке территорий населённых мест и санитарной очистки домовладений, прачечные, бани, купально-плавательные сооружения.

2. Транспортные предприятия - городской общественный пассажирский транспорт (метрополитен, трамвай, троллейбус, фуникулёры, канатные дороги, автобусы, такси), водный транспорт местного назначения.

3. Энергетические предприятия - электрические, газовые и теплофикационные распределительные сети, отопительные котельные, ТЭЦ и электростанции, газовые заводы, обслуживающие населённые пункты.

К сооружениям внешнего благоустройства населённых мест, которые входят в состав коммунального хозяйства относятся дороги и тротуары, мосты и путепроводы, подземные и наземные транспортные, пешеходные переходы и эстакады, сооружения и сети ливневой (водосточной). канализации, набережные, различные гидротехнические сооружения, предназначенные для предотвращения оползней и затопления территорий, их осушения, берего - укрепления, зелёные насаждения общего пользования, уличное освещение и др.

В 2010-2015 годах в рамках реализации подпрограммы "Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации" оказана государственная поддержка в финансировании строительства и реконструкции 240 объектов коммунальной инфраструктуры в 63 субъектах Российской Федерации.

Управление ЖКХ осуществляется на договорной основе между собственниками помещений в многоквартирном доме, управляющей компанией, подрядными организациями различных форм собственности, осуществляющими обслуживание и содержание жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры, либо товариществом собственников жилья - некоммерческой организацией, основанной на добровольном членстве собственников помещений.

Следует отметить, что впервые в истории современного жилищного законодательства гражданам-собственникам жилья было дано полное право самостоятельно определять способ управления общим имуществом своего многоквартирного дома, и выбирать организацию, которая должна осуществлять его содержание, ремонт и техническое обслуживание. При этом муниципальные образования и субъекты РФ, а также юридические лица, имеющие в собственности помещения в этих домах, уравнины в правах с гражданами и голосуют на общих собраниях собственников наравне с ними, в

соответствии с количеством голосов, пропорциональным своей доле в праве общей собственности на общее имущество в данном доме. Это было одним из важнейших шагов законодателя в направлении повышения ответственности граждан за состояние жилья, в котором они проживают, и стимулирования населения к проявлению инициативы в решении вопросов содержания жилищного фонда. Тогда как ранее действовавший Жилищный кодекс РСФСР изначально был рассчитан исключительно на государственное управление жилищным фондом, его содержанием и ремонтом [9].

Одновременно с правом самостоятельно определять судьбу многоквартирного дома государство возложило на собственников помещений такого дома бремя расходов на содержание общего имущества дома, в доле каждого собственника, пропорциональной его доле в праве общей собственности на общее имущество.

В развитие данной нормы Правительством РФ 13.08.2010 г. были приняты «Правила содержания общего имущества в многоквартирном доме», конкретизирующие состав общего имущества многоквартирного дома, определяющие границы эксплуатационной ответственности за состояние инженерных и коммуникационных сетей, устанавливающие единые требования к содержанию общего имущества, общие положения об оплате собственниками расходов на содержание общего имущества, и компетенцию федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов РФ по осуществлению государственного контроля за содержанием общего имущества.

Стоит отметить, что по данным Федеральной службы государственной статистики РФ (далее - Росстат) по состоянию на конец 2014 года правом приватизации занимаемых жилых помещений в России воспользовались владельцы 27657 тыс. жилых помещений, что составило только 73% от общего числа жилых помещений, подлежащих приватизации [13]. Видимо, в связи с этим Государственная Дума Федерального собрания Российской Федерации Законом РФ от 01.02.2010 г. №4-ФЗ перенесла срок окончания действия Закона

РФ «О приватизации жилищного фонда в Российской Федерации» с 01 марта 2010 года на 01 марта 2013 года[16]. Тем самым государство дает возможность тем, кто еще по каким-либо причинам не приватизировал занимаемые жилые помещения, сделать это в ближайшие три года, и с другой стороны, стремится к постепенному уменьшению своего участия в расходах на содержание и ремонт жилищного фонда.

Параллельно с мероприятиями по реализации положений нового Жилищного кодекса РФ начался второй этап реализации ФЦП «Жилище», в рамках которого в действие вступила подпрограмма- «Модернизация объектов коммунальной инфраструктуры», рассчитанная на 2006-2010 годы и сменившая собой прекратившую действие подпрограмму «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации». Данная подпрограмма была призвана служить инструментом реализации приоритетного национального проекта "Доступное и комфортное жилье - гражданам России", объявленного Президентом РФ В.В. Путиным 05.09.2005 г. на его встрече с правительством, парламентом и главами регионов в рамках Программы приоритетных национальных проектов. Цели и задачи программы соответствовали целям и задачам указанного национального проекта.

Целью подпрограммы заявлено создание условий для приведения жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры в соответствие со стандартами качества, обеспечивающими комфортные условия проживания.

Подпрограммой были поставлены следующие задачи: модернизация объектов коммунальной инфраструктуры; повышение эффективности управления объектами коммунальной инфраструктуры; привлечение средств внебюджетных источников (в том числе средств частных инвесторов, кредитных средств и личных средств граждан) для финансирования проектов модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.

По итогам реализации подпрограммы должны быть достигнуты следующие показатели: снижение уровня износа объектов коммунальной инфраструктуры: 2014 год-55 %, 2013 год-50 %; доля средств внебюджетных

источников в общем объеме инвестиций в модернизацию объектов коммунальной инфраструктуры: 2011 год-20 %, 2013 год-50 %; доля частных компаний, управляющих объектами коммунальной инфраструктуры на основе концессионных соглашений и других договоров, в общем количестве всех организаций коммунального комплекса: 2012-15%, 2014 год-30 %.

При этом к окончанию срока действия Федеральной целевой программы «Жилище» (2010 год) ожидаются следующие результаты: снижение уровня износа объектов коммунальной инфраструктуры, повышение качества предоставления коммунальных услуг, улучшение экологической ситуации, создание благоприятных условий для привлечения внебюджетных средств для финансирования проектов модернизации объектов коммунальной инфраструктуры[15].

Для оказания содействия процессу реформирования отрасли в июле 2007 года была учреждена некоммерческая организация - Государственная корпорация «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», учредителем которой является Российская Федерация, а координацию деятельности осуществляет Министерство регионального развития РФ. Целями деятельности Фонда в соответствии с Законом РФ №185-ФЗ от 21.07.2007 г. являются создание безопасных и благоприятных условий проживания граждан и стимулирование реформирования жилищно-коммунального хозяйства, формирования эффективных механизмов управления жилищным фондом, внедрения ресурсосберегающих технологий путем предоставления финансовой поддержки за счет средств Фонда.

Деятельность Фонда содействия реформированию ЖКХ заключается в предоставлении финансовой поддержки регионам Российской Федерации при реализации региональных адресных программ по проведению капитального ремонта многоквартирных домов и региональных адресных программ по переселению граждан из аварийного жилищного фонда. Финансовая поддержка, оказывается, по заявкам субъектов РФ, которые должны соответствовать определенному набору требований, установленных

вышеуказанным Федеральным законом. Срок действия Фонда установлен до 01.01.2012 года, после чего Фонд подлежит ликвидации.

По состоянию на 02.06.2014 г. общий объем расходов на реализацию региональных адресных программ по капитальному ремонту многоквартирных домов и переселение граждан из аварийного жилья за все время существования Фонда составил 318877,4 миллионов рублей. Общий объем осваиваемых средств с учетом софинансирования регионов составил более 324 миллиардов рублей. За время существования Фонда отремонтированы 105908 многоквартирных домов, расселены 7084 аварийных дома, построено 1862 миллиона кв.м жилых помещений для переселения граждан из аварийного жилья (по данным официального Интернет - сайта Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства).

Законодательное регулирование системой ЖКХ осуществляется: Федеральным законом от 27.07.2010 № 190 ФЗ «О теплоснабжении», Федеральным законом от 07.12. 2011 № 4167 – ФЗ «О водоснабжении и водоотведении», Федеральным законом от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике», Федеральным законом от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления».

Федеральный закон от 27.07.2010 № 190 ФЗ «О теплоснабжении» и Федеральный закон от 07.12. 2011 № 4167 – ФЗ «О водоснабжении и водоотведении» регулируют особенности передачи прав владения и (или) пользования объектами теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения, находящимися в государственной или муниципальной собственности, расторжения договоров аренды объектов теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения, находящихся в государственной или муниципальной собственности и ответственность сторон. Эти законы предусматривают и регламентируют привлечение частных инвестиций путем заключения соглашений в виде аренды с инвестиционными обязательствами, и концессионные соглашения.

Федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» предусматривает заключение договоров аренды между организацией по управлению единой национальной электрической сетью и территориальными сетевыми организациями. Он содержит отсылочные нормы к Федеральному закону «О концессионных соглашениях».

Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» не предусматривает возможность передачи объектов в собственность частных инвесторов.

Реформирования системы ЖКХ в Российской Федерации носит длительный, комплексный, крупномасштабный характер и затрагивает все сферы жизни государства и общества: экономическую, правовую, социально-политическую, экологическую, демографическую и другие.

В настоящее время наблюдается позитивная тенденция к некоторому повышению ответственности государства перед населением в области жилищно-коммунального хозяйства (по сравнению с 1990-ми годами), и с другой стороны, усилению государственного контроля за надлежащим исполнением своих обязательств в этой сфере субъектами Российской Федерации, муниципальными образованиями и коммерческими организациями, действующими на рынке жилищно-коммунальных услуг. Также налицо стремление государства стимулировать и поощрять проявление гражданами хозяйского отношения к своему жилью, осознание ими своей ответственности за его надлежащее состояние и сохранность.

### **1.3 Организация функционирования службы управления персоналом**

Сегодня кадровая работа стала одним из стратегических направлений деятельности современных предприятий. В связи с этим необходимо определить требования к персоналу.

Общие положения по службе управления персоналом предприятия заключаются в следующем:

1. Служба управления персоналом предприятия является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется непосредственно руководителю предприятия;

2. Эта служба в равной степени с другими службами предприятия несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей предприятия и его работников;

3. Структуры и штаты службы утверждаются в установленном порядке руководителем предприятия;

4. Службу управления персоналом, как правило, возглавляет заместитель руководителя предприятия;

5. В своей деятельности служба управления персоналом руководствуется законами РФ и постановлениями правительства, уставом предприятия, приказами, инструкциями и другими актами предприятия [9, с. 151].

Основной задачей кадровой службы современного предприятия является эффективная работа по отбору и найму персонала.

Концепция отбора и найма должна определяться положениями концепции управления персоналом, предусматривающей:

- возрастающую роль личности работника;
- ориентацию на общефирменные цели и ценности;
- соответствие конкретной политике фирмы.

В соответствии с этим концепция отбора и найма должна быть ориентирована на то, что залогом достижения целей является своевременное обеспечение квалифицированным персоналом. Для реализации такой ориентации предусматриваются следующие направления:

1. Определение в соответствии со стратегией развития предприятия количественной потребности в персонале;

2. Разработка профиля требований к будущему работнику на основе анализа вакантного места работы;

3. Выбор между внешними и внутренними источниками подбора;
4. Формирование списка претендентов;
5. Проведение процедуры отбора;
6. Обсуждение результатов отбора;
7. Заключение трудовых отношений с принятыми кандидатами, подписание двухсторонних контрактов [22, с. 217].

Общеметодологические принципы обуславливают возможность построения с учетом их требований системы принципов формирования, реализации и развития управления отбором и наймом, принимая во внимание основные структурно-целевые этапы этого процесса. Такая система может иметь следующие структуру и содержание (Приложение В).

В системе принципов формирования и организации кампании отбора и найма одну из значимых позиций занимает анализ внешних и внутренних факторов окружающей среды. Окружающая среда, как интегрирующая «экологию», «общество», «экономику» система, которая является по отношению к предприятию внешней, соответственно и обусловленные ею факторы можно квалифицировать как внешние факторы 2 уровня [7, с. 45].

Таким образом, формируются две группы влияющих на найм факторов. Весомым фактором внешней среды является политика, формируемая на рынке труда и в целом в сфере отбора и найма «различными заинтересованными группами» и прежде всего государством, профсоюзами и союзами работодателей.

Со стороны правительства трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений затрагивают следующие области:

- законодательное установление равных возможностей приема на работу, отбора кадров, их оценки, продвижения по службе и обучения;
- гарантированное обеспечение работой (трудоустройство);
- регулирование оплаты труда, безработицы и т.п.;
- регулирование пособий, влияющих на пенсионное обеспечение;
- охрана здоровья.

Изучение факторов внешней среды сопряжено с видением отбора и найма как относительно «чистого процесса», что предполагает последующую коррекцию в практическом применении сформулированной теории к условиям конкретного предприятия [10, с. 15].

Решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов. Процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рисунке 2.

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалисты отдела кадров проводят с ними предварительную беседу, используются общие правила беседы, направленные на выяснение: образования, оценки внешнего вида. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

На этой стадии могут также использоваться такие методы оценки как: биографическое анкетирование и графологическая экспертиза.

Существует несколько видов беседы по найму:

- проводимые по схеме;
- слабо формализованные;
- выполняемые не по схеме.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора [16, с. 272].

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора

кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование [11, с. 470].

Обобщенные данные заявительных документов, результаты тестирования, собеседования дают заключения об умственных успехах претендента. Для работодателя не менее важным является установление его физической пригодности, поэтому отборочные мероприятия могут завершать, а иногда предварять заключения профессиональной медицинской экспертизы. Прием на работу заканчивается подписанием трудового контракта [17, с. 137].

Эффективное управление персоналом организации невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов или отделы кадров собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации и проводят их детальный анализ. Приведенные ниже данные показывают, как получить некоторые показатели, полезные при планировании рабочей силы. Эти данные позволяют проводить сравнение показателей различных подразделений или отделов по годам или на данный момент времени.

I. Структура рабочей силы по категориям занятых. Компании отслеживают следующие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы:

1) число производственных работников на одного непроизводственного (рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным работникам);

2) число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным работникам);

3) доля административных работников к общей численности (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности работников) [36, с. 107].

Естественно, что сами по себе эти соотношения не имеют никакого смысла, поэтому их нужно рассматривать либо в исторической динамике, либо в сравнении с показателями конкурентов (средним по отрасли).

II. Возрастная структура рабочей силы. Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников организации, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Однако этот показатель не является достаточно информативным, поскольку средний возраст в 40 лет может получиться при наличии в компании десяти 20-летних и десяти 60-летних сотрудников. Многие организации отслеживают динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

III. Образовательная структура. Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав рабочей силы по уровню полученного образования.

IV. Стаж работы. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Для стажа средний показатель имеет больший смысл, чем для возрастной структуры, однако и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки.

V. Половая структура организации – процентное соотношение мужчин и женщин – является еще одним традиционно отслеживаемым показателем

статистики человеческих ресурсов. Однако практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, как-то дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

VI. Текучесть кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный – отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штата) к среднему числу занятых в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не столько сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Потому отдел человеческих ресурсов проводит анализ причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них.

Используются и другие показатели такие как производительность труда, издержки на персонал и др.

Эти показатели дают картину текущей обеспеченности рабочей силой. Для проведения анализа текущей ситуации может потребоваться информация, касающаяся подразделения или группы [8, с. 147].

Переход к этапу прогнозирования будущих потребностей вносит дополнительные сложности. Слишком много факторов оказывают при этом влияние на прогноз. Основным из них является корпоративный план организации. Этот план устанавливает цели организации, например, процент контролируемого рынка на пятилетие. Такие цели, очевидно, влияют на требования к рабочей силе. Необходимо рассмотреть и другие факторы (внутренние и внешние).

Корпоративный план организации является ориентиром для определения насколько уменьшиться или увеличиться в будущем потребность в рабочей силе по сравнению с текущим периодом. Совокупность факторов, определяющих будущие потребности в рабочей силе представлены на рисунке 1.

