

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южный федеральный университет»**

**Академия психологии и педагогики
Кафедра экономики и прикладной математики**

Добрынина Кристина Григорьевна

**ПОВЫШЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНАЛЬНОГО И ДОРОЖНОГО
ХОЗЯЙСТВА АДМИНИСТРАЦИИ АКСАЙСКОГО РАЙОНА)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА БАКАЛАВРА
по направлению 44.03.04 – Профессиональное обучение**

**Научный руководитель –
к.э.н., доцент Чурикова Светлана Юрьевна**

Ростов-на-Дону – 2017

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	7
1.1 Кадровый потенциал: понятие, сущность, характеристики	7
1.2 Кадровая политика и организация управления трудовыми ресурсами на предприятии	11
1.3 Основные пути совершенствования и развития кадрового потенциала	18
2 РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНАЛЬНОГО И ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА АДМИНИСТРАЦИИ АКСАЙСКОГО РАЙОНА	35
2.1 Характеристика деятельности Управления коммунального и дорожного хозяйства	35
2.2. Проблемы кадрового развития органов Администрации Аксайского района	38
2.3 Оценка кадрового потенциала Управления коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района	42
2.4 Рекомендации по повышению кадрового потенциала Управления коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Известно, что в настоящее время в нашей стране формируются новые рыночные отношения, при которых целью любого частного предприятия является получение максимальной прибыли при наименьших затратах. При этом существуют и государственные органы, органы местного самоуправления, которые помогают функционировать коммерческим предприятиям, обеспечивают их права и контролируют выполнение обязанностей, что требует грамотного подхода от каждого такого органа к любым вопросам в рамках его компетенций. На ежегодном обращении Президента в декабре 2014 года В.В. Путин сказал [37]: «В качестве задачи номер один назову повышение эффективности муниципального управления, строгое соблюдение чиновниками законности, предоставление ими качественных услуг населению. Для этого стране нужны высококвалифицированные управленческие кадры. Необходимо повышать кадровый потенциал муниципальной службы»

Во всем мире пришли к признанию того, что человеческий фактор играет решающую роль в социально-экономическом развитии; сотрудники любой организации являются ресурсом, за счет которого можно добиться высоких показателей деятельности и достичь хороших результатов производства товаров или услуг. В связи с этим все отрасли экономики, как и разные уровни власти, требуют наличия хорошо развитого кадрового потенциала, что невозможно без эффективной системы управления персоналом.

Актуальность данной темы обуславливается несовершенством и зачастую неэффективностью существующих систем управления кадровым потенциалом, недостаточной разработанностью стимулирования работников на конечные результаты и необходимостью проработки методов кадрового обеспечения с целью избегания большой текучести кадров, производственных ошибок, связанных с недостаточной квалификацией персонала, и других промахов организаций, которые могут быть возможны

из-за низкого потенциала кадров. Все это послужило основанием для проведения данного дипломного исследования. Иными словами, тема соответствует потребностям общественного развития и является значимой для руководства любой организации.

Степень разработанности проблемы. Кадровый потенциал организаций, управление и совершенствование кадровой политики предприятий исследовали многие отечественные экономисты и социологи: А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Ю.Г. Одегов, Н.В. Подшерстник, А.Н. Люкшинов, С.К. Сергиенко, А.И. Турчинов и другие, а также зарубежные исследователи: Д. Коул, Д. Милкович, Д. Ньюмен и другие. Но изученность проблем кадрового потенциала не является исчерпывающей, среди ученых даже не найдено единого мнения по поводу определения самого понятия "кадровый потенциал", существует большое количество взглядов и методик на этот счет.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы. Целью данной дипломной работы является анализ существующих методов развития кадрового потенциала и разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере Управления коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района (далее - Управление КДХ ААР).

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность кадрового потенциала, рассмотреть пути его развития;
- определить основные характеристики кадровой политики на предприятии;
- проанализировать существующие проблемы кадрового развития в муниципальных органах;
- оценить состояние кадрового потенциала Управления КДХ ААР и разработать предложения по его повышению.

Объект и предмет исследования. В соответствии с целью и задачами выпускной квалификационной работы **объектом исследования** является

деятельность Управления коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района в области кадровой политики. **Предмет исследования** – теоретико-методический аппарат оценки и развития кадрового потенциала организации.

Теоретико-методологическая основа исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составляют научные положения, содержащиеся в трудах отечественных ученых в области экономической теории, экономического анализа, а также монографии, научные статьи, прикладные разработки, труды общетеоретического и общеметодологического характера в области принятия управленческих решений в сфере муниципальной службы.

Информационно-эмпирическая база исследования. Информационной базой выпускной квалификационной работы служат теоретические разработки и другие исследования в области осуществления кадровой политики, организации профессионального обучения, данные Управления КДХ.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы. Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые рекомендации по повышению кадрового потенциала могут быть использованы руководством Управления КДХ для повышения эффективности и качества работы, улучшения атмосферы внутри коллектива и поднятия престижа Управления. Помимо этого данные рекомендации могут быть полезны и для руководителей и менеджеров других организаций, поскольку каждый из них заинтересован в улучшении качества кадров.

Структура работы. Цель и задачи дипломной работы определили её структуру. Таким образом, первая глава "Теоретические аспекты развития кадрового потенциала" посвящена теории развития кадрового потенциала в целом. В ней раскрывается понятие и основные характеристики потенциала кадров организации, говорится о системе осуществления кадровой политики, основных способах совершенствования кадрового потенциала.

Во второй главе "Формирование и развитие кадрового потенциала на примере Управления коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района" раскрываются основные направления деятельности Управления КДХ, проблемы кадрового развития уже в конкретной отрасли и даются рекомендации по повышению кадрового потенциала в конкретной организации.

Работа состоит из 70 страниц текста компьютерного набора, содержит 5 таблиц. В процессе написания использовано 44 источника литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

1.1 Кадровый потенциал: понятие, сущность, характеристики

Производительные силы общества могут характеризоваться большим количеством понятий, многие из которых очень близки по смыслу, но всё же имеют некоторые отличия. Сейчас имеются ввиду такие категории, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал», «трудовой потенциал» «человеческие ресурсы», «кадровый потенциал» и другие.

Говоря о рабочей силе, правильным будет подразумевать совокупность физических и духовных способностей человека, которые имеют значение при осуществлении трудовой деятельности; способность трудиться.

Способность трудиться - это своеобразный капитал работника, это товар, который он предлагает на рынке труда, это то, во что он инвестирует свое время, силы и средства для развития собственных способностей. Способность трудиться является основополагающей характеристикой лиц, относящихся к категории "трудовые ресурсы"

Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая необходимыми для осуществления трудовой деятельности способностями, знаниями и здоровьем. К трудоспособному населению относят людей в возрасте от 16 до 65 лет [22].

Каждое лицо, относящееся к трудовым ресурсам, может характеризоваться определенным набором способностей, талантов, знаний, умений, уровнем образования и квалификации. Этот набор складывается в так называемый человеческий капитал, который, в свою очередь, является оценкой потенциальной способности конкретного индивидуума приносить доход.

Вместе с этим существует такое понятие, как человеческие ресурсы, которое в экономической теории определяется как суммарная ценность трудовых, интеллектуальных, творческих и прочих способностей и характеристик работников. Иными словами, человеческие ресурсы можно

определить как произведение числа людей, составляющих трудовые ресурсы, и человеческого капитала, которым эти люди обладают.

Все эти понятия являются взаимосвязанными и подводят нас к более близким к теме данной работы категориям, таким, как "трудовой потенциал" и "кадровый потенциал".

Трудовой потенциал, согласно общепризнанным определениям, является суммарной способностью человека, благодаря своим физическим и духовным характеристикам, достигать определенных результатов в своей деятельности и способностью совершенствовать свои навыки в процессе труда.

В качестве составляющих трудового потенциала работника выделяют [43]:

- психофизиологические характеристики: состояние здоровья, тип темперамента и нервной системы, способности и склонности человека;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение, место проживания, менталитет;
- квалификация: уровень образования, объем профессиональных знаний, опыт работы, творческие способности и интеллект;
- личностная составляющая: ценности, отношение к труду, целеполагание, умение справляться с поставленными задачами и др.

Но при этом крайне сложно определить, как повышение уровня развития трудового потенциала индивидуума отражается на приросте полезного эффекта и повышении производительности труда.

Категория "кадровый потенциал" является относительно новой в социально-экономической литературе и является одной из составляющих трудового потенциала фирмы, хотя в большинстве источников эти термины используются как синонимы.

Понятие "кадровый потенциал" может характеризовать потенциал так же, как и понятия "трудовой потенциал", "трудовые ресурсы", но при этом оно содержит в себе понятие кадров. Кадры - основной состав работников,

имеющих определенные способности, квалификации и компетенции, относящихся к конкретной организации той или иной отрасли деятельности. Кадровый потенциал любой организации нуждается в грамотном управлении, направленном на поддержание порядка в организации, совершенствование и развитие персонала, целью которого является повышение производительности труда. Кадровый потенциал характеризует ценность «человеческих ресурсов» предприятия.