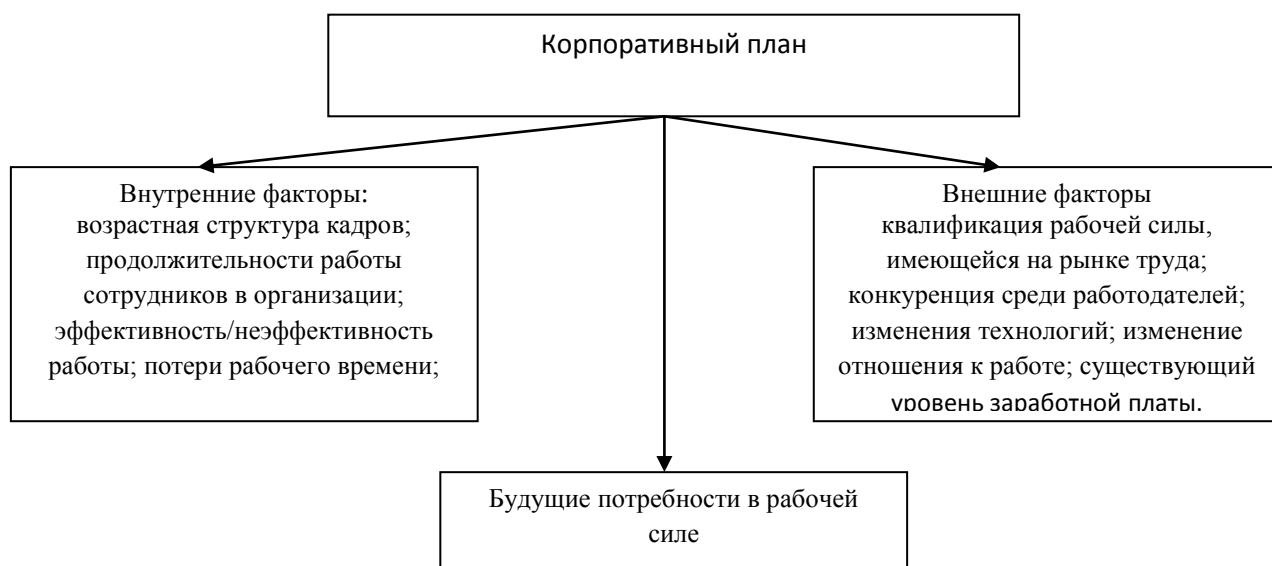


Рисунок 1 – Факторы, определяющие потребности в рабочей силе [46, с. 59]

Люди, занимающиеся планированием рабочей силы должны обеспечить, чтобы в организации не было излишка персонала.

В заключение первого раздела работы необходимо подчеркнуть, что комплексная задача менеджмента человеческих ресурсов на предприятии, возлагается на службу управления персоналом и успешное ее решение во многом определяется организацией функционирования данной службы, а также эффективной реализацией методологических основ разработки и реализации кадровой политики.

Проведенный в рамках теоретической главы работы анализ позволил сделать следующие выводы.

Эффективность функционирования предприятия в современных условиях во многом определяется организацией управления на предприятии.

Одним из центральных элементов системы управления предприятием является подсистема управления персоналом, которая формирует уровень менеджмента человеческих ресурсов на предприятии.

Менеджмент человеческих ресурсов базируется на реализации теоретических моделей кадрового менеджмента и системы методов управления персоналом.

Применительно к условиям деятельности каждого предприятия формируется собственная система управления, которая строится с учетом его особенностей и специфики функционирования.

Организация эффективного менеджмента человеческих ресурсов на предприятии требует определенных материальных затрат, но любые вложения в персонал в перспективе должны окупаться и приносить прибыль.

Для того, чтобы управление кадрами предприятия было по настоящему эффективным его должны осуществлять профессионалы, объединенные в составе кадровой службы предприятия и способные обеспечить разработку и планомерную реализацию кадровой политики предприятия, являющуюся составной частью общей стратегии развития предприятия.

## **2 Управление персоналом в МУП ЖКХ города Спасск Пензенской области**

### **2.1 Совершенствование системы ЖКХ как фактор развития территориального общественного самоуправления**

В настоящее время жилищно-коммунальное хозяйство является одной из сфер, где сформулирована достаточно четкая концепция преобразований с нормативной базой федерального уровня, обеспечивающей реализацию потенциальных резервов повышения эффективности функционирования жилищно-коммунального хозяйства и снижения потребности в бюджетных дотациях на его содержание. В тоже время, попытки непосредственного государственного воздействия, на процессы перехода жилищного фонда в реальные управления жилья владельцами, созданная касса собственников в жилищной сфере явно выходят за рамки отраслевой реформы. Все это определило не только корректировку курса преобразований в отдельно взятой отрасли, но и выход жилищно-коммунальной реформы на первый план в экономической политике России. Совершенно очевидно, что при всей необходимости проведение реформы в сфере жилищно-коммунального хозяйства, нельзя рассматривать ее целевые направления вне благосостояния нации, ее жизненным уровнем. На самом деле решения жилищных проблем (включая уровень и качество жилищно-коммунальных услуг) во многом зависят темпы дальнейших преобразований в России и, в конечном счете, политическая стабильность в обществе. Взгляд со стороны определяет, именно благосостояние или качество жизни населения служит критериям выбора приоритетных направлений экономической и социальной политики государства.

Таким образом, уровень жизни выступает своеобразным критерием благосостояния, определяет обеспеченность населения в них. Услуги жилищно-коммунального хозяйства – это одно из основных жизненных благ, удовлетворение которыми или потребности в них ощущается населением особенно остро [32].

«Народная программа» Общероссийского Народного фронта – конкретные план первоочередных действий по обустройству жизни россиян. Развитию жилищно-коммунального хозяйства в «Народной программе» уделяется самое пристальное внимание, поскольку качественные коммунальные услуги являются одной из базовых потребностей современного человека – наряду с бесплатной медицинской помощью и доступным жильем. Как отмечают участники Общероссийского Народного фронта, реформирование ЖКХ в Пензенской области идет пока недостаточно быстрыми темпами. Нужно ускорить решение задач по реорганизации управления в жилищной сфере, финансовому оздоровлению отрасли, привлечению в нее инвестиций, повышению надежности функционирования систем жизнеобеспечения, улучшению качества оказываемых услуг, сохранению и обновлению существующего жилищного фонда, его реконструкции и модернизации. Сегодня в нашем регионе в сфере ЖКХ реализуются девять долгосрочно целевых программ, в том числе и с федеральным участием. Так в рамках программы «Благоустройство» отремонтированы и установлены 1102 детских спортивных и игровых площадок, восстановлены и благоустроены 297 скверов и парков, почти 55 гектаров газонов и цветников, посажено около 110 тысяч деревьев и кустарников [37]. Начиная с 2010 года малоэтажный жилой фонд в городе Пенза и Пензенской области переводится на индивидуальное поквартирное отопление. Эта работа уже полностью завершена в Бековском, Вадинском, Камешкирском, Кузнецком, Лопатинском, Лунинском, Малосердобинском, Наровчатском, Неверкинском, Тамалинском и Шемышейском районах. Всего на индивидуальное отопление в области перешли 17375 квартир, что позволило

жителям в два раза снизить свои расходы на оплату отопления и горячего водоснабжения. Продолжается капитальный ремонт многоквартирных домов и переселение людей из аварийного жилого фонда. В 2010 – 2014 гг. для переселения жителей за счет средств федерального и местного бюджетов приобретено 1060 квартир, жилищные условия улучшили 2676 человек. На начало 2014 года в городе зарегистрировано государственных учреждений 64, 13706 предприятий, 753 промышленных из них крупных и средних 86, строительных организаций 44. С разделением по видам собственности: частная 82,7 %, государственная 6,5 %, другая 10,8% [35].

Одним из Государственных учреждений является МКУ «Департамент ЖКХ». Основная цель деятельности учреждения — обеспечение эффективного использования и контроля за соблюдением действующего законодательства в сфере эксплуатации и ремонта объектов жилищно-коммунального хозяйства, внешнего благоустройства и инженерной инфраструктуры города.

Для достижения указанной цели Учреждение выполняет следующие основные виды деятельности:

- обеспечение эффективного использования и контроля за соблюдением действующего законодательства в сфере эксплуатации и ремонта объектов жилищно-коммунального хозяйства, внешнего благоустройства и инженерной инфраструктуры города;

- организация и осуществление деятельности по благоустройству и озеленению территории города Пензы;

- формирование, размещение муниципального заказа на выполнение работ и оказание услуг по строительству жилых домов, проектированию, содержанию, ремонту, реконструкции объектов благоустройства, дорожно-мостового хозяйства, жилищного хозяйства, инженерной инфраструктуры, находящихся в муниципальной собственности города Пензы, переданных Учреждению, а также на поставку, производство продукции, оказание услуг для собственных нужд и осуществление контроля за исполнением муниципального заказа;

- осуществление функции наймодателя по договорам социального найма жилых помещений и найма специализированных жилых помещений муниципального жилищного фонда; заключение и внесение изменений в договора социального найма и найма;
- управление муниципальными объектами энергетического комплекса, организация и координация деятельности энергетического хозяйства отраслей бюджетной сферы города Пензы;
- организация работ по капитальному ремонту, ремонту и содержанию автомобильных дорог и искусственных дорожных сооружений, переданных Учреждению в безвозмездное пользование и оперативное управление;
- организация и обеспечение деятельности межведомственной комиссии по оценке жилых помещений муниципального жилищного фонда, осуществление работы по определению пригодности жилых помещений муниципального жилищного фонда для проживания;
- осуществление контроля за соблюдением правил благоустройства, соблюдения чистоты и порядка в городе Пензе в части полномочий Учреждения, установленных настоящим Уставом;
- заключение договоров о предоставлении права производства земляных работ, подготовка и выдача ордеров на земляные работы, разработка методических рекомендаций по восстановлению нарушенного благоустройства, контроль за восстановлением нарушенного благоустройства;
- мониторинг потребления энергетических ресурсов муниципальными учреждениями [34].

Одним из важных направлений МКУ "Департамент ЖКХ г. Пензы" в обеспечении надлежащего состояния внешнего благоустройства, соблюдения чистоты и порядка в городе является организация работ по надлежащему содержанию объектов дорожно-мостового хозяйства и внешнего благоустройства г. Пензы. В безвозмездное пользование МКУ "Департамент ЖКХ г. Пензы" из муниципальной имущественной казны города Пензы

переданы многие объекты.

Согласно Федеральному закону №185-ФЗ от 21.07.2007 г. «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» в 2013 году по программе капитального ремонта многоквартирных домов в г. Пензе выполнены работы по ремонту на сумму 264 млн. 484, 2 тыс. рублей, на 91 МКД (из них 15 домов ТСЖ) в том числе:

- внутридомовых инженерных систем в 78 МКД на сумму 61 млн. 626,42 т.руб.;

- крыш на площади 75,800 тыс.кв.м стоимостью 57 млн.548,8 тыс.рублей на 80 МКД, в том числе мягких кровель на 32 МКД на площади 34,6 тыс.кв.м на сумму 19 млн. 615, 1 тыс.рублей;

- замена лифтового оборудования - 26 лифтов в 15 МКД на сумму 33 млн.752,91 тыс.рублей;

- подвальных помещений в 62 МКД на сумму 12 млн. 731 тыс.рублей;

- утепление и ремонт фасадов на площади 175,493 тыс.кв.м стоимостью 98 млн.797,56 тыс. рублей на 73 МКД, в том числе выполнены работы по утеплению фасадов на 13 МКД на сумму 19 млн. 613, 6 тыс.рублей;

- установка узлов учета тепловой энергии 22 шт. на 14 МКД [8].

В 2013 году организациями, управляющими многоквартирными домами, было проведено три комиссионных отбора исполнителей работ по капитальному ремонту многоквартирных домов по Федеральному закону №185-ФЗ от 21.07.07г., заключено 44 договора подряда и три комиссионных отбора по капитальному ремонту многоквартирных домов за счет средств городского бюджета и заключен 61 договор подряда. Все работы по капитальному ремонту многоквартирных домов производились согласно строительных норм и с учетом требований нормативно технической документации, с соблюдением технологического процесса и с применением современных, качественных материалов.

Одной из форм местного самоуправления, одной из составляющих права на местное самоуправление является территориальное общественное самоуправление.

Определение территориального общественного самоуправления содержится в ст. 27 Закона 131-ФЗ «Об общих принципах развития Местного самоуправления» [11].

Под территориальным общественным самоуправлением (далее по тексту – ТОС) понимается самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования (территория поселений, не являющихся муниципальным образованием, микрорайонов, кварталов, улиц, дворов и других территорий) для самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив в вопросах местного значения непосредственно населением или через создаваемые им органы территориального общественного самоуправления.

1. ТОС, это - деятельность граждан.
2. это состояние самоорганизации, готовности к самоуправлению, умение жителей, наличие условий для самоуправления.
3. это институт, то есть наличие дееспособной системы органов самоуправления и средств управления: органы плюс жители, способные к самоуправлению.
4. это и форма участия населения в решении вопросов местного значения.
5. это общественные организации, общественные объединения, говоря точнее, это органы общественной самодеятельности.

ТОС являясь неотъемлемой частью местного самоуправления, становится одной из основ формирующегося гражданского общества. Реализация права на самоуправление создает условия для участия граждан в решении вопросов местного значения.

С точки зрения конституционно-установленных прав человека и гражданина территориальное общественное самоуправление является

механизмом (системой) реализации двух конституционных прав граждан: на объединение и проведение собрания по месту жительства с целью защиты общих интересов населения данной микро территории.

Территориальное общественное самоуправление осуществляется на определенной части территории поселения: подъезд многоквартирного жилого дома, многоквартирный жилой дом с прилегающей к нему территорией, группа жилых домов, улица, квартал, группа кварталов, микрорайон, сельский населенный пункт и иные территории проживания граждан.

Система территориального общественного самоуправления включает в себя:

- собрания (конференции) граждан жилых комплексов, микрорайонов, улиц, кварталов, домов и других территорий - высший руководящий орган.

- выборный и подотчетный собранию (конференции) граждан жилых комплексов, микрорайонов, улиц, кварталов, домов и других территории – постоянно действующий орган территориального общественного самоуправления.

- Периодичность проведения собраний (конференций) устанавливается уставом территориального общественного самоуправления.

- Органы территориального общественного самоуправления имеют право:

- созывать общие собрания (конференции) граждан для рассмотрения вопросов территориального общественного самоуправления, содействовать созданию и деятельности клубов избирателей, развитию других форм гражданской активности населения;

- осуществлять общественный контроль за соблюдением предприятиями торговли и бытового обслуживания прав потребителей;

- оказывать содействие в проведении культурных, спортивных, лечебно-оздоровительных и других мероприятий;

– выступать по просьбам и поручениям отдельных жителей соответствующей территории их представителями в суде при рассмотрении дел о нарушении прав и свобод граждан, в том числе предъявлять в суд заявление (иск) о признании недействительными актов органов государственной власти и местного самоуправления в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

– Органы территориального общественного самоуправления могут вносить предложения в органы местного самоуправления по вопросам:

– выделения земельных участков под скверы, стоянки автомобилей, гаражи и для других общественно полезных целей;

– создания и ликвидации объектов торговли, общественного питания, бытового обслуживания, образования, здравоохранения, культуры;

– создавать в установленном порядке потребительские кооперативы, удовлетворяющие потребности населения в товарах и услугах;

– участвовать в осуществлении социальных программ, используя собственные и привлеченные средства;

– разрабатывать и представлять органам местного самоуправления проекты планов и программ развития соответствующей территории для использования их в составе планов экономического и социального развития района, принимаемых органами местного самоуправления;

– участвовать собственными средствами в создании и деятельности финансово-кредитных учреждений на акционерной или паевой основе;

– получать под свою ответственность кредиты и предоставлять ссуды из собственных средств, приобретать акции и облигации;

– организовывать иную экономическую деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации, с целью удовлетворения социально-экономических потребностей населения;

– определять в соответствии с уставом территориального общественного самоуправления штаты и порядок оплаты труда работников органа территориального общественного самоуправления.

В исследуемых регионах и большинстве других российских регионах созданы и действуют Советы общественности районов. На собраниях и заседаниях Советов обсуждаются наиболее актуальные вопросы взаимодействия общественности с районными службами, отделами администраций по различным направлениям деятельности. Также действуют уличные и домовые комитеты. Администрации районов координируют и направляют работу указанных комитетов через районные Советы общественности. Работа в Советах, как и в комитетах, осуществляется на общественных началах [23].

Для того чтобы оптимизировать деятельность Советов общественности и весь процесс местного самоуправления, необходимо провести социологический мониторинг по проблемам самоуправления в муниципалитетах и муниципальной реформе.

В течение нескольких лет на официальном сайте правительства г. Пенза проводится социологический мониторинг в виде Интернет - опроса по поводу мнения населения о нужности такой формы самоорганизации, как территориальное общественное самоуправление (таблица 3).

Таблица 3 – Мнение жителей г. Пензы о нужности территориального общественного самоуправления (февраль 2015 г.; в % от числа ответивших,  $n = 1123$ ) [23, с. 15]

| Вопрос                                                                       | Вариант ответа                           | Человек | %    |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|------|
| Как Вы относитесь к организации территориально-общественного самоуправления? | Считаю продолжением «династии» РЭУ, ТСЖ  | 294     | 26,2 |
|                                                                              | Одобряю                                  | 271     | 24,1 |
|                                                                              | Категорически возражаю                   | 222     | 19,8 |
|                                                                              | Не слышал (не знаю)                      | 198     | 17,6 |
|                                                                              | Решение требует общенародного обсуждения | 138     | 12,3 |

Как видно из опроса, у населения в Пензе не существует однозначного отношения к территориальному общественному самоуправлению. Большинство относится к нему весьма скептически [23].

По мнению экспертов, оптимальной формой управления на местах является администрация района (мнение 49,0 %). Данной форме, по результатам опроса, незначительно уступают формы территориального общественного самоуправления: товарищество собственников жилья (45,1 %) и уличные комитеты (35,3 %). Выбор таких форм организации местного самоуправления вызван тем, что они в первую очередь реализуют важный местный интерес – координацию управления жилищно-коммунальным комплексом, поддержание управления жилищным фондом на должном уровне.

Принятие управленческого решения невозможно без учета общественного мнения. Его тесная связь с интересами жителей приводит к достижению компромиссов интересов, повышению уровня доверия к власти и подлинному социальному партнерству. В то же время отметим, что увеличение числа участников при принятии решений имеет отрицательные особенности – усложнение процесса принятия решений и дополнительные материальные затраты [23].

По результатам опроса, который прошел 10-19 октября 2014 г., было опрошено 257 жителей районного поселка Спасск по определению основных приоритетных местных проблем, которыми должны заниматься органы местного самоуправления. Опрос общественного мнения проводился путем анкетирования. В ходе анализа были получены следующие результаты: большинство жителей считают, что муниципальные органы власти занимаются не теми проблемами, которые в первую очередь интересны местному сообществу; 99 % жителей волнует плохое состояние внутри дворовых коммуникаций; 76 % отметили в качестве важной проблемы отсутствие горячего водоснабжения; 48 % – плохое состояние жилого фонда.

Местные же органы власти выделяют в качестве основных проблем благоустройство территорий (49 %) и восстановление детских площадок (55 %).

Анализ результатов данного опроса показывает, что наблюдается несовпадение в пожеланиях горожан с направлением работы органов власти. Это подтверждают и другие исследования. 47 % из числа опрошенных жителей Пензенской области считают, что чиновники при принятии решений плохо понимают реалии жизни.

Территориальное общественное самоуправление из социального процесса самоорганизации местного населения переходит в разряд важного института гражданского общества. Благодаря работе в органах территориального общественного самоуправления местное население становится более социально ответственным, сплоченным, активным. Территориальное общественное самоуправление становится важным неформальным социальным институтом, который может самостоятельно решать местные проблемы, обладает социальной иерархией, единством социальных целей его членов, устойчивостью, наличием определенных норм взаимоотношений [23].

## **2.2 Анализ организации деятельности кадровой службы в МУП ЖКХ городе Спасск Пензенской области**

Предприятие жилищно-коммунального хозяйства было создано в 1958 году при районном Исполнительном комитете, как коммунальный отдел.

В 1964 году на базе коммунального отдела был образован Комбинат коммунальных предприятий и благоустройства (ККПиБ).

На основании приказа № 82 от 31.12.1981 года ККПиБ было переименовано в Производственное управление жилищно-коммунального хозяйства (ПУЖКХ).

Затем, на основании приказа № 20 от 31.12.1988 года ПУ ЖКХ преобразовано в Многоотраслевое районное производственное объединение жилищно-коммунального хозяйства (МРПО ЖКХ).

На основании приказа № 80 от 03.09.1998 года МРПО ЖКХ было переименовано в Государственное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства (ГУП ЖКХ).

На основании приказа № 2-143(1) от 16.11.2011 года ГУП ЖКХ переименовано в Муниципальное унитарное предприятие «Спасское жилищно-коммунальное хозяйство» (МУП «Спасское ЖКХ»).

На основании решения арбитражного суда Пензенской области № А49-849/2012-705/10 от 20.03.2012 года МУП «Спасское ЖКХ» признан банкротом. 27.04.2012 года МУП «Спасское ЖКХ» прекратило хозяйственную деятельность.

28.04.2013 года на основании решения Комитета местного самоуправления города Спасск Пензенской области за № 99-16/4 от 27.03.2012 года «Об учреждении МУП ЖКХ г. Спасск» организовано новое предприятие, которое функционирует по настоящее время.

Полное фирменное наименование Предприятия: Муниципальное унитарное предприятие жилищно-коммунальное хозяйство г. Спасск.

Сокращенное фирменное наименование Предприятия: МУП ЖКХ г. Спасск.

Предприятие в своей работе руководствуется законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, а также нормативными актами, издаваемыми в Российской Федерации, Министерством по земельной политике, строительству и жилищное - коммунальному хозяйству России, другими органами государственного управления, местного самоуправления и Уставом предприятия.

Предприятие является юридическим лицом и имеет право открывать расчетные и иные счета в любых финансово - кредитных учреждениях, имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим наименованием.

Финансирование деятельности «Предприятия» осуществляется за счет средств местного бюджета, а также собственных доходов.

Предприятие имеет уставной фонд в размере 100000 рублей.

Предприятие для достижения установленных целей и задач своей деятельности имеет право от своего имени совершать сделки, заключать договора, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Учредитель предприятия - Муниципальное образование «город Спасск».

Юридический адрес предприятия: Пензенская область, г. Спасск, ул. Ленина 14.

Учредитель имеет право:

- назначать путем заключения контракта и освобождать руководителя предприятия от трудовых обязанностей;

- получать информацию, касающуюся деятельности «Предприятия», состояния его имущества, прибыли и убытков;

- учредитель предприятия имеет другие права, установленные действующим законодательством.

Учредитель предприятия:

- передает в полное хозяйственное ведение предприятию муниципальный жилищный фонд, объекты инженерной инфраструктуры и внешнего благоустройства, находящиеся в муниципальной собственности;

- оказывает содействие предприятию в достижении целей его деятельности, в том числе по вопросам материального обеспечения;

- в соответствии с финансовым планом компенсирует разницу между экономически обоснованными тарифами, определенными с учетом индексации цен, и платежами населения за жилищное - коммунальные услуги.

Учредитель несет ответственность по обязательствам предприятия в пределах своего вклада, а предприятие несет ответственность по обязательствам всем своим имуществом.

Имущество предприятия составляет основные фонды и оборотные средства, а также материальные средства и финансовые ресурсы, размер которых отражается в балансе. Имущество «Предприятия» является муниципальной собственностью и находится в полном хозяйственном ведении

предприятия, оно не может быть отчуждено, сдано в аренду и субаренду без согласия собственника.

Перечень недвижимого имущества предприятия представлен в Приложении А.

Предприятие может иметь имущество, приобретенное за счет прибыли «Предприятия», которым «Предприятие» может пользоваться по своему усмотрению в соответствии с действующим законодательством.

Предприятие самостоятельно осуществляет пользование распределение: имуществом и денежными средствами (в соответствии с целями своей деятельности), действуя на основе целесообразности для получения прибыли.

Имущество предприятия может быть изъято только по решению районного или арбитражного судов.

Источником финансовых ресурсов предприятия является прибыль, амортизационные отчисления, средства, поступающие от населения и других потребителей в качестве оплаты жилищное - коммунальных услуг, содержания и ремонта жилья, субвенций Федерального бюджета, средств областного и местного бюджетов и иных поступлений, не запрещенных законом.

Предприятие выплачивает в бюджет установленные налоги и прочие обязательные платежи в соответствии с законами РФ и иными нормативными актами, имеющими юридическую силу.

За счет прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, могут образовываться следующие фонды: развития инженерной инфраструктуры, оплаты труда, страховой и другие.

Все средства фондов находятся в полном распоряжении предприятия. Не использованные в текущем году средства переносятся на следующий год и изъятию не подлежат.

Форму и систему оплаты труда персонала определяет директор предприятия, руководствуясь нормативными актами по оплате труда.

Предприятие имеет право пользоваться коммерческими кредитами Российских банков.

Предприятие хранит свои денежные средства в учреждениях банка, производит расчеты по своим обязательствам с другими предприятиями в безналичном порядке через учреждения банков. Имеет в своих кассах наличные деньги в пределах лимитов, установленных учреждениями банков по согласованию с руководителем предприятия.

Предприятие вправе принимать участие в создании акционерных обществ, создавать дочерние хозяйственные общества, а также заниматься коммерческой деятельностью, не противоречащей действующему законодательству.

Предприятие на договорной основе может поручить сбор средств в уплату за жилье и жилищное - коммунальные услуги факто ринговой (специализированной) фирме любой формы собственности.

Предприятие осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет и представляет оперативную, бухгалтерскую и статистическую отчетность в установленном порядке.

Предприятие возглавляет директор, который назначается на должность и освобождается от нее «Учредителем» на контрактной основе по согласованию с трудовым коллективом.

Управление предприятием осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и самоуправления трудового коллектива.

Предприятие самостоятельно определяет и устанавливает структуру управления, штатную численность работников.

Директор предприятия без доверенности действует от имени «Предприятия», представляет его в различных предприятиях, организациях, учреждениях, заключает договора, выдает доверенности, открывает в банках расчетные счета, издает в пределах своей компетенции приказы и распоряжения, обязательные для исполнения работниками предприятия.

Директор в соответствии с ТК РФ принимает на работу и увольняет работников аппарата управления и руководителей структурных подразделений, принимает меры поощрения и налагает взыскания на работников,

распоряжается в установленном порядке имуществом и денежными средствами «Предприятия», обеспечивает планирование и осуществление финансово-хозяйственной деятельности, организует учет и отчетность, несет ответственность за результаты деятельности «Предприятия».

Заместитель директора, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений и другие должностные лица назначаются на должность и освобождаются от нее директором в соответствии с действующим законодательством.

Численность работающих на предприятии 176 человек, из них 12 человек специалистов, 13 человек инженерно-технических работников, 151 человек рабочих, работающих в подразделениях предприятия.

Распределение персонала по подразделениям предприятия представлено в (таблице 4).

Таблица 4 – Распределение персонала по подразделениям предприятия [20,с.66]

| Подразделения                           | Кол-во человек |
|-----------------------------------------|----------------|
| Административно-управленческий персонал | 12             |
| Инженерно-технические работники         | 13             |
| Баня                                    | 12             |
| Котельная № 1                           | 9              |
| Котельная № 2                           | 7              |
| Котельная № 3                           | 8              |
| Котельная № 4, 5                        | 3              |
| Отдел сооружения канализации            | 5              |
| Очистные сооружения водопровода         | 35             |
| Водопровод                              | 17             |
| Автотранспортный цех                    | 28             |
| Саночистка                              | 2              |
| Жилищно-эксплуатационное управление     | 6              |
| Рем. Группа                             | 13             |
| Кладбище                                | 1              |
| Зеленое хозяйство                       | 2              |
| Рынок                                   | 3              |
| Всего                                   | 176            |

На данном предприятии реализуется линейно-функциональная структура управления.

Директор осуществляет и обеспечивает высокоэффективную и устойчивую работу предприятия, от его распоряжений и приказов зависит функциональность и финансовое положение МУП ЖКХ г. Спасск.

Рабочий день руководителя начинается с производственного совещания с руководителями подразделений, где планируется работа подразделений на весь рабочий день, решаются вопросы финансового обеспечения организации, ставятся задачи по решению оперативно возникающих задач.

Управление финансовыми ресурсами осуществляется бухгалтерией предприятия на основании действующих нормативных актов, регулирующих финансы муниципальных унитарных предприятий, функционирующих в сфере ЖКХ.

В результате регулирования ценообразования на продукцию предприятия со стороны государства оно является дотационным (убыточным).

Сведения о дебиторской задолженности предприятия на 01.10.2014 г. представлены в (таблица 5).

Таблица 5 – Дебиторская задолженность, тыс.руб

| Предприятия              | Федеральный бюджет | Областной бюджет | Районный бюджет | ИТОГО       |
|--------------------------|--------------------|------------------|-----------------|-------------|
| МДОУ «Петушок»           |                    |                  | 0,9             | 0,9         |
| Военкомат                |                    | 0,7              |                 | 0,7         |
| Районо                   |                    |                  | 0,8             | 0,8         |
| Школа №1                 |                    |                  | 5,9             | 5,9         |
| Районная администрация   |                    |                  | 0,4             | 0,4         |
| Управление суд.департ.   | 13,1               |                  |                 | 13,1        |
| ПЧ-29                    | 10,7               |                  |                 | 10,7        |
| Поселковая администрация |                    |                  | 0,8             | 0,8         |
| МОУ ДДТ                  |                    |                  | 16,2            | 16,2        |
| МОУ «Улыбка»             |                    |                  | 1,4             | 1,4         |
| Прочие                   |                    |                  |                 | 703,9       |
| Население                |                    |                  |                 | 1548,1      |
| Бюджет                   | 61,1               |                  | 993,4           | 1054,5      |
| <i>ВСЕГО</i>             | <i>84,9</i>        | <i>0,7</i>       | <i>1023,4</i>   | <i>3361</i> |

Кредиторская задолженность предприятия на 01.10.2014 г. составила 11455,0 тыс.руб., в том числе:

ООО «Сбыт-Сервис» – 108,0 тыс. руб.;

ОАО «Облэнерго» – 2264,0 тыс. руб.;

Другие предприятия – 948,0 тыс. руб., в том числе:

ООО «Райпромгазсервис» – 3,6 тыс. руб.;

ООО «Химмашэлектрод» – 0,4 тыс. руб.;

ОАО «МПМК-2» – 72,3 тыс.руб.;

ООО «Хопровские зори» – 53,7 тыс.руб.;

ГУП «Дорожник» – 18,4 тыс.руб.;

ОАО «Пензхиммаш» - 0,3 тыс.руб.;

ООО «ПАКТ» – 1,8 тыс.руб.;

ОАО з-д «СОМ» – 3,0 тыс.руб.;

ИПБОЮЛ Альшина О.К. – 95,3 тыс.руб.;

Прочие – 699,2 тыс.руб.

Налоги – 1768,0 тыс.руб.;

Зарплата – 465,0 тыс.руб.;

Внебюджетные фонды – 827,0 тыс.руб.;

Пенсионный фонд – 5075,0 тыс.руб.

Итоги работы цехов предприятия за 9 месяцев 2014 года представлены в (таблица 6)

Таблица 6 – Кредиторская задолженность, тыс.руб

|            | Доходы | Расходы | Результат | Дотация | Материалы в<br>счет<br>бюджетных<br>средств | Итого  |
|------------|--------|---------|-----------|---------|---------------------------------------------|--------|
| Водопровод | 3198,6 | 3862,1  | -663,5    | -       | 209,4                                       | -454,1 |
| Баня       | 243    | 1108,2  | -865,2    | 865,2   | -                                           | -      |
| Котельные  | 2500,1 | 3493,5  | -993,4    | -       | -                                           | -993,4 |
| Вывоз ТБО  | 348,7  | 348,7   | -         | -       | -                                           | -      |

Продолжение таблицы 6

|                               |        |         |        |       |       |        |
|-------------------------------|--------|---------|--------|-------|-------|--------|
| Вывоз<br>жидкости<br>нечистот | 65,8   | 65,8    | -      | -     | -     | -      |
| Водоотведение                 | 474,1  | 607,6   | -133,5 | -     | -     | -133,5 |
| ЖЭУ                           | 713,9  | 779,0   | -65,1  | -     | 65,1  | -      |
| Рем группа                    | 1244,8 | 1244,8  | -      | -     | -     | -      |
| ВСЕГО                         | 8789,0 | 11509,7 | 2720,7 | 865,2 | 274,5 | 1581,0 |

Рассмотрим анализ фактических затрат МУП «Спасское ЖКХ».

Общая площадь жилого фонда, обслуживаемого МУП «Спасское ЖКХ», составляет 42,1 тыс. м<sup>2</sup>.

Структура фактических затрат по содержанию и ремонту жилого фонда представлена в таблице (таблица 7).