Осуществление программы управления кадрами требует учета такого понятия, как "долгосрочный кадровый потенциал". Он включает в себя сотрудников, которые могут решать вопросы и задачи развития трудовых ресурсов и предприятия.

Выделяют две разновидности долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный.

Текущий кадровый потенциал несут в себе работники, изначально поставленные для выполнения основных задач, операций и поручений администрации.

Целевой накопительный кадровый потенциал необходим для решения стратегических задач, расширения производства и повышения конкурентоспособности.

Какая бы разновидность кадрового потенциала ни рассматривалась, в любой ситуации необходимо уделять должное внимание планированию мероприятий по обеспечению предприятия работниками определенной квалификации и с определенным набором личностных характеристик.

Исполнение таких мероприятий обычно ложится на плечи отдела кадров, одной из задач которого является набор персонала с долгосрочной перспективой, именно с перспективой, поскольку текучесть кадров стабильно работающему предприятию обычно не выгодна.

Кадрами предприятия считается персонал, включающий, как правило, квалифицированных работников, численность которых отражается в штатном расписании. Штатное расписание - это документ, содержащий в себе

профессионально-квалификационную структуру работников с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

Для того чтобы иметь возможность более полно представлять, что такое кадровый потенциал и вообще кадры, необходимо сказать о структуре кадров, которая характеризуется составом и количественным соотношением групп работников.

В целом кадры можно разделить на две группы: промышленно-производственный персонал и непромышленный персонал.

Промышленно-производственный персонал представляют кадры, деятельность которых связана непосредственно с процессом производства услуг или товаров. Это работники всех видов цехов, лабораторий, как самостоятельных, так и находящихся на балансе предприятия; это службы, занятые капитальным и техническим ремонтом оборудования и иных материальных ценностей.

В соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК ПДТР) от 1 января 1996г., работники промышленно-производственного персонала делятся на две подгруппы - рабочие и служащие. При этом рабочие занимаются созданием материальных ценностей, служащие - созданием и обработкой документов, организацией контроля производства и обслуживания.

Выделяются основные и вспомогательные рабочие, первые из которых преимущественно заняты в технологических процессах; вторые занимаются обслуживанием оборудования, рабочих мест либо заняты непосредственно на производстве, осуществляя транспортную, ремонтную, хозяйственную, складскую или иную деятельность.

Среди служащих обычно выделяются руководители, специалисты и собственно служащие.

Работники, не занятые на производстве, но осуществляющие деятельность, обеспечивающую производство, относятся к непромышленному персоналу [11].

Формирование кадрового потенциала может осуществляться как государством, так и руководством предприятия, отсюда можно сказать, что ориентация развития кадрового потенциала может быть направлена как на собственный штат сотрудников, так и на внешнюю среду. В связи с этим можно выделить внутренний и внешний кадровый потенциал. Первый подразумевает ориентацию на уже существующих в организации работников, их постепенное перемещение по карьерной лестнице в связи с повышением квалификации и опыта работы и характерен для организаций, стремящихся к созданию устоявшейся корпоративной культуры. Второй подразумевает процесс привлечения специалистов в организации, ранее не занятых на них, при этом работники низкой классификации замещаются работниками более высокой, что и способствует повышению общего уровня кадрового потенциала.

Кадровый потенциал является единой системой, где внутренняя и внешняя его части взаимосвязаны и при необходимости требуют определенных вложений, чтобы достичь наилучшего результата.

1.2 Кадровая политика и организация управления трудовыми ресурсами на предприятии

Кадровая политика - очень широкое понятие, говоря о котором, стоит уделить внимание целям, принципам и содержанию такого процесса, влияющим на нее факторам.

Кадровая политика подразумевает осуществление действий, направленных на формирование и подготовку кадрового состава, повышение квалификации работников, их распределение по сферам занятости, поиск способов стимулирования деятельности, организацию социальной работы. Помимо этого существует ряд некоторых принципов, опираясь на которые она осуществляется. Среди них можно выделить: грамотный подбор руководящих кадров, оказывающий значительное влияние на атмосферу в

организации и взаимоотношения между сотрудниками; подбор сотрудников для конкретных должностей с учетом их личностных качеств, способностей и знаний и с условием соответствия этих характеристик требованиям должностной инструкции; развитие самоуправления; непрерывное развитие кадров (это необходимо в связи с быстрым развитием техники, технологий, социальной мобильности); рациональное распределение кадров между отраслями, регионами.

Для успешного проведения кадровой политики первоначально необходимо дать комплексную оценку кадровому потенциалу. Она должна осуществляться поэтапно, как представлено на рисунке 1.

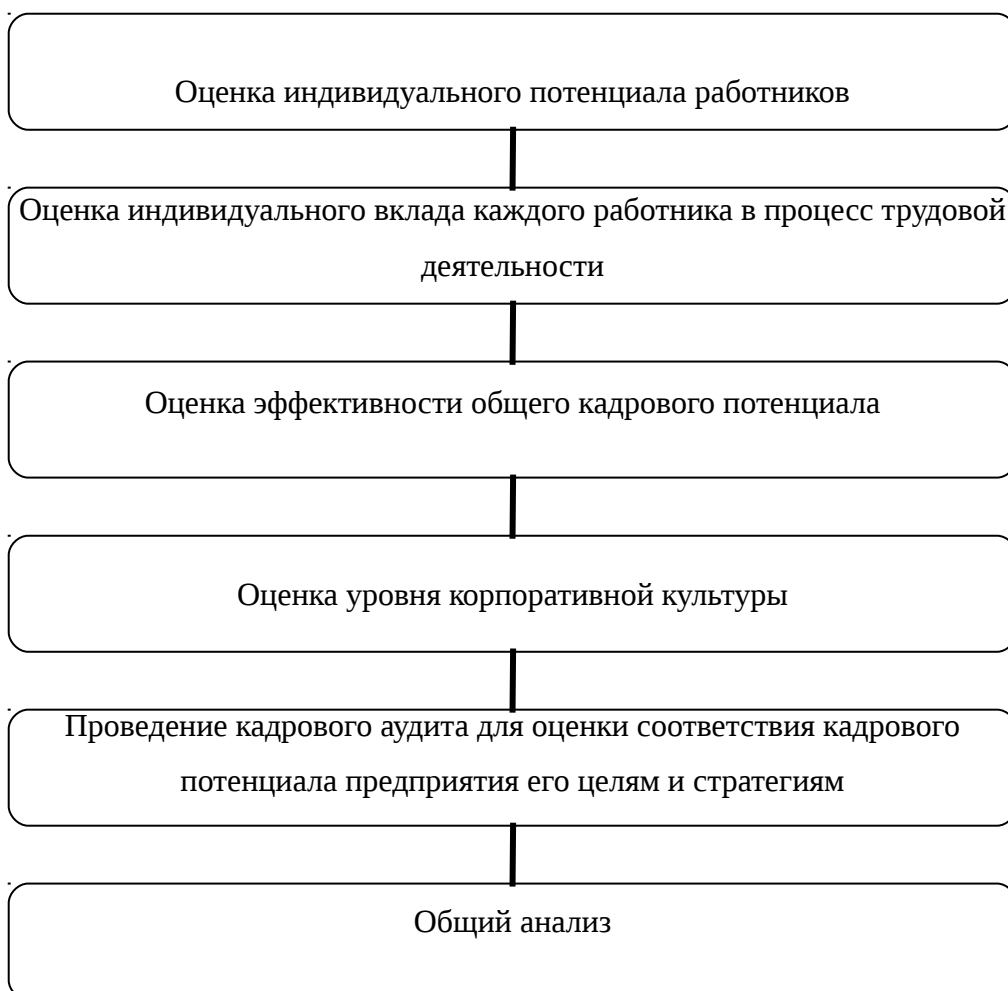


Рисунок 1 - Этапы оценки кадрового потенциала

Каждый элемент, вовлеченный в процесс трудовой деятельности, влияет на конечную оценку кадрового потенциала.

Оценка потенциала складывается из нескольких показателей: это физический потенциал кадрового состава предприятия; социально-психологический потенциал кадрового состава предприятия; профессионально-квалификационный потенциал кадрового состава; культурно-нравственный потенциал кадров; интеллектуальный потенциал кадрового состава предприятия; инновационный потенциал кадрового состава предприятия [11].

Помимо этого для полной оценки необходимо определить за определенный период динамику численности персонала (количество новых работников и уволенных); возрастной состав и постоянство состава, качественный состав (сколько людей с каким уровнем образования). Положительным будет являться процесс омоложения кадров и снижение текучести.

Для определения вышеописанных показателей используются определенные формулы. Коэффициент оборота приема работников определяется отношением количества принятого персонала к среднесписочной численности; коэффициент оборота по выбытию равен отношению количества уволившихся к среднесписочной численности персонала; коэффициент общего оборота - отношение суммарного числа выбывших и принятых работников к общей численности, при этом среднесписочная численность работников за месяц определяется как отношение списочного состава за каждый день к числу дней в месяце, за год - как отношение суммы списочного состава за каждый месяц к 12.

Успешная кадровая политика также предполагает грамотную организацию управления трудовыми ресурсами, которая включает в себя следующие этапы:

1. Планирование численности персонала и методики отбора кадров; создание должностных инструкций; формирование структуры заработной платы

2. Набор и отбор персонала

3. Введение нанятых работников в курс дела, знакомство с работой и организацией

4. Разработка программ обучения и курсов повышения квалификации

5. Разработка методик оценки трудовой деятельности и приведение их в действительность

6. Осуществление мероприятий по перемещению кадров: повышение, понижение, увольнение, перевод с целью оптимизации кадрового состава

7. Подготовка руководящих кадров.

Планирование ресурсов реализуется посредством определения задач, которые должны выполняться потенциальными работниками. Для этого необходимо проанализировать содержание каждой конкретной необходимой в организации работы.

Набор персонала подразумевает создание кадрового резерва, из которого в процессе отбора будут выбраны наиболее подходящие для каждой должности кандидаты. При этом в ходе отбора с кандидатами проводятся собеседования, испытания, применяется также такое средство как центры оценки (создание для работника какой-либо ситуации, где он должен показать свои навыки либо разрешить проблемную ситуацию).

После выхода на работу нового сотрудника необходимо познакомить с его рабочим местом, с его возможностями и обязанностями (более близко, чем во время собеседования), с коллективом. Коллектив и трудовая обстановка оказывают значительное влияние на последующие успехи и стремления нового работника, поэтому адаптации не стоит придавать малое значение.

Для повышения производительности труда недостаточно обновления трудовых ресурсов. Необходимо также обеспечить систематическое обучение

и подготовку работников, чтобы помочь им раскрыть свои профессиональные и личностные возможности. Особенно актуально это в наши времена, когда ничего не стоит на месте: законодательство изменяется, рабочие компьютерные программы постоянно обновляются, технологии производства совершенствуются, общественные процессы требуют постоянного развития, поиска новых решений проблемных ситуаций - все требует повышенной адаптации и частого переучивания. Потому можно говорить о важности профессионального обучения и подготовки - процессах, которым посвящена данная работа. Но чтобы его начать и грамотно осуществить, для начала следует выявить степень потребности в нем посредством оценки трудовой деятельности.

Внимание к оценке и к аттестации сотрудников организации последнее время повышается по той причине, что эффективная модель управления кадровым потенциалом без этого невозможна, поэтому попытаемся разобраться с этими процессами.

Аттестацией персонала считается проведение ряда мероприятий, позволяющих выявить соответствие квалификации работников требованиям занимаемых ими должностей. Цель аттестации - повышение эффективности труда посредством обоснованных продвижений по службе, повышения или понижения заработной платы, направлений на повышение квалификации. Оценка труда предполагает выявление работников, которые не соответствуют трудовым стандартам, соответствуют им или существенно превышают.

Аттестация проводится систематически; в органах местного самоуправления, например - один раз в три года. Но не все сотрудники обязаны ее проходить. Так, к сотрудникам, которые не подлежат аттестации относятся: лица, работающие по договору совместительства и по срочным договорам на 1-2 года; работники, которые повышали квалификацию в течение года; сотрудники, которые заняли свои должности в результате прохождения конкурса, в течение года после назначения.

Аттестация может проводиться посредством различных методов, но на практике они обычно сводятся к следующим:

1. Установление стандартов и нормативов, при котором оценка работы определяется исходя из сравнительной характеристики рабочих показателей каждого работника с определенными установленными стандартами, назначением которых является определение нормального результата работы за единицу времени. Такой метод используется преимущественно на производственных предприятиях, где стандартами являются определенные нормы выработки.

2. Письменная характеристика как оценка сотрудника. Подразумевается, что руководителем в ходе аттестации пишется на работника характеристика в соответствии с установленной формой, где отражаются его достижения, положительные стороны, уровень профессионализма, дается оценка профессионального потенциала; также руководителем даются рекомендации относительно трудовой деятельности каждого сотрудника, что подталкивает его к поиску путей, повышающих эффективность использования потенциала подчиненных.

3. Формирование оценочных шкал на основании заполненных сотрудниками оценочных форм (бланков), с помощью которых можно охарактеризовать разные аспекты осуществления трудовой деятельности. Строгой формы оформления таких шкал нет.

4. Методы ранжирования. Направлены на сравнение работников друг с другом и подразделяются на несколько видов.

1) Прямое ранжирование осуществляется при необходимости сравнения работников по какому-либо одному признаку, при этом самый лучший работник получает самый высокий ранг, худший - самый низкий.

2) Чередующееся ранжирование проводится следующим образом: из полного списка сотрудников руководитель сначала выбирает самого лучшего, ценного и ставит его в начало нового списка, потом самого худшего - и ставит

его в конец, и так поочередно, пока из общего списка не сформируется новый.

3) Метод парного сравнения подразумевает сравнение каждого работника с другими работниками поочередно. Например, если как критерий сравнения выбирается производительность труда, а у нас есть четыре работника, у первого производительность равна 40 условных единиц, у второго 65, у третьего 27, у четвертого 67, берем, допустим первого и второго работника и выбираем того, у которого производительность выше (65), далее сравниваем его с третьим, у которого производительность равна 27, опять выбираем работника с 65, далее сравниваем его с последним, с 67, и выбираем того, у которого выше - 67, после этого такую же процедуру проводим с оставшимися тремя, потом с двумя. Это очень примитивный пример, с цифрами, но на нем проще понять эту систему.

4) Оценка рабочего поведения с помощью специальных форм (анкет), в которых отражаются параметры или вопросы, связанные с деятельностью сотрудника. Обычно такие формы заполняет руководитель, чтобы выявить соответствие деятельности работника его компетенциям и профессионализму, но анкеты могут быть также предоставлены для заполнения и непосредственно работнику, а в дальнейшем - руководителю, для анализа и формирования определенных выводов. Стоит обратить внимание на то, что для каждой профессиональной группы должны быть сформированы свои формы и опросники, позволяющие дать наиболее оптимальную оценку человеку в соответствии с его должностью.

С помощью применения описанных методов можно выявить достоинства и недостатки каждого сотрудника, сформировать определенные выводы, которые послужат поиску и принятию мер по повышению кадрового потенциала организации и улучшению результатов труда. Также на основе данных, полученных в результате оценки трудовой деятельности работников, можно принимать решения о повышении или понижении в должности кого-

то из них, конечно, не забывая о том, что человеку необходимо давать возможность реализовывать себя и мотивировать.

1.3 Основные пути совершенствования и развития кадрового потенциала

1.3.1 Сущность и роль профессионального обучения рабочих и специалистов в условиях предприятия

Как говорилось ранее, одним из условий развития потенциала персонала является его непрерывное обучение и помощь сотрудникам развивать свои возможности, поскольку высокие результаты в управлении можно получить лишь в том случае, если подчиненные люди обладают необходимыми знаниями и навыками.

Профессиональное обучение - деятельность, направленная на развитие и поддержку ключевых компетенций персонала, необходимых для выполнения работы в будущем и карьерного роста; передача новых профессиональных знаний и навыков работников. В данном случае речь идет о дополнительном профессиональном образовании, которое организуется обычно уже после получения образования в профессиональных училищах, колледжах, ВУЗах. Такое, если можно так сказать, вторичное профессиональное обучение в нашей стране становится массовым, и его необходимость обусловлена быстрым устареванием знаний, которые необходимо обновлять систематически и непрерывно [27].

Сущность концепции непрерывного профессионального образования заключается в постоянной адаптации работников к изменяющимся по причине динамичного развития общества условиям труда, периодическом повышении их квалификации, производящемся на основе базового образования и требований занимаемой должности. Непрерывное образование можно представить как лестницу, идущую вверх. Каждая следующая ступень представляет собой новый уровень обладания знаниями и навыками, являясь логическим продолжением предыдущей. Ступенчатая система профессиональной подготовки способствует развитию трудового

потенциала как отдельных работников, так и персонала в целом, позволяя говорить о повышении эффективности труда.

Известно большое количество способов развития профессиональных навыков и знаний, их все можно разделить на две группы: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места [31].

Методы обучения на рабочем месте: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж является одним из недорогих, широко используемых и эффективных методов. Он представляет собой разъяснение ключевых моментов работы, которое может выполняться опытным сотрудником или специально подготовленным инструктором.

Ротация - метод самостоятельного обучения, который заключается в перемещении сотрудника на другую, зачастую более высокую должность, для приобретения новых навыков, расширения социальных контактов. Данный метод имеет существенный недостаток - понижается производительность труда на период адаптации работника к новым условиям.

Ученичество и наставничество заключается в осуществлении работы под контролем опытного человека.