При рассмотрении материалов для утверждения тарифов на жилищно-коммунальные услуги, оказываемые МУП «Спасское ЖКХ», проводится сравнительный анализ динамики расходов и величины прибыли по отношению к предыдущему расчетному периоду регулирования, а также оценка экономической обоснованности расходов, приведенных МУП «Спасское ЖКХ» в предложениях по установлению цен и тарифов по видам оказываемых предприятием жилищно-коммунальных услуг.

Таблица 7 – Результаты анализа затрат, тыс.руб.

| №<br>п/п | Наименование<br>статей затрат                | МУП<br>Спасское<br>ЖКХ  |                         |       | Управление<br>цен и<br>тарифов | Разница |
|----------|----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|---------|
|          |                                              | IV<br>кварт.<br>2014 г. | 9<br>месяцев<br>2015 г. | Итого | Итого                          |         |
| 1        | Фонд оплаты труда                            | 85,2                    | 315,6                   | 400,8 | 400,8                          | 0       |
| 2        | ЕСН                                          | 30,3                    | 82,1                    | 112,4 | 112,4                          | 0       |
| 3        | Запасные части                               | 11                      | 29,4                    | 40,4  | 35,4                           | -5      |
| 4        | ГСМ                                          | 17,3                    | 47,8                    | 65,1  | 65,1                           | 0       |
| 5        | Материалы                                    | 25,2                    | 55,3                    | 80,5  | 80,5                           | 0       |
| 6        | Прочие раходы                                |                         | 6,1                     | 6,1   | 6,1                            | 0       |
| 7        | Налоги                                       |                         | 1                       | 1     | 1                              | 0       |
| 8        | Цеховые расходы                              | 15,5                    | 66,7                    | 82,2  | 82,2                           | 0       |
| 9        | Общехозяйственные расходы                    | 47,7                    | 149,9                   | 197,6 | 197,6                          | 0       |
|          | ИТОГО                                        | 232,2                   | 753,9                   | 986,1 | 981,1                          | -5      |
|          | Обслуживаемая площадь,<br>тыс.м <sup>2</sup> | 42,1                    | 42,1                    | 42,1  | 42,1                           | 0       |
|          | Себестоимость 1 м <sup>2</sup>               | 1,84                    | 1,99                    | 1,95  | 1,94                           | -0,01   |

В среднем рост затрат 2015 года по отношению к 2014 году по жилищно-коммунальным услугам, оказываемым МУП «Спасское ЖКХ» составил 32,9%.

Это обусловлено увеличением заработной платы работников предприятия, увеличением тарифов на электрическую энергию с, ростом рыночных цен на материальные запасы и горюче-смазочные материалы.

Несмотря на то, что предприятие является относительно небольшим по количеству работников, в нем отдел кадров выделен в отдельное подразделение.

Правда, в настоящее время отдел кадров на предприятии представлен одним человеком - начальником отдела кадров.

Отдел кадров предприятия на современном этапе его развития обеспечивает, в основном, документальное сопровождение кадровых процессов.

Работа персонала организуется в соответствии с должностными инструкциями, разрабатываемыми отделом кадров предприятия.

Также отдел кадров обеспечивает документальное сопровождение процесса приема, перемещения и увольнения сотрудников, оформляет, заполняет и хранит личные дела работников.

Периодически в рамках работы по управлению персоналом производится анализ трудовых ресурсов предприятия.

Анализ трудовых ресурсов проводится с целью изучения структуры кадров и укомплектованности предприятия необходимыми работниками соответствующей специальности и квалификации. Рациональное использование рабочих кадров является неременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов.

Анализ состава и структуры персонала можно осуществить с помощью таблицы 8 и таблицы 9. Так, в отчетном году удельный вес рабочих снизился по сравнению с планом на 1,8% и составил 85,7% (таблица 8).

Таблица 8 – Обеспеченность трудовыми ресурсами

| Показатели   | План | 2014 год | 2015 год | Фактически в процентах |             |
|--------------|------|----------|----------|------------------------|-------------|
|              |      |          |          | к плану                | к 2014 году |
| Всего        | 200  | 200      | 176      | 88                     | 88          |
| в том числе  |      |          |          |                        |             |
| Рабочие      | 175  | 175      | 151      | 86,3                   | 86,3        |
| Служащие     | 25   | 25       | 25       | 100                    | 100         |
| из них:      |      |          |          |                        |             |
| Руководители | 12   | 12       | 12       | 100                    | 100         |
| Специалисты  | 13   | 13       | 13       | 100                    | 100         |

Из данных таблиц видно, что численность персонала основной деятельности в отчетном году снизилась против плана на 24 человека, и против предыдущего года - на такое же количество и составила 85,7%.

Снижение численности наблюдается за счет рабочих. Фактическое снижение удельного веса рабочих в общей численности персонала основного вида деятельности свидетельствует о снижении производственного потенциала анализируемого предприятия.

Таблица 9 – Изменение структуры трудовых ресурсов предприятия

| Категории персонала | Структура персонала |         |                  |         |            |         |
|---------------------|---------------------|---------|------------------|---------|------------|---------|
|                     | 2014 год            |         | Плановое задание |         | 2015 год   |         |
|                     | количество          | уд. Вес | количество       | уд. вес | количество | уд. вес |
| Персонал, всего     | 200                 | 100     | 200              | 100     | 176        | 100     |
| В том числе:        |                     |         |                  |         |            |         |
| Рабочие             | 175                 | 87,5    | 175              | 87,5    | 151        | 85,7    |
| руководители        | 12                  | 6       | 12               | 6       | 12         | 6,8     |
| специалисты         | 13                  | 6,5     | 13               | 6,5     | 13         | 7,4     |

Данные таблицы 9 свидетельствуют также и о наметившейся тенденции к росту численности руководящего персонала. В отчетном году удельный вес руководителей составил 6,8%, что на 0,8% превышает запланированный показатель и аналогичный показатель предыдущего года.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих производится путем сопоставления наличной численности по специальностям и разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, подразделениям и предприятию в целом.

При этом выявляется излишек или недостаток рабочих по каждой профессии. Отношением объема каждого вида работ к плановому фонду рабочего времени одного рабочего с учетом выполнения норм выработки определяется требуемая численность рабочих.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравниваются средние тарифные разряды работ и рабочих.

Таблица 10 – Квалификационный состав рабочих

| Разряд рабочих | Тарифные коэффициенты | Число рабочих |             | Отклонение |
|----------------|-----------------------|---------------|-------------|------------|
|                |                       | плановое      | фактическое |            |
| 1              | 1,00                  | 30            | 16          | -14        |
| 2              | 1,30                  | 27            | 12          | -15        |
| 3              | 1,69                  | 11            | 14          | +3         |
| 4              | 1,96                  | 31            | 30          | -1         |
| 5              | 2,27                  | 27            | 28          | +1         |
| 6              | 2,63                  | 25            | 26          | +1         |
|                |                       | 176           | 151         | -25        |

Из данных таблицы 10 видно, что фактическая структура рабочих отличается от плановой. Фактическая численность рабочих низших разрядов ниже плановой, а высших (3,5,6) - выше плановой. Изменение структуры рабочих обуславливается тем, что многие рабочие за счет высокой квалификации выполняют больший объем работ и работают на полторы ставки.

Необходимость такого шага обусловлено маленькими заработными платами и ограничением полномочий директора (т.к. предприятие муниципальное и находится на дотации) по стимулированию работников.

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом.

Движение рабочей силы характеризуется коэффициентами оборота по приему и выбытию рабочих, которые рассчитываются путем отношения количества прибывших и выбывших рабочих к их среднесписочному числу. В процессе анализа необходимо сравнивать эти показатели за ряд лет и выявлять причины движения рабочей силы.

Показатель движения рабочей силы по предприятию выражает также коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем отрицательным причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода.

Данные для изучения движения рабочей силы на предприятии приведены в таблице 11.

Из данных таблицы 11 видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2012 году несколько выше, чем в 2011 году, но ниже чем в 2013 году.

В процессе анализа необходимо тщательно изучить причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести и разработать мероприятия по его

снижению, поскольку чрезмерная текучесть кадров способствует уменьшению эффективности работы предприятия.

Также тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и, в первую очередь, с таким социальным злом, как пьянство, хищение и т.п.

Таблица 11 – Движение рабочей силы

| Показатели                                                 | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Принято на предприятие                                     | 7        | 8        | 1        |
| Выбыло с предприятия                                       | 7        | 13       | 20       |
| В том числе:                                               |          |          |          |
| на учебу                                                   | -        | -        | 4        |
| в Вооруженные Силы                                         | 3        | 2        | 5        |
| на пенсию и по другим причинам,<br>предусмотренным законом | 1        | 8        | 6        |
| по собственному желанию                                    | 2        | 2        | 3        |
| за нарушение трудовой<br>дисциплины                        | 1        | 1        | 2        |
| Среднесписочная численность<br>работающих                  | 200      | 195      | 176      |
| Коэффициенты оборота:                                      |          |          |          |
| по приему                                                  | 0,035    | 0,041    | 0,096    |
| по выбытию                                                 | 0,035    | 0,067    | 0,111    |
| Коэффициент текучести                                      | 0,005    | 0,0051   | 0,0113   |

Анализ состава и структуры трудовых ресурсов показал, что фактическое снижение удельного веса рабочих в общей численности персонала основного вида деятельности на предприятии свидетельствует о снижении производственного потенциала.

Наметившаяся тенденция к росту численности руководящего персонала рассматривается негативно, и может быть оправдана только на начальном этапе предпринимательской деятельности организации.

Фактический квалификационный уровень персонала выше планового, что, безусловно, хорошо.

В то же время увеличение коэффициента текучести кадров способствует снижению эффективности работы предприятия.

В заключение данного подраздела необходимо подчеркнуть, что во многом негативные тенденции вызываются низким уровнем оплаты труда и тем фактом, что администрация использует все рычаги для повышения оплаты труда за счет работы на полторы ставки.

В этих условиях администрация пытается удержать ценных сотрудников, от квалификации которых во многом зависит обеспечение коммунального обеспечения поселка.

В настоящее время отдел кадров предприятия представлен одним человеком - начальником отдела кадров и несомненно то, что для эффективного решения стоящих перед предприятием кадровых задач требуется его расширение.

Но в то же время сложное экономическое состояние предприятия не позволяет в настоящее время расширить штат сотрудников, в связи с чем на краткосрочном этапе развития предприятия повышение эффективности кадрового обеспечения целесообразно осуществлять за счет интенсификации работы и применения современных информационных технологий, обеспечивающих автоматизацию и повышение оперативности решения кадровых задач.

Очевидно, что уровень современного развития и размеры предприятия МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области не позволяют в полной мере осуществлять современные подходы к формированию и практической реализации эффективного менеджмента человеческих ресурсов в широком понятии данного термина.

Тем не менее, в целях повышения эффективности функционирования руководству предприятия необходимо приложить максимум усилий для совершенствования уровня менеджмента человеческих ресурсов и формирования концепции кадровой политики.

В связи с этим необходимо провести анализ элементов системы управления человеческими ресурсами на предприятии с целью выявления недостатков менеджмента человеческих ресурсов и их последующего устранения.

В системе менеджмента человеческих ресурсов большое внимание уделяется набору и подготовке кадров. Содержание работ по набору и подготовке кадров включает мероприятия по набору персонала, а также обучение и переквалификацию сотрудников.

Рассмотрим организацию данных работ на предприятии.

Прием на работу - это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных перед предприятием и его конкретными структурными подразделениями.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Если требования, предъявляемые предприятием, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление.

Практика работы кадровых служб предприятия показывает, что процесс приема на работу (особенно это касается высококвалифицированных кадров) обычно требует уступок в требованиях обеих сторон.

Предприятие использует два источника набора персонала: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того не связанных с предприятием). Отражены некоторые достоинства и недостатки каждого из них (Таблица 12).

Таблица 12 – Сравнение источников набора кадров

| Сравнение  | Преимущества                                                                                                                         | Недостатки                                                                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутренние | Работники видят заразные примеры реализованных возможностей соседа по работе. Лучшие возможности оценки "рабочей хватки" работников. | Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. "Семейственность", приводящая к застою в появлении |
| Внешние    | Выбор из большого числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая                                                   | Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно                                              |

Внутренние источники основаны на разумном использовании уже имеющихся людских ресурсов, что может позволить предприятию обойтись без нового набора. Однако, данный источник позволяет эффективно решать проблему набора персонала рабочих специальностей лишь в условиях сокращения численности персонала предприятия, а в отношении высококвалифицированных специалистов и менеджеров все равно требует замены вакансий со стороны внешних источников.

Поиск внутри предприятия не требует значительных затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя". Кроме того, при поиске кандидатов внутри предприятия возможности выбора ограничены числом сотрудников, среди которых часто не оказывается необходимых людей.

Итак, в настоящее время на предприятии используется следующий подход к замещению вакантных должностей:

- обнародуются все должности, открытые для повышения или перевода,

примерно за неделю до начала набора со стороны;

- публикуются основные подходы и критерии, по которым будет проводиться набор на должность (например, при одинаковой квалификации предпочтение будет отдаваться стажу);
- публикуются все требования, предъявляемые к работнику;
- распространяется достаточное количество бланков заявлений;
- информируются все заявители о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

Если предприятию необходимы дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то используется внутреннее совмещение должностей.

Альтернативой найму новых работников на предприятии является сверхурочная работа, когда предприятию необходимо увеличить объем выполняемых работ на непродолжительный период времени (при авральных работах). Здесь исключаются дополнительные затраты на новых работников, а имеющиеся получают дополнительные доходы, но увеличиваются травматизм и усталость, поэтому на предприятии не злоупотребляют этим способом.

Внешние источники. Самый большой из них - это случайно зашедшие в поисках работы люди (так получают свое первое место более 1/3 людей). На втором месте стоит бюро трудоустройства.

Администрация поселка и директора школ также помогают заполнению вакансий за счет информирования выпускников образовательных учреждений поселка.

Объявления о вакансиях, при необходимости, даются в специальных объявлениях, вывешиваемых на информационных щитах.

Местное радио.

Преимуществами рекламы на радио являются:

- охват большой территории;
- возможность для сегментации рынка труда;
- быстрая передача объявления по радио могут быть переданными уже

через несколько часов после их подачи.

Однако, данный метод набора персонала не получил распространения на предприятии (использовался всего 6 раз) и виной тому следующие недостатки:

- стоимость (этот способ относительно дорог по сравнению с другими способами набора персонала на местах);
- невнимательность слушателей;
- быстротечность (объявления даются на короткое время и слушатель может с трудом запомнить детали).

Большое значение имеет сотрудничество с центром занятости населения. Центр занятости предлагают услуги по трудоустройству всем потенциальным работникам.

Сотрудники центра принимают детальную информацию от сотрудников кадровой службы предприятия о предлагаемой работе и рекламируют это вакантное место на своих рекламных щитах и на доске объявлений внутри центра.

Когда те, кто ищет работу, выражают интерес к вакансии, сотрудники центра связывают их с предприятием или, если по предварительному согласованию, составляют формы заявлений и окончательный список кандидатов. Те кандидаты, которые подошли, направляются для собеседования на предприятие.

Преимущества центра по труду и занятости состоят в том, что:

- этот источник прост в использовании;
- объявления центра рассчитаны на всех, активно ищущих работу;
- осуществляется поддержка в отборе и найме работников со стороны квалифицированного персонала центра.

Однако у таких центров имеются и недостатки:

- персонал центра не всегда хорошо изучает кандидатов на вакансию и часто направляет неподходящих людей;
- только те, кто активно ищут работу, увидят объявления и подадут заявления, тогда как для предприятия интересны и те, которые уже имеют ра-

боту, но узнали о вакансии;

- качество подателей заявления может ухудшаться, а количество сократиться, или заявления будут подавать только те, кто ищет работу.

Школы и колледжи. В связи с тем, что деятельность предприятия требует постоянного пополнения молодыми кадрами, на предприятии установлены тесные связи с окрестными школами и колледжами.

Преимущества связи со школами и колледжами:

- малые расходы или вовсе бесплатно;
- существует постоянный приток молодых людей, ищущих работу.

Недостатки:

- молодые люди часто не имеют опыта работы;
- они могут с трудом приспосабливаться к трудовой жизни;
- их обучение и подготовка могут занимать больше времени.

Устная реклама. Когда образуется вакансия, на предприятии практикуется метод поиска кандидата среди "своих людей", то есть просят сотрудников рассказать об этом всем, кого они знают.