Обучение на рабочем месте является оптимальным видом обучения для повторения вновь изученного и отличается практической направленностью, узкой специализацией, не давая сотруднику выйти за рамки традиционного поведения. Поэтому широкое применение находит также и обучение вне рабочего места.

Среди методов обучения вне рабочего места выделяют лекцию, практическую ситуацию, деловую игру, самообучение, семинар.

Лекция является традиционным методом обучения, заключающимся в выделении ключевых моментов при изложении большого объема материала, и не предполагает практических действий.

Практическая ситуация предполагает обычно анализ или групповое обсуждение под руководством инструктора какого-либо проблемного случая,

что помогает развивать навыки анализа, разработки стратегии. При этом для осуществления такого обучения требуется определенный уровень владения теоретическими знаниями и профессионализм.

Деловая игра - это форма обучения, при которой участники переживают специально смоделированные ситуации, помогающие раскрыть и закрепить необходимые в работе знания и навыки, выявить собственные возможности. Такие игры способствуют быстрому и качественному усвоению материала, поскольку легко увлекают и хорошо мотивируют участников.

Самостоятельное обучение является наиболее простым и наименее затратным способом приобретения новых знаний, оно может осуществляться в любое удобное время и носит индивидуальный характер. Иногда сложность может заключаться в возникновении затруднений при изучении какой-либо темы и отсутствии опытного и грамотного человека, который может дать пояснения по данному вопросу.

Семинар также является одной из традиционных форм обучения, причем достаточно эффективной, поскольку подразумевает своего рода отчет о самостоятельной работе. На семинаре учащиеся обсуждают свои сообщения, доклады, рефераты, выполненные под руководством преподавателя или инструктора или просто проблемные вопросы.

Работник должен быть заинтересован в хорошем результате обучения, стимулом для этого может быть поощрение в виде повышения заработной платы и улучшение условий труда.

Обучение персонала выгодно организации по следующим причинам:

- результатом обучения является повышение эффективности труда,
- снижение текучести кадров и развитие у работников приверженности своей организации,
- повышение ценности человеческих ресурсов, находящихся в подчинении у организации,
- для работника повышение квалификации является предпосылкой расширения карьерных перспектив.

Следует учитывать, что зачастую профессионально обучение - это обучение взрослых людей. Поэтому при составлении обучающих программ обязательно должны учитываться особенности обучающихся. Таковыми выступают следующие аспекты:

1) Потребность в обосновании информации, которая передается во время обучения. Это тесно связано с заинтересованностью.

2) Назревшая необходимость обучения, обоснованная повышением в должности или повышением требований к сотруднику.

3) Практическая направленность. Подразумевается, что теория лучше усваивается тогда, когда она дается не в общих понятиях, а относительно конкретной работы, конкретной задачи и конкретного рабочего места, поскольку взрослые люди плохо воспринимают отвлеченную информацию и проявляют большее внимание к определенным жизненным задачам.

4) Потребность в самостоятельности.

5) Жизненный опыт, который можно использовать как опору для изложения материала и который способствует большей степени включенности обучающихся в процесс обучения.

В качестве главных принципов эффективного обучения можно выделить повторение и обратная связь. Повторение помогает закрепить полученные знания и превратить новые навыки в привычку. Обратная связь подразумевает, например, подведение итогов соревнований, определение процента выполненных заданий, систему оценивания, что способствует стремлению обучающихся к хорошим результатам.

Создание эффективной системы обучения персонала способствует генерации новых идей, внедрению новых технологий и методов осуществления деятельности. Обучение должно быть систематическим, непрерывным, поскольку разовые мероприятия не смогут дать видимых результатов. Благодаря наличию обучающей системы сотрудники видят возможности для своего карьерного роста, это дает им стимул и заинтересованность в хороших результатах работы.

1.3.2 Внедрение программы адаптации новых сотрудников

В начале карьеры в конкретной организации профессиональное обучение является составляющей частью процесса адаптации сотрудника к рабочему процессу. Но сам процесс адаптации достаточно масштабный и требует определенных действий со стороны уже задействованных работников. Большое значение данный процесс стал приобретать с развитием рыночной экономики, с повышением роли информации и коммуникаций.

Существуют различные формы и методы адаптации новых сотрудников в организации, но они все имеют общую цель - помочь сотруднику как можно скорее приспособиться к условиям труда, влиться в коллектив и начать работать с наибольшей эффективностью.

Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Тот, кто считает, что новичок должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место, должен иметь в виду, что он может найти в себе силы и для того, чтобы его покинуть.

Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований. Поэтому выделяют несколько стратегий адаптации руководителей.

Выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.

Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой [16].

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить. Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег.

Традиционно выделяют несколько аспектов профессиональной адаптации: корпоративная, социально-психологическая, организационная, психофизиологическая и профессиональная. Эффективная программа адаптации предполагает последовательное применение каждого из описанных далее видов.

Корпоративная адаптация предполагает знакомство с историей, целями, спецификой и структурой организации.

В процессе социально-психологической адаптации сотрудник должен включиться в корпоративную культуру компании, научиться правильно взаимодействовать с другими сотрудниками, приобщиться к их правилам и ценностям.

Организационная адаптация должна помочь работнику познакомиться с осуществлением бытовых и организационных процедур, таких, как, например, начисление и выдача заработной платы, оформление различной внутренней документации, исполнение трудового распорядка.

Помимо всего перечисленного сотруднику также необходима адаптация к особенностям условий труда: графику работы, командировкам, внеурочным работам, в чем и заключается психофизиологическая адаптация.

Профессиональный аспект адаптации предполагает осваивание нормативов, критериев оценки, технологий и стандартов, связанных с профессией. Сотрудник должен понять, насколько его знания соответствуют требованиям профессии и должности и выявить потребность в последующем обучении.

Эффективная программа адаптации должна учитывать все ее аспекты, быть хорошо спланированной, только в таком случае сотрудник будет понимать свои обязанности, права, компетенции и сможет эффективно осуществлять свою деятельность.

Обычно время полной адаптации занимает 2-3 месяца, совпадая с испытательным сроком. За этот период можно определить способности и возможности сотрудника и помочь ему приспособиться к новым условиям и проявить себя.

Для помощи в адаптации необходимо разработать полноценную последовательную программу, которая включала бы в себя следующие этапы: определение целей и задач, сроков программы адаптации, разработка адаптационных мероприятий (знакомство с деятельностью и историей организации, сотрудниками, введение в должность, определение наставника и обучение). В крупных организациях этим обычно занимается менеджер по персоналу (иногда совместно с руководителем нового работника).

Разработка эффективной программы адаптации предполагает знание личностных характеристик рабочего и факторов среды, в которой он осуществляет свою деятельность. Предполагается, что результатами такой программы будут являться:

- снижение текучести кадров;
- снижение числа увольняющихся;
- снижение расходов на оплату обязательного обучения сотрудников и прочих расходов;
- улучшение атмосферы в коллективе;
- урегулирование конфликтных ситуаций, возникающих в трудовом процессе;
- повышение суммарного экономического эффекта.

Во время адаптационного периода необходимо исключить ситуации, которые могут негативно сказаться на включение нового работника в деятельность компании и привести к психологической дезадаптации:

- испуг (неизвестно, как себя вести и что делать);
- уныние (разочарование в возможности проявить себя);
- возмущение (негодование по мелочам);
- нарушение режима работы;
- пассивное принятие (безвольное подчинение любым распоряжениям);
- лень (ежедневная апатия);
- отсутствие общения с начальством (коллективная цель сходит на нет; возникновение большого количества неразрешенных вопросов);
- отсутствие доверия со стороны начальства;
- отсутствие целей и стимулов.

Все эти факторы являются препятствием для достижения хороших результатов адаптации.

Об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствует отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой; овладение необходимым объемом знаний и навыков,

требующихся для работы; соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Следует отметить, что адаптационная программа не регулируется законодательством и не является обязательной, она необходима в первую очередь для создания комфортной атмосферы в коллективе, что выгодно как руководству, так и работникам.

1.3.3 Мотивация и стимулирование труда

Мотивация является одной из важных функций управления персоналом, она представляет собой процесс стимулирования работников к успешной трудовой деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и достижения целей организации.

Существует большое количество взглядов на теорию мотивации. Рассмотрим наиболее известные теории [14].

Теория А.Маслоу называется иерархической теорией потребностей и предполагает, что каждый человек постепенно в течение жизни поднимается от физиологических потребностей к высшим духовным потребностям -

самореализации, развитию. Маслоу выделяет пять основных уровней человеческих потребностей:

- 1) Основные физиологические потребности (пища, жилище, сексуальное удовлетворение, отдых)
- 2) Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении; и т. п.).
- 3) Потребность в социуме (быть признанным в коллективе, получать поддержку)
- 4) Потребность в уважении и самоуважении
- 5) Потребность в самореализации, самоактуализации (стремление к раскрытию своих способностей, к самосовершенствованию, к творчеству, к развитию, к пониманию своей жизни).

Потребности высших уровней становятся актуальными после удовлетворения потребностей первых уровней.

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер в своей теории исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Но считает, что существует три группы потребностей: 1) потребности существования, 2) потребности связи, 3) потребности роста.

Группы потребностей в данной теории достаточно четко соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают две группы потребностей пирамиды Маслоу — потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи явно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности.

Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение

в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию, и т.п. Эти три группы потребностей, также как и в концепции Маслоу, иерархичны. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие: если Маслоу считает, что происходит движение от потребности к потребности в основном снизу вверх — от низших потребностей к высшим, то, по Альдерферу, движение происходит в обе стороны — вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если неудовлетворена потребность более высокого уровня; при этом в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным и каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более простую потребность. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании человека. Теория потребностей Альдерфера относительно «молода» и не имеет достаточного эмпирического подтверждения ее правильности. Однако знание этой теории полезно для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Д. Маккеланд разработал классификацию потребностей, мотивирующих руководителей: в зависимости от того, какая потребность преобладает, можно выявить тип руководителя. Если преобладает потребность в достижениях - конкурентный тип; во власти - контролирующий и влиятельный тип; в привязанности - тип, который нуждается в теплых отношениях с другими.

Двухфакторная теория Херцберга основана на следующих положениях:

- 1) Некоторые трудовые условия при их отсутствии ведут к неудовлетворенности и снижению уровня мотивации, но в случае их присутствия мотивация не повышается, держится стабильно (зарплата, безопасность рабочего места)
- 2) Другие условия формируют высокий уровень мотивации в случае своего присутствия, но их отсутствие не сказывается на ней (саморазвитие, самостоятельность, определенные достижения).

Правило достижения удовлетворения людей: усиливать положительное и уменьшать отрицательное. Мотивация предполагает натиск, необходимый для продвижения вперед, но при этом нужно следить за тем, чтобы этот натиск не перерос в стресс. Имеется в виду, что чрезмерно высокая мотивация может привести к снижению качества исполнения работы, поэтому при формировании мотивационной системы необходимо учитывать границы человеческих возможностей.

Дуглас Макгрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х».

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. Макгрегор назвал их теорией «Y».

Эти теории создают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека.

Как можно заметить, при различных подходах к вопросу мотивации все авторы сходятся в одном: мотив является причиной, побудителем деятельности человека. В связи с тем что мотивы у каждого человека индивидуальны, обусловлены особенностями его личности, сложившейся системой ценностных ориентации, социальным окружением, возникающими ситуациями, то и пути удовлетворения потребностей различны. Мотивационная сфера динамична и зависит от многих обстоятельств. Но некоторые мотивы относительно устойчивы и, подчиняя себе остальные мотивы, становятся как бы стержнем всей сферы.

Различия в действиях разных людей в одинаковых условиях при достижении одних и тех же целей объясняются тем, что люди различаются по степени энергичности и упорства, одни на разнообразные ситуации отвечают разнообразными действиями, а другие в тех же ситуациях действуют однообразно.

В основе любой деятельности лежит мотив, побуждающий к ней человека, но не всегда деятельность может полностью удовлетворить мотив. В таком случае человек, завершив одну деятельность, обращается к другой. Если деятельность продолжительная, то в ее процессе мотив может изменяться. Так, хорошие карандаши, краски побуждают желание порисовать ими. Однако через некоторое время это занятие может рисовальщику наскучить. Иногда, напротив, при сохранении мотива может изменяться выполняемая деятельность. Например, увлекшись сначала рисованием акварельными красками, человек затем начинает работать маслом. Между развитием мотива и освоением деятельности нередко возникают «рассогласования»: развитие мотивов может опережать формирование деятельности, а может отстать от него, что сказывается на результате деятельности.

Мотивация определяет выбор между различными возможными действиями, регулирующей, направляющей действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающей

эту направленность. Короче говоря, мотивация объясняет целенаправленность действия.

Мотивация не является единым процессом, равномерно от начала и до конца пронизывающим поведение. Она складывается из разнородных процессов, осуществляющих регуляцию поведения, прежде всего до выполнения действия и после него. Так, вначале происходит процесс взвешивания возможных исходов действия, оценивания их последствий. Несмотря на то что деятельность мотивирована, т.е. направлена на достижение цели мотива, ее не стоит смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из таких компонентов, как умения, навыки, знания. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности. Мотивацией объясняется выбор между различными возможными действиями, различными вариантами восприятия и возможными путями мышления, а также интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов.

На основе вышеизложенных теорий приходим к заключению, что мотивация человека достаточно сложная система, у истоков которой как психофизиологические, так и остросоциальные элементы. Все это стоит учитывать при проведении анализа того или иного индивида.

Современный взгляд на кадровый потенциал организации предполагает, что именно персонал является ведущим, ключевым ресурсом организации, который необходимо развивать и стимулировать для достижения стратегических целей организации.

Понятие «мотивация» тесно связано с понятием «потребности», поскольку мотив отражает потребность, недостаток в чем-либо. Люди сильно отличаются содержанием своих потребностей, но к вступлению в организацию человека побуждают потребности, которые, как он считает, с помощью нее он сможет удовлетворить. Это могут быть потребности в безопасности; потребности в аффилиации; потребности в уважении;

потребности в независимости и самостоятельности; потребности во власти. Поэтому система мотивации сотрудника должна побуждать его к работе именно в этой организации, в конкретной должности. Работник должен видеть и понимать свои возможности и перспективы, ставить перед собой цели и добиваться их. При этом задачей руководителя, отдела кадров и менеджера по персоналу является выявление особенностей потребностей каждого сотрудника с целью использования этой информации для формирования мотивационной системы.

Внешним побуждением активности и инициативности работника является стимул, который можно сформировать, учитывая психические особенности, интересы и цели работника. Стимулы должны удовлетворять потребностям субъекта.

Предполагается, что руководство формирует у сотрудников два вида стимулов - долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные обычно связаны с общими целями работника и работодателя, краткосрочные же - с конкретной деятельностью работника (например, выполнение определенных проектов или планов). Мотивация также может быть краткосрочной и долгосрочной. Предполагается, что первая определяет качество работы, вторая заставляет сделать выбор в пользу той или иной должности, того или иного работодателя.

На мотивацию оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним относится самоутверждение, самореализация, творчество, получение удовольствия от выполнения работы; к внешним - материальное стимулирование труда, признание среди коллег, возможность получения каких-либо привилегий и другие. Для достижения наилучшего результата в работе необходимо, чтобы сочеталось влияние обоих видов факторов. И если реализация внешних факторов зависит от руководства организации, то для развития внутренних факторов человек должен сам прилагать усилия.

В мотивации и стимулировании персонала очень важная роль отводится руководству, а именно стилю управления, принятому в организации. Выделяют три основных стиля управления:

- стиль, ориентированный на трудовую деятельность (свойственен автократичным руководителям, использующим в основном экономический и административный подходы);
- стиль, ориентированный на личность (свойственен демократичным руководителям, использующим социальный и психологический подходы к мотивации);
- стиль, ориентированный на реальность (характерен для руководителей, применяющих гибкие подходы к управлению, а именно использующих подходы к мотивации труда в зависимости от ситуаций) [14].

Руководство в качестве стимулирования труда может применять монетарные и немонетарные способы побуждения к деятельности. Монетарные включают в себя заработную плату, материальные поощрения иного характера; немонетарные - возможность инициативы, удобный график работы, выгодное сотрудничество, предоставление альтернатив в выборе условий труда, бесплатное обучение.

Для менталитета российских граждан характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня по причине сложной экономической ситуации в стране трудно обеспечить высокую заработную плату всем работникам, в связи с чем следует уделять особое внимание нематериальному мотивированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд. Этого можно добиться с помощью следующих основных мероприятий:

- признание ценности работника для организации, предоставление возможности самореализации;
- применение программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящего графика, неполной рабочей недели, обеспечение возможности трудиться как на рабочем месте, так и дома;

- установление скидок для работников на продукцию компании, в которой они работают;
- предоставление оплачиваемых отпусков, бесплатных путевок.

Следует учитывать, что повышению кадрового потенциала может способствовать только комплексный, грамотный и хорошо продуманный подход к формированию мотивационной системы, который учитывает индивидуальные качества и потребности сотрудников.

2 РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНАЛЬНОГО И ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА АДМИНИСТРАЦИИ АКСАЙСКОГО РАЙОНА

2.1 Характеристика деятельности Управления коммунального и дорожного хозяйства

Управление коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района является отраслевым (функциональным) органом Администрации Аксайского района и осуществляет вспомогательную деятельность в области государственного управления.

Аксайский район как административная единица существует с 1924 года, имеет выгодное географическое положение и расположен вблизи крупных городов (Ростов-на-Дону, Батайск, Новочеркасск). В Аксайском районе проживает около 130 тысяч человек. Здесь хорошо развито сельское хозяйство и инфраструктура.