Преимущества устной рекламы:

- это бесплатно;
- это может быть быстро и удобно;
- моральное состояние персонала улучшается, если вместе будут работать друзья и родственники.

Недостаток: персонал старается рекомендовать друзей или родственников, что часто приводит к жалобам на дискриминацию.

Кроме этого, недостатки метода связаны с "не формальностью" — рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т. д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

Частое использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства -

явлений, не способствующих прогрессу организации.

Подбор кандидатов - это основа для следующего этапа - отбора будущих сотрудников предприятия. Содержание этого этапа во многом зависит от характера должности, на которую подбирается кандидат.

В прошлом отбор персонала на предприятии считался простым делом. Решение принималось на основе интуиции, симпатии или антипатии начальника. В настоящее время используются методы отбора, направленные на то, чтобы помогать этим интуитивным решениям.

Процесс отбора обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой из них отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Процесс принятия решения по отбору, как правило, содержит семь ступеней:

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.
3. Беседы по найму.
4. Тесты по найму.
5. Проверки рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие решения.

Фактически же этот процесс на предприятии сводится к трем этапам:

1. Предварительный отбор.
2. Текущий отбор (собеседование - основная его форма).
3. Найм.

Особое внимание при подборе кадров уделяется договору о найме работников. Эффективная работа персонала во многом обеспечивается тем, насколько четко установлены трудовые взаимоотношения между работником и предприятием. Важно и соответствие указанных отношений социальному и трудовому законодательству. На предприятии применяется контрактная система найма. Трудовой договор (контракт) представляет собой

непосредственное соглашение между предприятием в лице его администрации и человеком, поступающим на работу.

Трудовой договор включает в себя три обязательных пункта: трудовая функция (место работы, должностные обязанности, квалификация, специальность, название должности), размер заработной платы и время начала работы. Они присутствуют в приказе о назначении на должность.

В обязанности администрации входит ознакомление работника с поручаемой работой и ее условиями, правами и обязанностями.

При выборе методов обучения предприятие руководствуется соображениями их эффективности с точки зрения воздействия на обучаемых и финансовыми возможностями предприятия.

Из-за тяжелого материального положения на предприятии в настоящее время используется только метод обучения на рабочем месте. Работник помещается в реальную рабочую ситуацию, работу и секреты мастерства ему показывает опытный работник или мастер.

Итак, на предприятии в той или иной степени используются все элементы системы менеджмента человеческих ресурсов - планирование, поиск, отбор, найм персонала, его адаптация, подготовка и повышение квалификации.

Тем не менее, на предприятии из-за крайне тяжелого материального положения финансирование данных мероприятий производится по остаточному принципу, что обуславливает наличие недостатков в системе управления персоналом.

Прежде чем выявлять недостатки системы менеджмента человеческих ресурсов следует определить те сферы системы, где устранение выявленных недостатков не потребует привлечения дополнительных материальных средств (так как их нет и не предвидится в среднесрочной перспективе).

Как видно из нижеследующей схемы элементами системы менеджмента человеческих ресурсов, совершенствование которых не потребует привлечения значительных финансовых ресурсов являются отбор и найм персонала. В тоже время данные элементы тесно связаны со всеми

функциями управления человеческими ресурсами и оказывают на них непосредственное влияние.

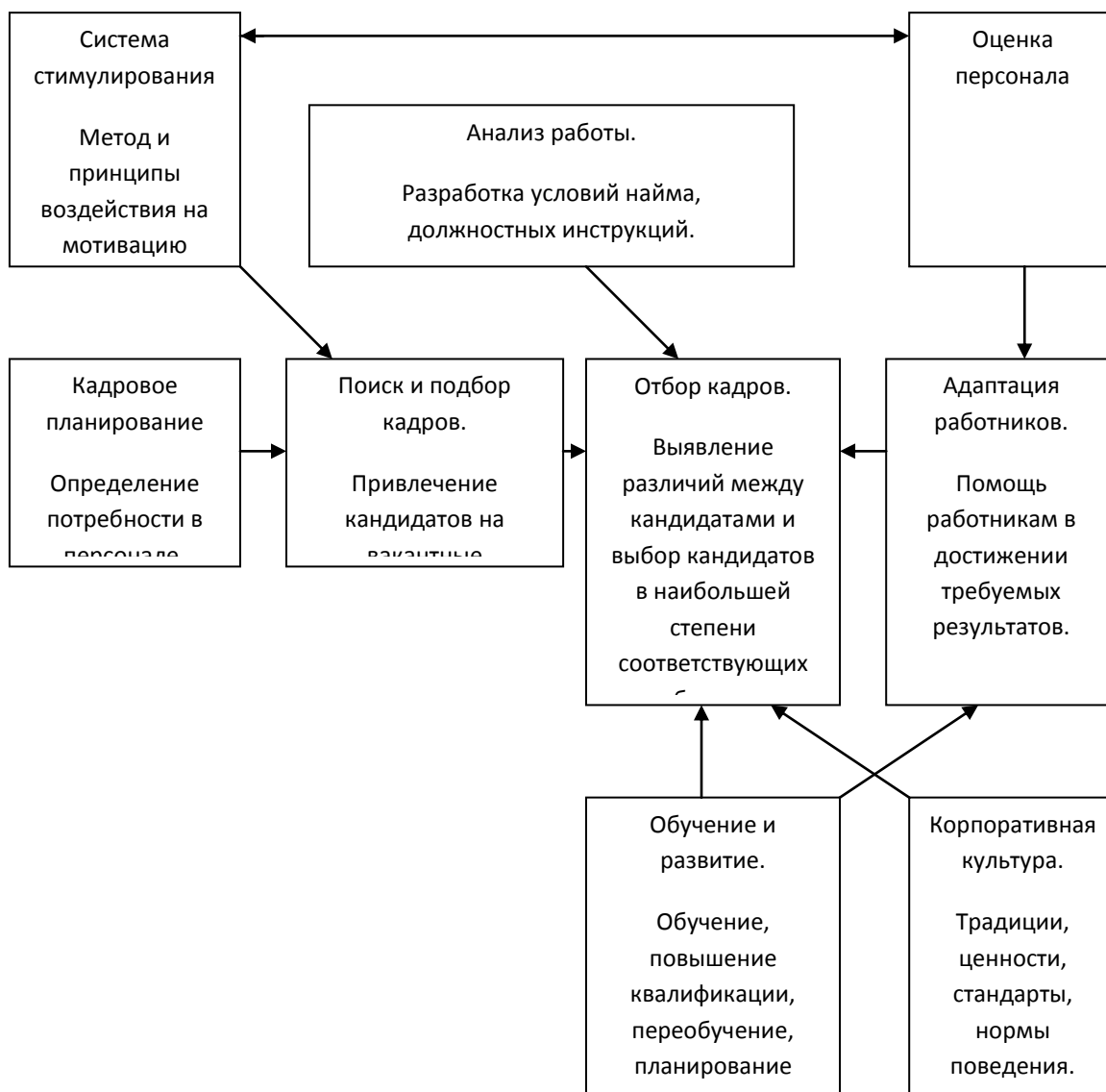


Рисунок 2 – Система функций менеджмента человеческих ресурсов МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области [43, с. 15]

Поэтому, при условии выявления недостатков найма персонала и их устранения будет решена задача повышения системы менеджмента человеческих ресурсов предприятия в целом.

Для выявления недостатков найма персонала на предприятии был проведен опрос менеджеров МУП ЖКХ г. Спасск.

Для начала были определены пять основных показателей эффективного найма персонала.

В результате анализа были получены данные о проблемных параметрах эффективности процессов найма на предприятии. На данном этапе исследования использовалась наименее стереотипная 7-балльная шкала оценок.

Таблица 13 – Оценка основных показателей эффективности найма персонала

| №<br>п/п | Название показателя,<br>определяющего<br>эффективность найма | Оценка организации (средний балл)        |                                           |                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
|          |                                                              | оценка<br>руководителей<br>высшего звена | оценка<br>руководителей<br>среднего звена | средняя оценка<br>участников ис-<br>следования |
| 1        | Своевременность                                              | 4,0                                      | 4,4                                       | 4,2                                            |
| 2        | Результативность                                             | 5,0                                      | 4,5                                       | 4,8                                            |
| 3        | Простота и удобство<br>методов                               | 4,5                                      | 6,0                                       | 5,4                                            |
| 4        | Экономичность                                                | 5,5                                      | 4,8                                       | 5,2                                            |
| 5        | Надежность                                                   | 5,5                                      | 5,2                                       | 5,4                                            |
|          | Итоговый средний балл                                        | 4,9                                      | 5,1                                       | 5,0                                            |

Далее был выделен ряд значимых показателей эффективности найма персонала, оцениваемых экспертами (менеджерами предприятия):

- время заполнения вакансии;
- затраты на заполнение вакансии (в т. ч. трудозатраты руководителей);
- продолжительность необходимого обучения сотрудников. В данном случае критерий скорее демонстрирует точность "попадания" при найме; подразумевается, что на обучение подготовленного специалиста тратится меньше времени;

- финансовые затраты на обеспечение поиска и подбора;
- уровень текучести кадров (в данном случае также демонстрирующий точность "попадания" при приеме на работу специалиста);
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников.

Таблица 14 – Основные показатели эффективности найма персонала

| Балл                         | Описание                                                                                                                                                              |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 (высший)                   | Системный подход. Показатель проявлен во всех без исключения ситуациях.                                                                                               |
| 6                            | Показатель проявлен практически во всех ситуациях, оценка соответствует его благоприятной выраженности. Можно говорить о системном решении вопросов, связанных с этим |
| 5 (верхняя граница среднего) | Оценка соответствует достаточно хорошему развитию набора инструментов, связанных с этим показателем.                                                                  |
| 4 (среднее)                  | Оценка свидетельствует о средней развитости показателя.                                                                                                               |
| 3 (нижняя граница среднего)  | Оценка свидетельствует о наличии соответствующих данной деятельности инструментов, используемых не систематически и не в полной мере.                                 |
| 2                            | Показатель остро нуждается в развитии.                                                                                                                                |
| 1 (низший)                   | Показатель абсолютно не проявлен.                                                                                                                                     |

Таким образом, была получена дополнительная информация, позволившая нам сделать вывод о том, что отобранные сотрудники в целом успешно проходят испытательный срок и становятся членами коллектива.

Далее, в процессе собеседования с руководителями предприятия исследовалась следующая информация: общие сведения о найме на предприятии; способах найма персонала; кадровом планировании; наличии бланков и анкет, необходимых для построения системы найма персонала; о

бизнес-процессах найма персонала (последовательности используемых процедур), тестах, опросниках, деловых играх и других методах отбора персонала.

В результате опроса было выяснено, что поиск персонала в организации начинался с момента опубликования объявления (минуя стадии планирования и анализа информации).

Решение о найме базировалось на интуитивном "ощущении": "наш" кандидат или "не наш".

В ходе диагностики была разработана модель системы найма персонала. Данная система, на наш взгляд, должна состоять из 8 этапов.

Первый этап: кадровое планирование.

Цель: спрогнозировать качественную и количественную потребность организации в персонале.

На данном этапе происходит:

- конкретизация стратегических и тактических целей и задач организации;
- определение необходимости в расширении штата сотрудников;
- определение конкретных сроков открытия вакантных должностей, которые понадобятся при решении поставленных задач.

Реальная ситуация в организации соотносится с желаемой при учете имеющихся ресурсов. Все это реализуется в планировании конкретных мероприятий и последовательности определенных действий.

Ответственные: руководители подразделений (предоставляют информацию и утверждают план) и менеджер по персоналу (обобщает и систематизирует предоставленную информацию).

Второй этап: анализ работы.

Цель: анализ (или составление) должностных инструкций, личностных спецификаций, условий найма.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- составление личностных спецификаций, должностных

инструкций и условий найма;

- определение, насколько необходимо будет проводить предварительное обучение соискателей, а в последующем и стажеров.

Эта задача решается путем создания, корректировки и анализа личностных спецификаций и должностных инструкций, определения условий найма.

Ответственный: менеджер по персоналу (сопоставляет существующие личностные спецификации, должностные инструкции и условия найма с ситуацией в организации, ее ресурсами и положением на рынке труда).

Третий этап: определение способов найма.

Цель: определить способ найма (внешний или внутренний) исходя из ресурсов организации.

На данном этапе:

- анализируются возможности использования внутренних трудовых ресурсов организации и внешних источников заполнения вакантной должности;

- определяется, какими ресурсами обладает организация для проведения эффективного поиска кандидатов во внешней и внутренней среде.

В итоге должно быть сделано заключение о предпочтении того или иного способа найма.

Ответственные: менеджер по персоналу (соотносит полученные результаты на предыдущем этапе с трудовыми ресурсами организации и ресурсами, которые может предоставить внешняя среда, обобщает и систематизирует полученную информацию) и руководители подразделений (передают запрашиваемую информацию).

Четвертый этап: подготовка проведения внешнего найма.

Цель: разработать план информирования целевой аудитории об открытии вакансии.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- выбор наиболее эффективных и экономичных по времени и затратам способов информирования целевой аудитории, носителя информации;
- формирование информации, которую необходимо донести до целевой аудитории, содержания и формы объявления;
- выявление портрета потенциального кандидата: профессиональные, личностные, мотивационные характеристики.

Указанные задачи решаются путем сопоставления ресурсов организации (временных, денежных, человеческих и пр.) с условиями, предъявляемыми внешней средой (широта целевой аудитории, ее доступность и пр.).

Ответственные: менеджер по персоналу (на основе проведенного анализа принимает решение о том, через какие каналы будет доведена информация до потенциальных кандидатов).

Пятый этап: поиск персонала.

Цель: эффективно информировать целевую аудиторию об открытии вакансии.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- осуществление и контроль проведения мероприятий, направленных на передачу информации целевой аудитории;
- подготовка к получению и обработке обратной информации, анализ эффективности.

Подготовленная ранее информация передается для целевой аудитории по каналам, которые были выбраны как самые эффективные и экономичные. В зависимости от того, какая должность является вакантной, носителями информации могут служить центр занятости, собственные базы данных, школы и пр.

Ответственный: менеджер по персоналу (отслеживает поступающую информацию, обобщает ее и систематизирует).

Шестой этап: подбор.

Цель: получить необходимую и достаточную информацию о кандидате и принять решение о приглашении его на собеседование или отказе от него.

Путем проведения телефонных переговоров на данном этапе решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателей самым общим критериям (возраст, образование/адекватность реагирования на вопросы и т. д.);
- формирование и организация группы соискателей (назначение времени собеседования, передача и прием первичной информации).

При этом учитываются результаты работы на предыдущих этапах (критерии подбора, условия подбора, личностная спецификация и пр.). Полученные данные заносятся в лист телефонного интервью. На их основе складывается первоначальное представление о соискателе и принимается решение о приглашении его на собеседование.

Ответственные: менеджер по персоналу (выявляет соответствие кандидата тем критериям подбора, которые были разработаны на предыдущих этапах); если телефонные звонки принимает назначенный человек, то он ведет тщательное заполнение листа телефонного интервью.

Седьмой этап: отбор, первичное собеседование с персоналом.

Цель: создать первичное представление о степени соответствия соискателя критериям подбора на существующую вакансию.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателя критериям личностной спецификации, профессиональной и мотивационной пригодности на данную вакансию;
- формирование группы соискателей, которые будут приглашены на деловую игру.

Данные задачи решаются путем:

- заполнения соискателем внутрифирменной анкеты;
- проведение структурированного интервью.

Восьмой этап: предварительное обучение соискателей вакансии.

Цель: сделать окончательный выбор среди оставшихся соискателей.

Задачи этапа:

- обеспечить претендентов теоретическими знаниями всех аспектов работы предприятия;
- сформировать позитивное отношение к организации и ее сотрудникам.

Прохождение этапа делится на три части:

1. Теоретическая подготовка:

- общие принципы работы предприятия, стандарты, их различие;
- оборудование.

2. Отработка практических навыков.

3. Заключительный экзамен:

- проверка знаний.

На каждом этапе должна отслеживаться эффективность выбранных методов и форм работы и в случае необходимости вносятся дополнения и коррективы с целью создания максимально эффективной системы найма.

Данная система найма позволит существенно сократить затраты на эту работу, сделать найм своевременным, результативным, надежным, экономичным, простым и удобным.