Власть Администрации Аксайского района распространяется на 10 сельских поселений (Большелогское, Ольгинское, Рассветовское, Верхнеподпольненское, Грушевское, Истоминское, Мишкинское, Ленинское, Старочеркасское и Щепкинское) и 1 городское (г. Аксай), являющееся районным центром. Очевидно, что муниципальное управление требует большого количества усилий и наличия грамотных специалистов, что должно обеспечиваться эффективной системой работы с кадрами.

Администрация Аксайского района подразделяется на несколько органов, которые наделены правами юридического лица и осуществляют деятельность в пределах своих компетенций, одним из таких органов является Управление коммунального и дорожного хозяйства.

Основными задачами Управления является: организация в границах Аксайского района электроснабжения и газоснабжения, утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов; осуществление

деятельности, связанной с автомобильными дорогами местного значения и дорожными службами, в соответствии с законодательством; регулирование предоставления подведомственными организациями транспортных услуг населению и транспортного обслуживания между поселениями района; организация ритуальных услуг и захоронения; контроль обеспечения поселений услугами связи; подготовка материалов и информации по вопросам работы предприятий коммунального, дорожного хозяйства, транспорта.

Помимо этого Управление является главным распорядителем бюджетных средств района, поступающих из бюджета области.

Управление осуществляет большое количество полномочий, основные из которых следующие:

- организация реализации муниципальных инновационных программ и проектов;
- внесение предложений по формированию бюджета района и обеспечение бухгалтерского учета доходов и расходов;
- осуществление функций муниципального заказчика;
- приобретение на конкурсной основе услуг, технологий, товаров и иного имущества, необходимого для создания объектов инженерной инфраструктуры;
- разработка мероприятий по созданию и модернизации объектов ЖКХ;
- формирование лимитов на коммунальные услуги для организаций бюджетной сферы;
- контроль взаимодействия предприятий коммунального хозяйства и транспорта Аксайского района;
- организация работы и согласование действий предприятий по уборке и содержанию прилегающих территорий
- и некоторые другие.

Структура включает в себя: начальника и его заместителя, главного бухгалтера, сектор финансового планирования и договорных отношений,

сектор по обеспечению деятельности коммунального хозяйства, отдел автомобильных дорог, транспорта и связи. В каждом секторе есть свой начальник, инспекторы и специалисты, о возможности и способах развития трудового потенциала которых будет говориться в дальнейшем. Всего представителей управленческих должностей насчитывается 12 человек.

Графически структура Управления представлена на рисунке 2.

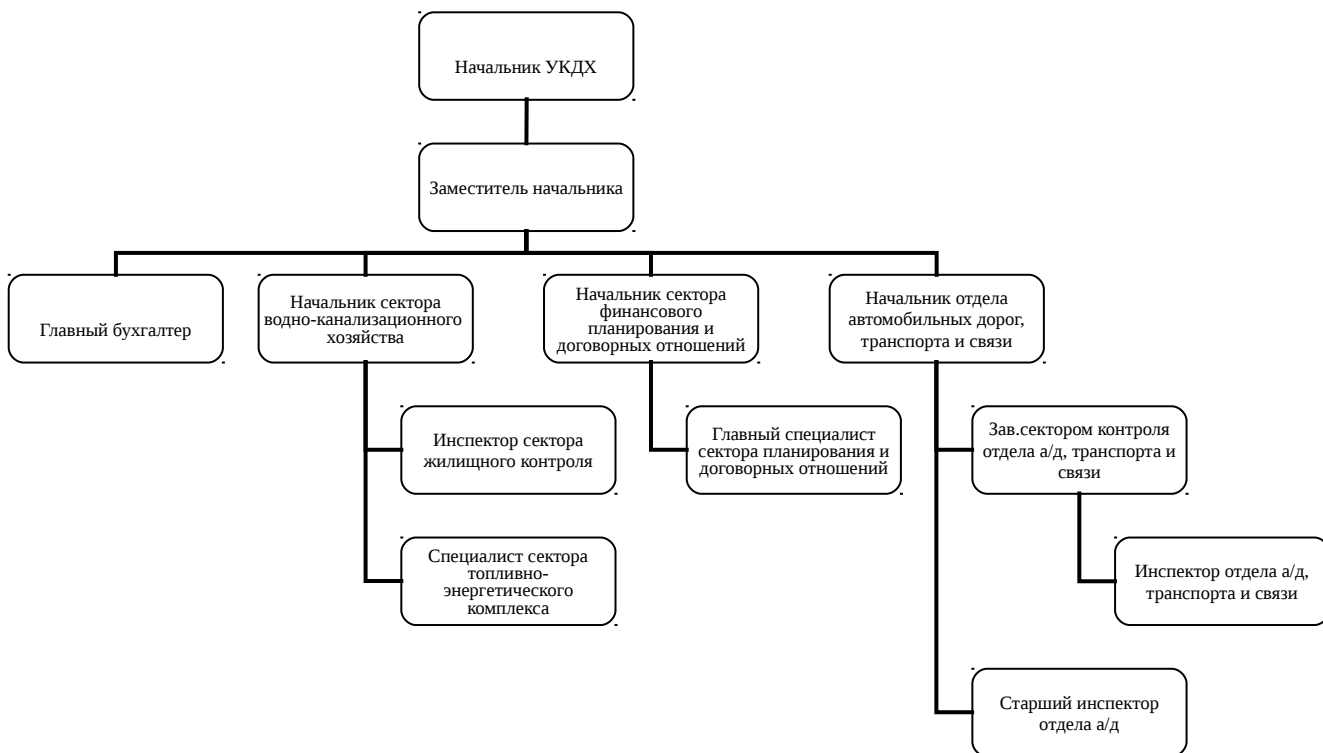


Рисунок 2 - Структура Управления КДХ

Начальник Управления организует работу, назначает и увольняет сотрудников, осуществляет взаимодействие с органами местного самоуправления, органами государственной власти, гражданами и организациями в пределах своих компетенций, разрабатывает и вносит Главе района проекты правовых актов, ведет прием граждан, открывает счета в банках и так далее.

Как можно заметить, задач и функций у Управления КДХ огромное количество, а штат сотрудников совершенно небольшой, к тому же практика показала, что работники перегружены, но это ничем не поощряется.

Очевидно, что штат нуждается в расширении и оптимизации трудовой деятельности сотрудников.

2.2. Проблемы кадрового развития органов Администрации Аксайского района

Кадровое развитие является важным процессом, необходимым каждой организации. Необходимость объясняется тем, что повышение трудового потенциала работников – это положительное явление, позволяющее организации не просто держаться плаву, а еще и развиваться, повышать производительность, улучшать качество осуществляемых работ, достигать лучших результатов.

Развитие потенциала кадров организации часто может столкнуться с различного рода проблемами, для решения которых необходимы определенные знания, навыки и опыт. Проблемы могут отличаться у разных организаций, в зависимости от того, какая к какой отрасли относится. В отдельных отраслях экономики проблемы, связанные с формированием кадров, практически отсутствуют, что может быть связано с выгодными условиями труда либо с престижем отрасли. Далее речь пойдет непосредственно о муниципальных органах управления, и, соответственно, о трудностях в развитии их кадрового потенциала.

Кадровая политика подразумевает не только найм на работу, но и наличие системы подготовки, развития персонала, обеспечение взаимодействия работника и организации. Но если кадровая политика связана с постановкой стратегических целевых задач, то текущая кадровая работа направлена на оперативное решение текущих кадровых вопросов. Между ними необходимо наладить связь.

Человеческий фактор имеет большое значение в процессе развития системы местного самоуправления; ему отводится ключевая роль в реформировании этой системы. Будущее местного самоуправления зависит от компетентности, порядочности, целеустремленности служащих. Поэтому

процесс формирования муниципального служащего нового образца - важное составляющее механизма обновления системы управления на местах [40].

Понятие "муниципальный служащий" впервые было обозначено в Федеральном законе "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", где статья 21 гласит: "Лица, осуществляющие службу на должностях в органах местного самоуправления, являются муниципальными служащими. Правовая регламентированность муниципальной службы... определяется уставом муниципального образования в соответствии с законами субъектов Российской Федерации и Федеральными законами". Иными словами, к муниципальным служащим относятся все должностные лица, которые работают в органах муниципальной службы, кроме выборных должностных лиц (депутатов, избранных глав администраций).

На местные администрации ложится основная тяжесть реализации социально-экономической политики на муниципальном уровне. Серьезной проблемой является разграничение полномочий между различными уровнями власти. Этому было уделено особое внимание в Послании Президента Российской Федерации В. В. Путина Федеральному Собранию в 2013 году. Президент подчеркнул, что «сегодня в системе местного самоуправления накопилось немало проблем. Объем ответственности и ресурсы муниципалитетов не сбалансированы. Отсюда часто неразбериха с полномочиями. Они не только размыты, но и постоянно перекидываются с одного уровня власти на другой: из района в регион, с поселения на район и обратно» [37].