Данная система выстроена на принципах взаимосвязанности найма с другими функциями кадровой политики и всех его этапов между собой, подчиненности процесса найма персонала достижению общей цели организации, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия с окружающей средой.

Итак, проведенный в рамках данной главы работы анализ позволил сделать следующие выводы.

МУП ЖКХ г. Спасск функционирует на рынке оказания коммунальных услуг. С одной стороны, предприятие является монополистом данного вида деятельности в поселке, но с другой стороны его деятельность жестко регулируется со стороны муниципальных и региональных властей

(управления по ценам и тарифам Пензенской области), которые ограничивают расценки на услуги предприятия, что вызвано необходимостью поддержания социального спокойствия среди населения поселка. Фактически предприятие является дотационным и его финансовых ресурсов хватает только на поддержание жизнедеятельности коммунальной инфраструктуры поселка, производственной инфраструктуры предприятия и выплату заработной платы персонала.

Ограничение возможностей предприятия в сфере материального стимулирования работников крайне отрицательно сказывается на эффективности его функционирования и на уровне менеджмента человеческих ресурсов предприятия.

В то же время, все элементы системы управления персоналом на предприятии присутствуют и в целом обеспечивают решение предприятием стоящих перед ним задач.

Основным недостатком системы менеджмента человеческих ресурсов на предприятии является ее финансирование по остаточному принципу и определенный формализм в решении возникающих перед предприятием кадровых задач.

Следует отметить, что недостаточная эффективность системы менеджмента человеческих ресурсов, отчасти, объясняется неуверенностью всего персонала предприятия в завтрашнем дне (предприятие прошло в прошлом году через процедуру антикризисного управления, а в следующем году предстоит реорганизация в форму организации с ограниченной ответственностью).

Глобальное совершенствование системы менеджмента человеческих ресурсов предприятия должно проводиться после трансформации предприятия в разрезе двух широких направлений: в сфере, связанной с вознаграждением (оплата, оценка труда, системы поощрения, оплата отпусков, премирование и т.д.), условиями труда (гибкий график, физические условия труда) и связанной с использованием рабочей силы (обучение, набор, карьера, проведение

реорганизаций и т. д.). Одним из аспектов менеджмента человеческих ресурсов, который связан с обеими рассмотренными категориями, является техника безопасности и обеспечение здоровья персонала. Обязательность этих мер диктуется законодательством.

При реорганизации предприятия необходимо будет провести специальные мероприятия по обеспечению вовлеченности сотрудников в дела организации: вхождение в состав учредителей предприятия, участие в разработке ближайших планов организации и/или предоставление им необходимой информации о решениях, принимаемых руководством и др.

Глобальное улучшение системы менеджмента человеческих ресурсов на предприятии возможно лишь при условии кардинального изменения финансового положения предприятия и появления возможностей значительного повышения уровня материального стимулирования персонала.

### **3 Социальные технологии в управлении персоналом системы ЖКХ в регионе**

#### **3.1 Повышение эффективности менеджмента человеческих ресурсов на основе повышения уровня мотивации персонала**

Социальные технологии являются в настоящее время одним из самых притягательных объектов исследования социологии, педагогики, психологии, управления персоналом, менеджмента. Они способны предотвращать конфликты, социальные потрясения, социальные катастрофы. Социальные технологии помогают преодолевать глобальный кризис в теории и практике управления, они создают в настоящее время новую управленческую культуру нового типа общества – постиндустриального [30, с. 23].

Социальные технологии как социологическая категория представляют собой социоинженерный подход к преобразованию социального пространства. Социальные технологии стали в 70-х годах XX века объектом исследования большинства общественных наук. Основу изучения этого научного феномена заложила болгарская школа социологии и теории управления (М. Марков, Н. Стефанов). Эту традицию исследования продолжили такие ученые как: Е. А. Вершинский, О. А. Дейнеков, В. Н. Иванов, Р. В. Мартанус, В. И. Патрушев, Ф. М. Русинов, А. А. Шиян, В. В. Щербина и другие. Существует множество определений и трактовок самого термина «социальные технологии». Наиболее основополагающими можно назвать следующие характеристики:

1. Социальные технологии являются научной дисциплиной из многообразного цикла управленческих и социологических дисциплин. Это специально организованная область знаний о способах, процедурах и методах

оптимизации жизнедеятельности человека в условиях все нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов.

2. С другой стороны, социальные технологии представляют собой способ осуществления деятельности на основе ее рационального и оптимального расчленения на процедуры, операции с их последующей координацией и синхронизацией выбора основных средств, методов и методик их выполнения.

3. Социальные технологии – это метод управления социальными процессами и явлениями, который обеспечивает систему их воспроизводства в определенных параметрах – свойства, качества, объемов, целостности деятельности [29, с. 43].

Наиболее важными социальными технологиями являются: мотивация и инновационные социальные технологии с использованием информационных методик.

Так как предприятие является унитарным, у руководства отсутствует возможность повышения уровня материального стимулирования персонала по традиционным видам деятельности. Но в то же время уставом предприятия заложена возможность развития новых направлений деятельности за счет инвестирования прибыли, которые могут приносить дополнительный доход, который может быть направлен на повышение уровня материального стимулирования сотрудников предприятия.

Одним из таких направлений является открытие цеха зеленого хозяйства. Зеленое хозяйство г. Спасск состоит из естественных зеленых массивов и искусственных насаждений. Объемы посадок зеленых насаждений в соответствии с генеральным проектом развития поселка должны быть увеличены.

В частности, только в 2016-2017 году должно быть высажено в поселке:

- деревьев – 350 штук;
- кустарников – 2750 штук;
- цветов многолетников – 300000 штук;

- цветов однолетников – 20000 штук;
- тюльпанов – 15000 штук;
- крокусов – 11200 штук;
- нарциссов – 30000 штук;
- посев газона – 22000 м<sup>2</sup>;
- восстановление газона – 1800 м<sup>2</sup>;
- посадка цветочных культур – 150 м<sup>2</sup>;
- живая изгородь из кустарника – 300 м<sup>2</sup>.

Количество зеленых насаждений в 2015 году, которые должны быть по генеральному плану по улицам поселка представлено в таблице 15.

Цех зеленого хозяйства сможет выполнять весь комплекс работ эксплуатации зеленых насаждений, по выращиванию посадочного материала на лесопитомнике.

Таблица 15 – Перечень зеленых насаждений

| Зеленые насаждения | Газоны, м <sup>2</sup> | Цветы, м <sup>2</sup> | Деревья, шт. | Кусты, шт. | Кусты, п/м | Кусты, м <sup>2</sup> |
|--------------------|------------------------|-----------------------|--------------|------------|------------|-----------------------|
| Всего              | 58000                  | 8900                  | 1500         | 6500       | 20000      | 3000                  |

Многие зеленые насаждения, в том числе газоны утратили свою красочность и разнообразие цветочного оформления. Согласно нормам газоны служат 7-10 лет. Поэтому требуется частичный ремонт газонов и зеленых насаждений. Так же требуется приобретение и увеличение ассортимента цветочной продукции.

Обслуживание зеленых насаждений поселка послужит базой для развития коммерческой деятельности в сфере озеленения.

Таким образом, у предприятия имеются значительные резервы повышения эффективности функционирования за счет увеличения хозрасчетной части баланса финансовых средств.

Для реализации указанного направления стратегического развития предприятия необходимо, прежде всего, расширить состав клиентов предприятия.

В состав потенциальных клиентов входят муниципальные и частные предприятия, предприятия торговли, гаражные кооперативы.

Кроме того, к резервам повышения эффективности деятельности предприятия необходимо отнести расширение перечня услуг транспортного цеха, ввод нового вида услуг (грузотакси).

Следует отметить, что освоение направления развития зеленых насаждений имеет большую перспективу, так как логическим продолжением данного вида деятельности является выращивание цветов, и поставка их на рынок г. Пензы (ведь большинство цветов в настоящее время поставляется из Голландии), тем более, что на территории Пензенской области уже есть удачный пример создания предприятия по выращиванию цветов (в Мокшанском районе).

Реализации данного проекта будет способствовать наличие у предприятия готовой инфраструктуры для оборудования теплиц и свободные площади для их строительства и высадки грунтовых саженцев.

Предполагается, что развитие данного направления деятельности обеспечит получение от 1500 до 3500 тыс. руб. чистой (хозрасчетной прибыли), которую можно будет направить на дополнительное материальное стимулирование персонала предприятия, увеличив заработную плату работников в среднем от 800 до 1300 рублей в месяц.

Выше проведенный анализ показал, что несмотря на то, что в целом управление персоналом на предприятии организовано правильно, имеются определенные резервы в повышении эффективности менеджмента человеческих ресурсов на предприятии.

Причем, одним из путей решения данной задачи является реализация организационно-технических мероприятий, направленных на модернизацию кадровой службы предприятия.

В МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области в целях повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов на предприятии в рамках кадровой службы следует выделить специалиста по планированию, в задачи которого входит эффективное планирование человеческих ресурсов в тесном взаимодействии со специалистами бухгалтерского отдела.

Кроме того, в целях повышения эффективности процесса управления персоналом необходимо разработать и внедрить на предприятии систему организационных документов, регламентирующих деятельность отделов и служб предприятия.

В целом организация кадровой службы предприятия должна отвечать общим положениям по службе управления персоналом.

Общие положения по службе управления персоналом предприятия заключаются в следующем:

1) Служба управления персоналом предприятия является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется непосредственно директору предприятия.

2) Эта служба в равной степени с другими службами предприятия несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей предприятия и его работников.

3) Структуры и штаты службы утверждаются в установленном порядке руководителем предприятия.

4) Службу управления персоналом, как правило, возглавляет заместитель руководителя предприятия.

5) В своей деятельности служба управления персоналом руководствуется законами РФ и постановлениями правительства, уставом предприятия, приказами, инструкциями и другими актами предприятия.

Каждое предприятие должно иметь свой выбор путей, в зависимости от собственных традиций, места на рынке, формы собственности.

Одним из наиболее распространенных путей реформирования кадровых служб является объединение всех служб предприятия, связанных с формированием кадрового состава, со службами организации и стимулирования труда. Проект организационной структуры отдела кадров МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области, входящего в централизованную службу управления персоналом представлен на рисунке 6.

На данной схеме можно видеть два отдела - отдел кадров и отдел труда и заработной платы (в настоящее время входит в состав бухгалтерии), соединенные в службу управления персоналом предприятия во главе с заместителем директора по управлению персоналом.

Образуя единый кадровый центр, эти подразделения смогут осуществлять такие функции, как планирование, учет, оформление, подготовка кадров, разработка системы оплаты труда, планирование социального развития предприятия и многие другие.

В основной своей массе функции кадровых служб остаются во многом прежними, но вот подходы меняются.

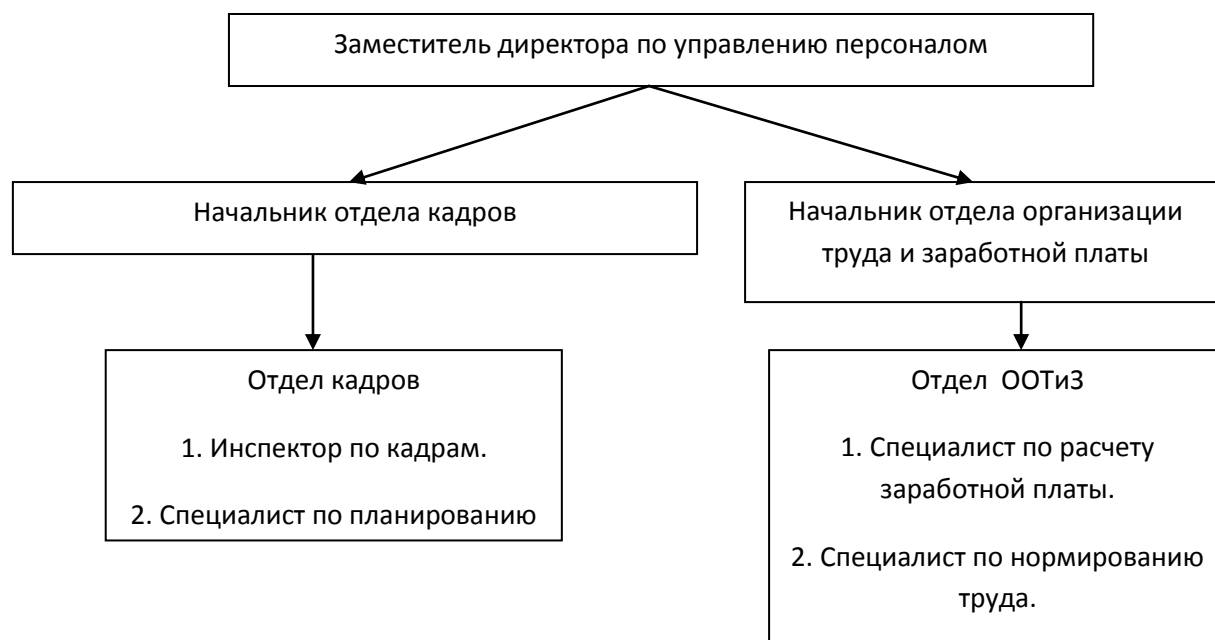


Рисунок 3 – Укрупненная структура службы управления персоналом  
(перспективный вариант) [20, с.35]

В частности, в целях повышения эффективности планирования человеческих ресурсов на предприятии в рамках отдела кадров выделяется специалист по планированию, в задачи которого входит эффективное планирование человеческих ресурсов в соответствии со стратегическими и годовыми планами развития предприятия, а также детализация и контроль выполнения плана по кадрам.

Кроме того, организационным резервом повышения эффективности кадрового планирования на предприятии является создание единой системы планов кадрового обеспечения менеджеров и специалистов кадровой службы.

Стержнем данной системы планов является годовой план заместителя директора по управлению персоналом. В качестве практической рекомендации по совершенствованию менеджмента человеческих ресурсов на предприятии предлагается проект плана мероприятий по эффективному использованию персонала. Проект плана представлен в таблице 16.

На основании данного плана менеджеры отрабатывают практические мероприятия, в части касающейся их сферы деятельности, с приложением расчетов или прогнозов экономической эффективности по конкретным мероприятиям. После утверждения данных мероприятий менеджерами более высокого уровня составляются и утверждаются планы мероприятий по эффективному использованию персонала подразделений и сводный план всего предприятия.

Таблица 16 – План мероприятий по эффективному использованию персонала (проект)

| № | Наименование мероприятий                       | Срок внедрения | Ответственный исполнитель | Экономическая эффективность |
|---|------------------------------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2                                              | 3              | 4                         | 5                           |
| 1 | Планирование движения кадров, набор персонала. | В течение года | ОК<br>Начальники          | Исключение простоя          |

|  |  |                               |               |                                                           |
|--|--|-------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------|
|  |  | (перспективное планирование). | подразделений | оборудования, срыва управленческих и технических заданий. |
|--|--|-------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------|

Продолжение таблицы 16

|   |                                                                                                                                                                                                      |                                                 |                                       |                                                                                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Провести аттестацию кадров во всех службах. Целью аттестации является выявление профессионально-квалификационного уровня работников и укомплектование квалифицированными кадрами рабочих мест.       | В течение года.                                 | ОК.                                   | Исключение простоя оборудования.                                                                       |
| 3 | Подготовка и переподготовка персонала<br>Организовать учебу непосредственно в подразделениях предприятия и повысить квалификацию работников.                                                         | В течение года.                                 | ОК<br>Начальники подразделений.       | Повышение производительности труда.                                                                    |
| 4 | Совершенствование управления и организационной структуры.                                                                                                                                            | В течение года<br>(перспективное планирование). | Руководство предприятия.              | Экономия ФЗП, повышение оперативности и организации управления, уменьшение потребности в рабочей силе. |
| 5 | Улучшить условия труда на тяжелых и работах за счет автоматизации и механизации.                                                                                                                     | В течение года.                                 | Руководство цехов.                    | Уменьшение труд потерь по болезни.                                                                     |
| 6 | Совершенствование систем оплаты труда, координация ЗП и тарифов.<br>Пересмотр премиального положения работников с целью повышения размера премиальных выплат за выполнение производственных заданий. | В течение года.                                 | Бухгалтерия, Начальники подразделений | Оптимизация ФЗП.                                                                                       |

Продолжение таблицы 16

|   |                                                                                                                                                                                                                     |                                              |                                                      |                                                                                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Внести дополнение в коллективный договор по рабочим, работающим с вредными условиями труда об увеличении продолжительности отпусков и вы-делении материальной помощи на лечение.                                    | Начало года.                                 | ОК.                                                  | Уменьшение труд потерь по болезни.                                                 |
| 8 | Создание нового направления деятельности предприятия и открытие нового подразделения - зеленого цеха                                                                                                                | В течении года                               | Директор                                             | Повышение хозрасчетной прибыли предприятия                                         |
| 9 | Социальное развитие коллектива (жилищный вопрос, социальные услуги, медицинское обслуживание). Ежегодно проводить медицинский осмотр работников и организовать спортивные мероприятия с целью сплочения коллектива. | В течение года (перспективное планирование). | Руководство предприятия, руководители подразделений. | Повышения уровня нематериального стимулирования , снижение труд потерь по болезни. |

Разумеется, в настоящее время данная структура кадровой службы недоступна предприятию, так как требует значительного увеличения управленческих расходов, которые не допустит управление по ценам и тарифам Пензенской области.

Однако, разработанная структура является своеобразным направлением постепенного совершенствования кадровой службы предприятия. Специализация сотрудников, по кругу решаемых ими задач, должна осуществляться постепенно с ростом штатного расписания сотрудников кадровой службы.

В заключение данного раздела работы необходимо подчеркнуть, что организационно-технические мероприятия в сфере совершенствования

организационной культуры предприятия лишь в том случае способны обеспечить реальное повышение эффективности менеджмента человеческих ресурсов, если блок положений о службах и отделах предприятия и их детализация в правилах внутреннего трудового распорядка и должностных инструкциях конкретных категорий персонала будут не только декларироваться на бумаге, но и будут реализованы в практике функционирования отделов предприятия и конкретных должностных лиц.

### **3.2 Повышение эффективности менеджмента человеческих ресурсов за счет анализа кадрового потенциала и применения современных информационных технологий**

Практика передовых предприятий показывает, что эффективность кадрового обеспечения их деятельности во многом зависит от глубины и оперативности анализа состояния кадрового потенциала. Причем, для эффективного решения аналитических задач управления персоналом на предприятии достаточно выбрать обобщенные показатели состояния трудовых ресурсов и с помощью современных информационных технологий реализовать их оперативный динамический анализ. Для обобщенной характеристики состояния трудовых ресурсов используют показатели:

- средний возраст сотрудников;
- уровень квалификации;
- преобладающий пол;
- текучесть кадров;
- сменяемость руководителей;
- профессионально-квалификационный состав.

Анализ кадрового состава подразделения включает несколько групп данных. Например, он может иметь вид:

1. В подразделении \_\_\_\_% (в прошлом году \_\_\_\_%) специалистов с высшим образованием и \_\_\_\_% (в прошлом году \_\_\_\_%) со средним специальным образованием.

2. Повышение квалификации по профессии прошли \_\_\_\_чел., из них в соответствии с рекомендациями прошлого года \_\_\_\_чел.

3. Повышение управленческой квалификации прошли \_\_\_\_чел., из них в соответствии с рекомендациями прошлого года \_\_\_\_чел.

4. За год поощрялось \_\_\_\_чел., взыскания получили \_\_\_\_чел.

5. За год улучшили свою работу \_\_\_\_чел., ухудшили \_\_\_\_чел.

6. Средняя оценка молодых специалистов \_\_\_\_\_баллов.

7. Из прошедших повышение квалификации повысили оценку \_\_\_\_чел.

8. Нуждаются в укреплении следующие специальности: \_\_\_\_\_.

9. Рекомендуются повысить профессиональную эрудицию \_\_\_\_чел.

10. Рекомендуются повысить управленческую эрудицию \_\_\_\_чел.

11. Рекомендуются повысить коммуникативные способности \_\_\_\_чел.

12. Количественная оценка работников подразделения, \_\_\_\_\_чел.

Одна из важнейших задач управленческого труда - это обеспечение стабильности состава персонала, поэтому служба управления кадрами ведет большой объем работ по анализу движения кадров. В состав этих работ входят:

- беседа с увольняющимся;
- составление заключения о причине увольнения;
- накопление статистики по текучести кадров;
- классификация статистики уволившихся по причинам и группам работающих;
- расчет показателя текучести кадров;
- анализ тенденции в изменении показателя текучести;
- подготовка справки с выводами и рекомендациями для стабилизации состава трудового коллектива.

Для повышения эффективности управления кадрами на современном этапе необходимо широко использовать информационные технологии,

реализуемые с помощью компьютерной техники, которые могут автоматизировать решение аналитических задач управления персоналом.

В частности, для оценки обеспеченности МУП ЖКХ р.п. Спасск Пензенской области персоналом и управления процессом бесперебойного обеспечения предприятия кадрами необходимо использовать современные системы управления базами данных.

В качестве примера использования системы управления базами данных в планировании человеческих ресурсов можно привести базу данных, созданную в программе MS Access, которая содержит сведения о работниках предприятия.

Таблица 17. Структура разрабатываемой базы данных

| Номер | ФИО | Дата рождения | Образование | Специальность | Должность |
|-------|-----|---------------|-------------|---------------|-----------|
|       |     |               |             |               |           |

Для облегчения ввода данных создана форма VVOD , с помощью которой база данных наполнена соответствующими сведениями.

Таблица 18 – Содержание разрабатываемой базы данных

| Номер | ФИО              | Дата рождения | Образование | Специальность   | Должность             |
|-------|------------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------------|
| 1     | Хайров В.П.      | 15.03.67      | Высшее      | Инженер-механик | Начальник тех. отдела |
| 2     | Петропавлов Д.Г. | 06.09.63      | ср.-спец.   | Компрессорщик   | Оператор котельной    |
| ...   | ...              | ...           | ...         | ...             | ...                   |
| 149   | Ахтямов В.П.     | 16.03.80      | Ср. - спец. | Токарь          | Токарь                |
| 150   | Гринченко М.С.   | 03.11.49      | Ср.-спец.   | Водитель        | Водитель              |
| 151   | Сморчков Ю.С.    | 05.03.52      | Ср. - спец. | Фрезеровщик     | Уборщик рынка         |

Для формирования справок создавались соответствующие запросы на поиск необходимой информации.

Таблица 19 – Примеры формирования справок базы данных по возрасту

| ФИО работника в возрасте 16-25 лет | Дата рождения |
|------------------------------------|---------------|
| Петрова М.А.                       | 03.03.83      |
| Когут О.В.                         | 20.11.81      |
| Краснова Д.Н.                      | 25.01.77      |

На основе отобранных данных созданы отчеты, содержащие необходимую информацию.

Таблица 20 – Справка о возрастном составе

| Возрастной интервал | Количество работников |
|---------------------|-----------------------|
| 16-25 лет           | 14                    |
| 25-35 лет           | 82                    |
| 35-55 лет           | 39                    |
| Свыше 55 лет        | 16                    |

В заключение данного раздела следует отметить, что в интересах повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов на предприятии могут использоваться и другие информационные технологии – от стандартных пакетов программ до специализированных программ, разрабатываемых для решения конкретных задач планирования персонала в рамках предприятия. Однако, для их внедрения необходимо планировать повышение квалификации начальника отдела кадров в области освоения соответствующих информационных технологий.

Таблица 21 – Справка об образовательном составе

| Образование        | Количество работников |
|--------------------|-----------------------|
| Неполное среднее   | 12                    |
| Среднее            | 15                    |
| Средне-специальное | 106                   |
| Неполное высшее    | 1                     |
| Высшее             | 17                    |

Итак, задача управления человеческими ресурсами современного предприятия является глобальной задачей, от успешного решения которой во многом зависит эффективность деятельности предприятия. Причем, решение задач управления персоналом должно проводиться в рамках продуманной и обоснованной кадровой политики, обеспечивающей развитие коллектива предприятия в долгосрочном периоде.

Концептуальные основы менеджмента человеческих ресурсов предприятия, реализуемого его руководством, должны последовательно раскрываться на всех уровнях управления, в конечном итоге обеспечивая грамотное стимулирование труда работников, обеспечивая их карьерный и профессиональный рост в условиях комфортного и безопасного труда.

## **Заключение**

В рамках данной работы были рассмотрены теоретические основы менеджмента человеческих ресурсов предприятия, что позволило обоснованно подойти к оценке уровня управления персоналом на одном из предприятий, функционирующих на территории Пензенской области - МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области, являвшимся объектом исследования в рамках настоящей работы.

В результате проведенного анализа было выявлено, что комплексная задача менеджмента человеческих ресурсов на предприятии возлагается на службу управления персоналом и успешное ее решение во многом определяется организацией функционирования данной службы, а также эффективной реализацией методологических основ разработки и реализации кадровой политики.

В то же время, вопросы менеджмента человеческих ресурсов являются непосредственной задачей каждого менеджера предприятия, независимо от того, на какой ступеньке управления он находится.

Только при условии комплексного и планомерного подхода к организации процесса управления сотрудниками предприятие сможет устойчиво и стабильно функционировать в современных условиях.

Применительно к МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области вопросы менеджмента человеческих ресурсов являются одними из ключевых проблем управления предприятием. Несмотря на ограниченные возможности в сфере управления финансами и области материального стимулирования персонала, у предприятия имеются резервы повышения эффективности функционирования за счет формирования более продуманного и планомерного менеджмента человеческих ресурсов и использования современных информационных технологий.

Менеджмент человеческих ресурсов на предприятии является неотъемлемой частью процесса управления предприятием и напрямую определяет эффективность функционирования предприятия в современных условиях.

Эффективная работа отдела кадров позволяет оптимизировать процессы перемещения, подготовки и обучения кадров на предприятии, что способствует росту производительности труда, а, следовательно, и повышения прибыльности предприятия.

Оценка организации работы в области менеджмента человеческих ресурсов в МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области показала, что в целом работа с кадрами на предприятии организована неплохо.

Тем не менее, менеджмент человеческих ресурсов не выделен в рамки отдельного направления работы высшего уровня управления предприятия, что обуславливает необходимость повышения эффективности данного направления работы на предприятии.

В частности, требуется повысить эффективность системы материального стимулирования персонала, прежде всего, за счет открытия новых направлений деятельности и получения хозрасчетной прибыли.

Необходимо усовершенствовать систему найма, которая позволит существенно сократить затраты на эту работу, сделать найм своевременным, результативным, надежным, экономичным, простым и удобным. Данная система выстроена на принципах взаимосвязанности найма с другими функциями менеджмента человеческих ресурсов и всех его этапов между собой, подчиненности процесса найма персонала достижению общей цели организации, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия с окружающей средой.

Разработанные предложения по совершенствованию уровня мотивации персонала и системы найма позволяют повысить уровень менеджмента человеческих ресурсов на предприятии.

Очевидно, что выявленные направления повышения эффективности

менеджмента человеческих ресурсов не являются исчерпывающими и должны систематизироваться и раскрываться через систему организационно-технических мероприятий, обеспечивающих комплексное решение совокупности задач, направленных на реализацию и непрерывное совершенствование менеджмента человеческих ресурсов.

Также, в рамках данной работы был разработан перспективный проект организации службы управления персоналом, обеспечивающий комплексное и оперативное решение всей совокупности задач менеджмента человеческих ресурсов.

Координация всех вопросов управления персоналом должна осуществляться в соответствии с планом заместителя директора по кадрам.

Следует также подчеркнуть, что для эффективного управления человеческими ресурсами на предприятии необходимо активно внедрять современные информационные технологии. В частности, для использования в МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области предложена система управления базами данных, обеспечивающая автоматизацию и оперативность решения вопросов учета и планирования кадров. В интересах менеджмента человеческих ресурсов на предприятии могут быть использованы и другие информационные технологии – от стандартных пакетов программ до специализированных программ, разрабатываемых для решения конкретных задач управления персоналом в рамках предприятия.

Итак, задача управления кадрами современного предприятия является глобальной задачей, от успешного решения которой во многом зависит эффективность деятельности предприятия. Причем, решение задач управления персоналом должно проводиться в рамках продуманной и обоснованной кадровой политики, обеспечивающей развитие коллектива предприятия в долгосрочном периоде.

Концептуальные основы кадровой политики предприятия, проводимой его руководством, должны последовательно раскрываться на всех уровнях управления, в конечном итоге обеспечивая грамотное стимулирование труда

работников, обеспечивая их карьерный и профессиональный рост в условиях комфортного и безопасного труда.

В результате поиска путей повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов в МУП ЖКХ г. Спасск Пензенской области было показано, что основными направлениями совершенствования системы управления персоналом на предприятии является следующее:

- обеспечение комплексного решения задач кадрового обеспечения;
- реструктуризация кадровой службы и укомплектование ее квалифицированными специалистами, способными реализовать новые технологии кадрового планирования;
- использование современного научно-методического обеспечения кадровой и управленческой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

В качестве практической рекомендации по повышению эффективности кадровой работы за счет использования современных информационных технологий на предприятии была разработана база данных позволяющая обеспечить оперативный учет всего персонала предприятия по ключевым критериям, характеризующих ценность каждого работника для предприятия.

В заключение необходимо подчеркнуть, что практические рекомендации по совершенствованию менеджмента человеческих ресурсов не являются исчерпывающими и могут быть дополнены в результате дальнейших исследований.

## **Список использованных источников**

1. Конституция РФ от 25.12.1993 г.//Российская газета, 1993.-25 декабря.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994г. №51-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 30.11.1994г. Доступ из СПС «Консультант» -2015
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996г. N 14-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 26.01.1996г. Доступ из СПС «Консультант»-2015
4. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 г. №188-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.11.15г.. Доступ из СПС «Консультант»-2015
5. О приватизации жилищного фонда в Российской Федерации: Закон РФ от 04.07.1991 г. №1541-1 [Электронный ресурс] Дата обновления: 16.10.2012г. Доступ из СПС «Консультант»-2015
6. Об основах федеральной жилищной политики: Закон РФ от 24.12.1992г. №4218-1 [Электронный ресурс] Дата обновления: 24.12.1992г. Доступ из СПС «Консультант»-2015
7. Об электроэнергетике: Федеральный закон от 26.03.2003 N 35-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 03.11.15г. Доступ из СПС «Консультант»-2015
8. Об общих принципах развития местного самоуправления: федеральный закон РФ от 06.10.2003г. № 131 – ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.11.2015г. Доступ из СПС «Консультант» -2015
9. О введении в действие Жилищного кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2004 N 4-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 24.03.2015г. Доступ из СПС «Консультант» -2015

10. О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства: Федеральный закон от 21.07.2007 N 185-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 29.06.2015г. Доступ из СПС «Консультант»-2015

11. О теплоснабжении: Федеральный закон от 27.07.2010 N 190 – ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.11.2015г. Доступ из СПС «Консультант» -2015

12. О реформе жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 28.04.1997 г. №425 [Электронный ресурс] Дата обновления: 27.05.1997г. Доступ из СПС «Консультант» -2015

13. О федеральной целевой программе «Жилище» на 2002-2010 годы: Постановление Правительства РФ от 17.09.2001 г. №675 [Электронный ресурс] Дата обновления: 15.12.2010г. Доступ из СПС «Консультант» -2015

14. Об утверждении Правил содержания общего имущества в многоквартирном доме и правил изменения размера платы за содержание и ремонт жилого помещения в случае оказания услуг и выполнения работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность: Постановление Правительства РФ от 13.08.2006г. №491 [Электронный ресурс] Дата обновления: 26.03.2014г. Доступ из СПС «Консультант» -2015

15. О дополнительных мерах по реализации федеральной целевой программы "Жилище" на 2002-2010 годы: Постановление Правительства РФ от 04.12.2008г. [Электронный ресурс] Дата обновления: 04.12.2008г. Доступ из СПС «Консультант» -2015

16. О запрещении производства земляных работ в городе Пензе в осенне-зимний период 2011-2012г: Постановления Администрации города Пензы от 26.10.2010 года №1288 [Электронный ресурс] Режим доступа: [//http://www.garant.ru/](http://www.garant.ru/) (дата обращения 5.12.15.)

17. О правилах производства земляных работ при ремонте, прокладке и реконструкции подземных инженерных сооружений и коммуникаций в городе

Пензе сотрудниками АТИ МУ Департамент ЖКХ г.Пензы: Решение Пензенской городской Думы от 25.04.2008г. №952-45/4 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 5.12.15.)

18. Об утверждении правил благоустройства, соблюдения чистоты и порядка в городе Пензе: Решение Пензенской городской Думы от 26.06.2009г. №66-7/5 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 5.12.15.)