Прием новых сотрудников на работу, как и продвижение уже существующих, зачастую процесс нелегкий. Для того, чтобы обеспечить качественный отбор кандидатов на муниципальную службу, необходимо постоянно улучшать систему оценки кадров, применять новые способы диагностики их возможностей, тестирование, использовать многоуровневое

собеседование. Такие же рекомендации подойдут и для формирования кадрового резерва.

Стоит обратить внимание на специальную подготовку организацией тех работников, которые находятся в резерве, в зависимости от того, на какую должность они могут претендовать. Для этого следует утвердить индивидуальные планы резервистов, которые могут включать тренинги, лекции, семинары и стажировки. К сожалению, такие тенденции в органах местного самоуправления наблюдаются крайне редко.

Следующее, на что хочется обратить внимание – это несвоевременное обучение сотрудников применению новых технологий. В настоящее время административными органами активно используется система электронного документооборота, которая называется «Дело», и она значительно упрощает работу всех сотрудников. К работе в данной системе существует ряд требований: по заполнению карточек на документы, по регистрации входящих, исходящих документов, обращений граждан и так далее. «Дело» в Аксайском районе используется уже более двух лет, но тем не менее на общем собрании, посвященном работе в системе, было сказано о большом количестве ошибок при работе в нем, что говорит об отсутствии достаточного количества знаний и навыков у работников и о необходимости проведения бесплатных обучающих семинаров.

Отдельного внимания в рассматриваемой теме требует вопрос о должностных инструкциях, которые зачастую являются по большей части лишь формальностью, хотя, исходя из Трудового законодательства, должны четко определять полномочия и должностные обязанности работника, строго выполняться. Проблемы с наличием и актуальностью должностных инструкций проявляются следующим образом:

- 1) В инструкции фиксируется все поверхностно, без учета происходящих во время трудовой деятельности изменений, то есть она носит общий характер, из-за чего теряет свое значение;

- 2) Обязанности, права и ответственность зачастую оказываются не верно распределены и не согласованы с другими служащими;
- 3) Нет полноты и четкости при определении прав и обязанностей;
- 4) Не организовано полноценное взаимодействие между работниками и другими службами;
- 5) Должностные инструкции пересматриваются редко и не соответствуют изменениям в организации труда [22].

Прохождение практики в Управлении КДХ дало понять, что должностные инструкции устарели, поскольку штат сотрудников в прошлом году был расширен, в связи с чем полномочия и обязанности у многих изменились. Таким образом, деятельность работника получается оторванной от тех условий, которые необходимы для успешного выполнения работы, и каждому приходится приспосабливаться к сложившейся системе взаимодействия. Такие обстоятельства в некоторых ситуациях затормаживают процесс исполнения каких-либо поручений начальства.

Еще одна проблема, которую можно выделить в отношении развития кадрового потенциала в органах Администрации, - недостаточная мотивированность сотрудников. Если, например, коммерческие частные организации могут себе позволить при высоких показателях прибыли материально поощрить успешно выполнивших свою работу сотрудников или оплатить им какие-либо обучающие курсы, что будет являться для них мотивацией к труду, то в органах местного самоуправления бюджет обычно ограничен, и руководитель не может даже при большом желании таким образом мотивировать подчиненных. Остается возможность применения только лишь немонетарных методов стимулирования труда. Но зато муниципальные служащие выигрывают в том плане, что им предоставляется широкий спектр льгот (это, например, оплачиваемые отпуска, различные виды страхования, помощь в повышении образования, возможность отправить своих детей на отдых бесплатно и другие).

Ко всему прочему, считается, что муниципальная служба находится где-то в середине самых престижных профессий в нашей стране, что зачастую сказывается на выборе молодых специалистов не в ее пользу, поэтому здесь часто можно наблюдать процесс старения кадров либо высокую текучесть, что может быть связано с неоправданными ожиданиями от работы у молодых сотрудников.

Решение вышеописанных проблем, по большому счету, является возможным, причем для этого не требуется каких-то глобальных усилий, справиться с ними можно при заинтересованности и ответственном подходе к этому руководителей. Другой вопрос - насколько руководителям это интересно. Зачастую представители руководящих должностей преследуют лишь свою выгоду и их не заботят проблемы подчиненных и граждан, но это уже вопрос политической и правовой культуры.

2.3 Оценка кадрового потенциала Управления коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района

Кадровый потенциал муниципальных органов власти оценивается на основании квалификационных требований к муниципальным служащим. Под квалификационными требованиями подразумевается описание профессиональных знаний, опыта и личностных характеристик, необходимых для эффективного осуществления должностных функций.

Квалификационные требования являются одним из основных элементов аттестации муниципальных служащих и включаются в их должностные инструкции.

Квалификация работников может оцениваться при помощи квалификационного экзамена либо методом аттестации.

С целью определения проблем в развитии кадрового потенциала рассмотрены результаты аттестации муниципальных служащих Управления КДХ.

Для начала стоит отметить, какие квалификационные требования установлены в Управлении и какая ситуация существует по факту:

1) Требования к уровню образования: для руководителей и начальников отделов - высшее образование, дополнительное образование по специальности "Государственное и муниципальное управление", для остальных муниципальных служащих - высшее профессиональное образование.

Таблица 1 - Распределение работников Управления по уровню образования

Уровень образования	Количество человек
Высшее образование	12
В том числе, доп.образование по спец. "Государственное и муниципальное управление"	2

Некоторым сотрудникам рассматриваемой организации в процессе повышения по карьерной лестнице приходилось посещать различные семинары, тренинги, курсы повышения квалификации. Среди 12 сотрудников во время работы в данной организации подобные мероприятия посещали трое, при этом, если обучение не было бесплатным, УКДХ оплачивало его. Так на базе Учебного комплекса "ЦНТИ Прогресс" Начальник Отдела автомобильных дорог, транспорта и связи с целью повышения квалификации проходил курс "Современные технологии в области ремонта и эксплуатации автодорог. Строительный контроль", а Начальник Сектора водно-канализационного хозяйства - курс "Особенности в организации учета тепловой энергии и теплоносителя". Главный бухгалтер повышал квалификацию по образовательной программе "Вопросы внедрения новых кадровых технологий на государственной и муниципальной службе" на базе Южно-Российского института управления, что стало необходимым после объединения отдела кадров и бухгалтерии. Помимо этого, сотрудники организации систематически посещают бесплатные семинары, которые

организовываются как Администрацией района, так и министерствами области.

2) Требования к стажу работы: не менее 3 лет муниципальной службы.

Таблица 2 - Стаж муниципальной службы работников Управления

Стаж	Кол-во сотрудников
1-3 года	3
Более 3-х лет	9

На 1 сентября 2016 г. В Управлении КДХ работало 10 сотрудников, пять из них проходили аттестацию, в 2015 году проходили аттестацию остальные пять сотрудников. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Оценка знаний и умений муниципальных служащих Управления КДХ

Должность	Общие знания		Специальные знания	
	% правильных ответов	баллы	% правильных ответов	баллы
Начальник Управления	90,6	5	98,6	5
Заместитель начальника	91,8	5	98,6	5
Главный специалист - бухгалтер	90,2	5	92,4	5
Начальник сектора ВКХ	84,6	4	98,6	5
Начальник сектора ФПиДО	96,4	5	98,6	5
Начальник отдела а/д, транспорта и связи	82,1	4	92,4	5
Главный специалист сектора ФПиДО	84,3	4	92,4	5
Ведущий специалист сектора топливно-энергетического комплекса	78,4	3	92,4	5
Инспектор сектора жилищного контроля	78,4	3	92,4	5
Заведующий сектором а/д, транспорта и связи	84,6	4	94,8	5
Средний балл	85,4	4,1	94,5	4,9

Из данных таблицы следует, что общие знания работников оценены в среднем на 4, 1, специальные - 4,9, что является очень хорошим показателем.

$ССП_{янв.}=(10+10+10+10+10+10+10+10+10+10+10+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9)/31 = 290/31 = 9,4$

$ССП_{фев.}=(9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+9+10+10+10+10+10+10+10+10+10)/28= 9,3$

$ССП_{мар.}=(10+10+10+11)/31= 338/31 = 10,9$

$ССП_{апр.}=(11+12+12+12+12+12+12+12+12+12+12)/30 = 341/30 = 11,4$

$ССП_{полуг.}=(10,9 + 10,8 + 9,4 + 9,3 + 10,9 + 11,4)/6 = 62,7/6 = 10,45 = 10.$

2. Определим коэффициент оборота приема работников:

$к_{пр.} = 4/10 = 0,4$

3. Определим коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров:

$к_{выб.} = 2/10 = 0,2; к_{тек.к} = 0,2 * 100\% = 20\%.$

Установленные примерные пределы нормальной текучести - 3-5%, стабильным считается коллектив при текучести 5-9%, показатели текучести кадров более 50% говорят о серьезных проблемах. В нашем случае текучесть кадров немного превышает норму, но, судя по всему, это связано с наличием большого объема работы при низкой заработной плате.