19. Андреев Э. М. Теория социального управления. Объективная необходимость и сущность социального управления// Социально-гуманитарные знания.-2010.-№6. - С. 34- 41.

20. Байдаков С.Л., Гашо Е.Г., Анохин С.М. ЖКХ России.- М: Дело, 2010. – 342 с.

21. Баскаков П.М. Фонд содействия реформированию ЖКХ.// ЖКХ-2010. - №3. 370 с.

22. Горячев И.Н. Развитие территориального общественного самоуправления как института гражданского общества (региональный аспект) диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Пенза 2011.- 402. с

23. Дронов А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективах его реформирования.// Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ -№7-2010- С.36-39

24. Дронов А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективах его реформирования.// Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ -№6-7-2010-С.48-53

25. Ковалев В.Н. Социология управления социальной сферой. - М.: Академический Проект, 2013 - 620 с.

26. Кулагин И.К. Модернизация ЖКХ в условиях мирового финансового кризиса//ЖКХ.- 2010, -№2.

27. Ларионов А.Н. Проблемы взаимодействия государства и частного сектора в условиях реформирования ЖКХ.- М: Дело, 2011.- 296 с.

28. Марков М. Теория социального управления. М., 1978.-297 с.
29. Матвиенко В.Я. Социальные технологии. – Киев, 2011. -451 с.
30. Официальный сайт Госкорпорации «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства». Ключевые показатели деятельности Фонда [Электронный ресурс] Режим доступа:/ <http://www.fondgkh.ru/> (дата обращения 4.12.15)
31. Официальный сайт Правительства Пензенской области [Электронный ресурс] Режим доступа:/ <http://www.penza.ru/> (дата обращения 4.12.15)
32. Официальный сайт Администрации города Пенза [Электронный ресурс] Режим доступа:/<http://www.penza-gorod.ru/> (дата обращения 4.12.15)
33. Официальный сайт МКУ Департамента ЖКХ города Пенза [Электронный ресурс] Режим доступа:/<http://penza-gkh.ru/> (дата обращения 6.12.15)
34. Официальный сайт управления ЖКХ города Пензы [Электронный ресурс] Режим доступа:/<http://www.penzagkh.ru/> (дата обращения 6.12.15)
35. Официальный сайт информационного центра реформы ЖКХ [Электронный ресурс] Режим доступа:/<http://www.gkh-reforma.ru> (дата обращения 8.12.15)
36. Официальный сайт Общероссийского Народного Фронта [Электронный ресурс] Режим доступа:/<http://narodfront.ru/> (дата обращения 8.12.15)
37. Пёрышки Г. Г Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом: М.: Издательство «АСВ», 2010 – 437с.
38. Симионов Ю.Ф., Дрозд Н.И. Жилищно-коммунальное хозяйство. Справочник. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский цент «МарТ», 2014 – 272 с.
39. Синин С.П. ЖКХ: катастрофа.- М: Проспект, 2010.- 250 с.
40. Смирнова В.В. Все, что нужно знать о ЖКХ.- СПб: Питер, 2014. -00 с.

41. Шаповалов А.М. «Экономические и социальные вопросы реформирования ЖКХ»././ ЖКХ-Инфо,.-2010.- №7.- С.65-69
42. Юрасов И. А Социальные технологии в государственной кадровой политике» Пенза 2009.-420 с.
43. Ягодина Л.П. Управление Жилищно-Коммунальным хозяйством. Организационно-правовые аспекты.- М: Право, 2010.- 327с.
44. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. - М.: 2010. -205 с.

# Приложения

## Приложение А

### ПЕРЕЧЕНЬ

### НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА,

### ПЕРЕДАВАЕМОГО В ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ

Муниципального унитарного предприятия жилищно-коммунального  
хозяйства

г. Спасск

| № | Наименование                             | Адрес                                               | Год<br>ввода | Балан<br>с.<br>стоим. | Остат.<br>стоим. |
|---|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------------|------------------|
| 1 | Нежилое здание<br>(Котельная № 3)        | Пензенская область, г.<br>Спасск, ул. Гагарина.     | 2004         | 41730<br>00           | 41730<br>00      |
| 2 | Нежилое здание<br>(модульная котельная ) | Пензенская область, г.<br>Спасск, ул. Остапенко 11. | 2004         | 12500<br>0            | 12500<br>00      |
| 3 | Нежилое здание<br>(модульная котельная ) | Пензенская область, г.<br>Спасск, пл. Ленина 8.     | 1980         | 12400<br>9            | 10544<br>4       |

## Приложение Б

### Классы и типы социальных технологий.

| Классы                                                                                                                                                                                                                                                                    | Типы                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>По видам специальных социологических теорий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- семьи;</li> <li>- трудового коллектива;</li> <li>- конфликта;</li> <li>- города;</li> <li>- села и т. п.</li> </ul>                                                          | <p>По характеру действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегические;</li> <li>- тактические;</li> <li>- оперативные.</li> </ul>                                                   |
| <p>По сферам общественной жизни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономические;</li> <li>- политические;</li> <li>- социальные;</li> <li>- духовно-нравственные;</li> <li>- экологические;</li> <li>- социокультурные;</li> <li>- управленческие.</li> </ul> | <p>По времени действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- долгосрочные;</li> <li>- среднесрочные;</li> <li>- краткосрочные.</li> </ul>                                                   |
| <p>По уровням социологического знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- макро социологические;</li> <li>- мезо социологические;</li> <li>- микро социологические.</li> </ul>                                                                                  | <p>По степени социального развития объекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая степень технологии первого уровня;</li> <li>- средняя степень технологии второго уровня;</li> </ul> |

|  |                                                                                                 |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая степень технологии третьего уровня.</li> </ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|

Продолжение таблицы

|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>По уровням управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- глобальные;</li> <li>- континентальные;</li> <li>- национальные;</li> <li>- региональные;</li> <li>- местные;</li> <li>- трудовых ассоциаций.</li> </ul> | <p>По уровню эффективности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокоэффективные;</li> <li>- сред неэффективные;</li> <li>- низкоэффективные.</li> </ul>                                                                 |
| <p>По назначению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учебные;</li> <li>- информационные;</li> <li>- правоохранные;</li> <li>- ресурсосберегающие.</li> </ul>                                                          | <p>По методам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозирование;</li> <li>- социодиагностика;</li> <li>- моделирование;</li> <li>- проектирование;</li> <li>- планирование;</li> <li>- социальный контроль.</li> </ul> |
| <p>Личностные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самореализации;</li> <li>- самообразования;</li> <li>- самовоспитания;</li> <li>- самоадаптации;</li> <li>- самовыражения.</li> </ul>                               | <p>По направленности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрушительные;</li> <li>- созидательные;</li> <li>- традиционные;</li> <li>- инновационные;</li> <li>- квазитехнологии.</li> </ul>                             |

## Приложение В

### Система принципов управления системой отбора и найма персонала

| Название принципа                          | Содержание принципа                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>А. Общие принципы отбора и найма</b>    |                                                                                                                                                                                                                                              |
| Эффективность                              | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию кампании. Затраты, связанные с отбором и наймом, должны быть меньше чем эффект, получаемый организацией благодаря их удачному проведению.                                        |
| Соответствие целям предприятия             | Обуславливает обеспечение стабильной структуры персонала и одновременно приток новых идей в организацию для реализации ее текущей и перспективной производственной программы.                                                                |
| Прогрессивность и оперативность            | Соответствие механизма проведения отбора и найма передовым отечественным и зарубежным аналогам. Своевременное принятие решений по совершенствованию процедуры отбора и найма, а также предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. |
| Научность                                  | Всестороннее полагание на достижения науки в области отбора и найма, учет изменения законов развития общественного производства и потребностей кандидатов в рыночных условиях.                                                               |
| Сочетание ожиданий кандидата и предприятия | Удовлетворение ожиданий привлеченного сотрудника не в ущерб выполнению производственных задач организации и балансу ее психологического климата.                                                                                             |
| Динамизм                                   | Сочетание стабильности и мобильности.                                                                                                                                                                                                        |
| Конфиденциальность                         | Осуществление отбора и найма на условиях доверительности, неразглашение сведений о кандидатах непричастным к найму сотрудникам, другим предприятиям и организациям, посторонним лицам.                                                       |

Продолжение таблицы

| Название принципа                                                                           | Содержание принципа                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                              |
| Комфортность                                                                                | Обеспечение максимума удобств для творческого процесса обоснования, выработки, принятия и реализации решений отборочной комиссии и кандидатов в ходе проведения кампании отбора и найма.                                       |
| Б. Принципы формирования и организации предварительного этапа                               |                                                                                                                                                                                                                                |
| Ясность                                                                                     | Четное отражение этапов работы в описании и всех обязанностей.                                                                                                                                                                 |
| Указание возможностей.                                                                      | Определение возможностей и характера (природы) работы с включением всех наиболее важных отношений и перспектив.                                                                                                                |
| Определенность.                                                                             | Выбор наиболее определенных терминов для характеристики вида работы, степени ее сложности, требуемых навыков, стандартизированной проблемы, ответственности за каждую стадию работы, уровня материальной ответственности.      |
| Простота и краткость.                                                                       | Чем проще, кратко (но емко) и структурировано сформулировано описание работы, тем легче оно для восприятия кандидатами и экспертами-оценщиками.                                                                                |
| В. Принципы формирования и организации процедуры отбора и найма                             |                                                                                                                                                                                                                                |
| Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. | Необходимость определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию, выявление способа поведения действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать. |
| Отбор претендентов не всегда может соответствовать жестким требованиям вакантной должности. | На практике наиболее пригодный кандидат — это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием идеального портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик.            |
| Необходимость избегать                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |

Продолжение таблицы

| Название принципа                                                                            | Содержание принципа                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                        |
| Отбор не будет эффективным без анализа окружающей среды по отношению к занимаемой должности. | Окружающая среда – сотрудники, коллеги, начальство, культура предприятия могут стимулировать или тормозить успешность работника.                                                                                         |
| Г. Принципы оценки кандидатов при отборе и найме                                             |                                                                                                                                                                                                                          |
| Соизмерение затрат и процедур со значимостью должности.                                      | Чем более ответственна работа и большую ценность представляет для предприятия ее выполнение, тем более сложным бывает отбор.                                                                                             |
| Структурированная форма интервью.                                                            | Уменьшается вероятность влияния на мнение интервьюера неблагоприятной информации, сохраняются в памяти полученные в ходе беседы данные и факты, есть возможность задавать одни и те же вопросы всем кандидатам.          |
| Побуждение кандидата к общению и рассказу «о себе»                                           | Этому способствует непринужденная обстановка в начале беседы.                                                                                                                                                            |
| Систематичность                                                                              | Принятие во внимание информации всех ступеней отбора.                                                                                                                                                                    |
| Отложение принятия решения и коллегиальность                                                 | Принятие решения должно базироваться на анализе сделанных в ходе отбора и сохраненных записей                                                                                                                            |
| Д. Принципы, определяющие направления развития системы отбора и найма                        |                                                                                                                                                                                                                          |
| Ориентация на потребителя и клиента.                                                         | Означает отбор в организацию работников, способных к риску, самостоятельности в принятии нестандартного решения, «прополке и окучиванию» клиента, владеющих навыками коммуникации, креативным и масштабным мышлением.    |
| Социально-личностная мотивированность кандидата.                                             | Предполагает принятие во внимание таких тенденций как стремление к саморазвитию и удовлетворению жизнью, снижающуюся готовность к подчинению и значению работы как обязанности, рост значимости свободного времени и др. |

Продолжение таблицы

| Название принципа       | Содержание принципа                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2                                                                                                                                                                                                                 |
| Перспективность         | Предполагает проведение оценки кандидата с точки зрения теории человеческого капитала, через выяснение продуктивного долголетия работника в организации.                                                          |
| «Пожизненная занятость» | Предполагает развитие механизмов планирования карьеры и «пожизненной занятости» для ключевых работников с целью реализации их потребности в сопричастности, творчестве в работе, защите «ноу-хау» от конкурентов. |

## ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Список использованных источников - 46 наименования.

Приложений - 2 штуки.

Отпечатано в одном экземпляре.

Экземпляр сдан на кафедру вместе с электронной версией.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ Медведева К.А.

**ОТЗЫВ**  
**на бакалаврскую работу студента гр. 12 ЗЭГ 31**  
**Медведевой Ксении Александровны,**

**выполненная на тему:**

**«Совершенствование системы управления муниципальным  
предприятием»**

Бакалаврская работа Медведевой Ксении Александровны посвящена вопросам совершенствования системы управления МУП ЖКХ города Спасск Пензенской области.

Актуальность темы обусловлена тем, что принципиально изменились функции государства в управлении ЖКХ, что проявилось в постепенном уходе от бюджетного финансирования и переходу к выработке и проведению реформы отрасли, направленной на переход к 100%-ной оплате коммунальных услуг населением, стимулирование внедрения новых технологий и поддержку структурных изменений в коммунальном хозяйстве.

Научная новизна заключается в анализе реформирования МУП ЖКХ Пензенской области, в анализе работы ЖКХ города Спасск Пензенской области и в разработке путей совершенствования работы управления муниципальным предприятием города Спасск Пензенской области.

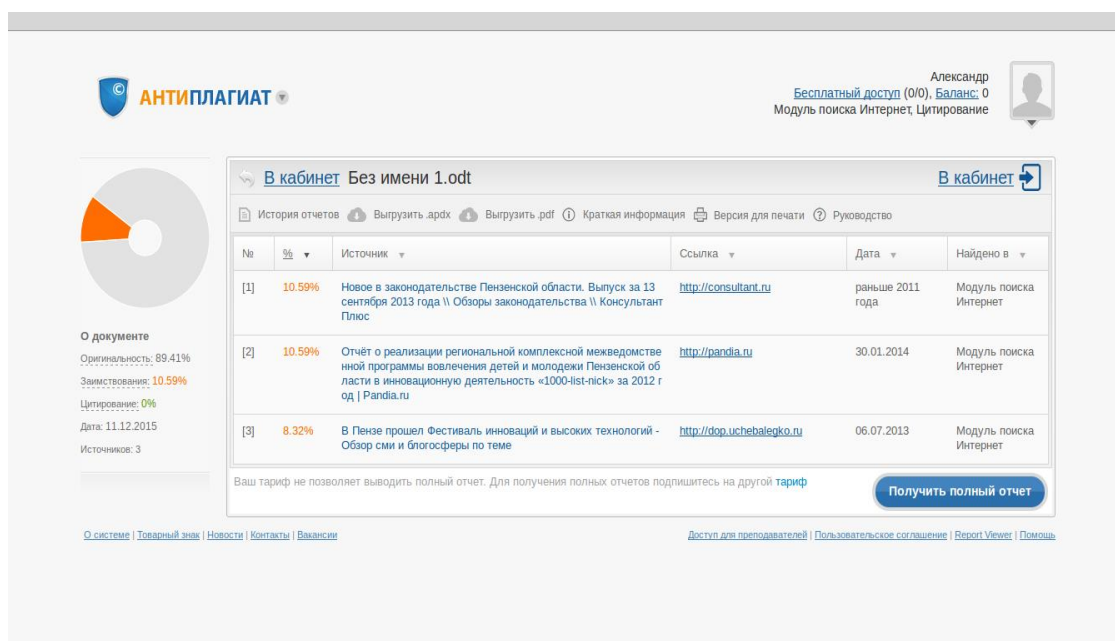
Бакалаврская работа выполнена на высоком уровне, грамотно и применением статистических материалов Управления муниципальным предприятием, отечественных научных трудов, публикаций периодической печати. Материалы бакалаврской работы выполнены и оформлены качественно в соответствии с установленными правилами и с требуемым стандартом.

Бакалаврская работа Медведевой Ксении Александровны является самостоятельным, целостным законченным исследованием одной из актуальных проблем современной экономической и социальной жизни. Работа выполнена в соответствии с требованиями, заслуживает отличной оценки и может быть допущена к защите.

Научный руководитель: \_\_\_\_\_  
подпись, инициалы, фамилия

## Отчет о результатах проверки в системе «Антиплагиат»

Тема бакалаврской работы «Совершенствование системы управления муниципальным предприятием»



Оценка оригинальности (уникальности) 89.1 %

Дата проверки «24» декабря 2015 г.

Автор

Медведева К. А.

---

(подпись)

Научный руководитель

Д.с.н., профессор Юрасов И. А.

---

(подпись)