В качестве приоритетного способа подбора кадров в Администрацию района выбран способ замещения должностей из кадрового резерва. В 2016 году в кадровый резерв Управления КДХ было включено 9 человек. На сегодняшний день кадровый резерв насчитывает 12 человек.

Обобщая все представленные данные, можно сделать вывод, что кадровый потенциал Управления коммунального и дорожного хозяйства можно считать относительно высоким, но некоторые отклонения от нормы говорят о том, что сотрудникам не хватает мотивации для более качественного осуществления своей деятельности. Это может быть связано с

низкой и жестко фиксированной ставкой заработной платы и поэтому отсутствием у руководителя возможности применять монетарные методы стимулирования труда; не развитой системой немонетарных методов мотивации персонала и такой же, требующей систематизации и развития, адаптационной системой. Наряду с этим не является совершенной работа сотрудников в системе электронного документооборота, что требует принятия определенных мер.

2.4 Рекомендации по повышению кадрового потенциала Управления КДХ

2.4.1 Развитие немонетарных способов мотивации в Управлении

Система мотивации в администрации Аксайского района состоит из морального и материального стимулирования. Приведенная таблица (Таблица 5) отражает информацию о существующей системе мотивации работников Администрации Аксайского района.

Таблица 5 - Система мотивации труда

Материальное	Моральное
- заработная плата	- информирование о новостях в организации
- премирование	- выезд за город коллективом
- доплата за совмещение должности	- празднование Дня Рождения в коллективе
- доплата за сверхурочные часы	- объявление благодарностей
- оплата обучения персонала	- оценка и поощрение хорошо выполненной работы
- подарки к праздникам	- корпоративная культура

При наличии достаточно широкого спектра стимулов мотивационная система все равно не является эффективной, поскольку, как уже было сказано в предыдущем параграфе, монетарные мотивационные методы органы Администрации себе позволить практически не могут, а Управление КДХ, как показала практика, не имеет единой системы немонетарного

стимулирования. Высокая эффективность работы сказывается на заработной плате совсем незначительно, это обусловлено четко фиксированной ставкой зарплаты. Вместе с этим из-за невысокого престижа муниципальной службы и моральная мотивация не развивается в полной мере. В Управлении пытаются распространить корпоративную культуру, но она не формирует приверженность и лояльность сотрудников к своей организации. В связи с этим возникает необходимость упорядочивания мотивационной системы.

Попытаемся подобрать возможные способы мотивации, которые можно успешно реализовать без материальных затрат.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда, без соблюдения которых эффективность мотивации не будет полноценной [32].

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование труда базируется на определенных принципах:

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, неподтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника, в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, при переходе на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотиватор.

Сочетание моральных и материальных стимулов. И те и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Сочетание стимулов и антистимулов. Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

В современных условиях возрастает значение внутреннего вознаграждения и самоутверждения; это связано с тем, что жизненный уровень повышается, как и уровень образования в целом, и, соответственно, потребности людей тоже.

Помочь сотрудникам добиться самоутверждения и признания можно просто с помощью выражения благодарности после решения очередной поставленной пред ними задачи; необходимо дать понять сотруднику его причастность к успехам Администрации.

Эффективным способом нематериального стимулирования труда является поощрение свободным временем, так, например, можно сократить

рабочее время в конце дня за счет высокой производительности в течение дня; предоставить работнику частично свободный график. Конечно, не для каждой должности это будет уместно, ведь Администрация ведет прием граждан в определенное время, которое нельзя подвинуть.

Необходимо дать каждому сотруднику возможность реализовать себя. Для этого нужно интересоваться его идеями, мнением на тот или иной счет, находить новые задания для него из различных направлений деятельности, смотреть за его результатами и делать выводы, в какой сфере у него получается лучше проявить себя.

Также следует уделить внимание деятельности профсоюзной организации, активизировать ее деятельность и дать понять сотрудникам, что их права и интересы находятся под защитой.

Наряду с описанными выше способами эффективным также будет осуществление следующих мероприятий:

- организация корпоративных мероприятий, что поможет эффективно сплотить коллектив, сделать общественно-полезную работу (например, субботник), сформировать положительный образ Управления;

- предоставление лучшим сотрудникам возможности повышения квалификации, обучения;

- замещение руководящих должностей работниками Управления, а не привлечение новых, извне, что позволяет сформировать перед остальными сотрудниками перспективу карьерного роста именно в Управлении; это развивает приверженность к своей организации;

- организация доски почета и графиков достижений.

Также можно перенять старую добрую советскую традицию, когда поощряется не только сам работник, но и его семья в виде, например, небольших подарков к празднику или даже просто письменной благодарности за поддержку сотрудника.

Мотивом к качественному осуществлению деятельности для работников также могут быть и негативные стимулы. За совершение

дисциплинарного поступка, то есть за ненадлежащее исполнение муниципальным служащим своих прямых обязанностей, руководитель имеет право применять дисциплинарные взыскания, такие как замечание, выговор или даже увольнение.

Подводя итоги вышесказанного, определим наиболее существенные немонетарные мотивирующие факторы. Таковыми будут обеспечение карьерного роста, социальные льготы, различные дополнительные компенсации.

К сожалению, Управление КДХ уделяет недостаточно внимания мотивации сотрудников, поэтому описанные рекомендации должны быть уместны для него.

2.4.2 Мероприятия, направленные на адаптацию новых сотрудников Управления

Для успешной и быстрой адаптации сотрудников необходимо наличие пошаговой программы адаптации. Как уже говорилось в первой главе, такая программа должна учитывать особенности отдельно принятого работника, но в целом все программы будут идентичны в пределах одной организации, если не брать в расчет некоторые нюансы. Основными участниками такой программы, помимо нового сотрудника, будут являться начальник отдела, наставник и специалист кадровой службы, который разрабатывает адаптационные программы (в нашем случае - главный бухгалтер Управления).

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов является:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;
- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;

-относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемостью. А с другой стороны - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;

-молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией. Сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

Индивидуальное введение в должность начинается сразу же после принятия предложения о работе в форме предварительного рассказа об организации, предоставления книг, брошюр, буклетов. Можно составить специальную Памятку работника, содержащую сведения об организации, структуре, производстве, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании.

Индивидуальное введение в должность завершается на рабочем месте непосредственным руководителем или специальным наставником. Непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы. Представляет коллективу, знакомит с подразделением и обстановкой в нем. Подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о

трудностях, которые могут встретиться и наиболее распространенных ошибках в работе; о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, спросить совета.

Руководитель осуществляет также инструктаж, контроль над первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Адаптация персонала является важным процессом для нового сотрудника и имеет следующие цели:

- уменьшение стартовых издержек, связанных с недостаточным знанием работника своего рабочего места и низкой эффективностью работы;

- снижение степени тревожности и неопределенности, обеспечение условий, способствующих раскрытию профессионального потенциала нового сотрудника;

- снижение текучести кадров посредством создания удовлетворяющей потребностям работника атмосферы;

- экономия времени других сотрудников;

- формирование положительного отношения к работе и удовлетворенность ею.

Далее приведена возможная программа адаптации для новых сотрудников Управления коммунального и дорожного хозяйства, разработанная с учетом специфики деятельности муниципальных служащих.

Итак, процесс адаптации будет состоять из четырех этапов.

Первый этап подразумевает осуществление некоторых мероприятий еще за несколько дней до выхода на работу нового сотрудника. Специалист кадровой службы сообщает коллективу о выходе нового работника, подготавливает пропуск, материалы и документацию, необходимые в первый день, подготавливает рабочее место. Желательно, чтобы оно находилось рядом с местом наставника. Начальник отдела (или прямой руководитель)

проверяет служебную инструкцию и назначает на период адаптации наставника.

Следующий этап: первый рабочий день. Специалист кадровой службы должен встретить работника, оформить необходимую для устройства на работу документацию; руководитель должен познакомить сотрудника с персоналом и наставником, обсудить должностные обязанности, рассказать о порядке выдачи заработной платы, оплаты больничного и о других организационных моментах. На наставника в это время ложится большая ответственность, он обязан не только познакомить с работой и трудовым распорядком, но и передать некоторые свои знания и опыт, конечно, последнее распространяется не только на этот период адаптационной программы, но и на последующие.

Третий этап по длительности можно приравнять к первой рабочей неделе, когда кадровый специалист или руководитель рассказывает о системе карьерного роста, наставник предоставляет документацию, с которой необходимо ознакомиться, знакомит с корпоративной культурой и деятельностью работников, с которыми предполагается непосредственное тесное сотрудничество, рассказывает о системе отчетности и в целом вводит в курс дела, учит работать в рабочих программах и с системой электронного документооборота, оформлять базовую документацию.

В течение испытательного срока новый работник должен показать свои профессиональные качества, проявить определенную степень осведомленности с работой, которую ему необходимо выполнять и компетентности в ней. Эти процессы можно отнести к четвертому этапу.

Последний этап предполагает оценку и обсуждение деятельности сотрудника. Обсуждение проводит руководитель с работником и с его наставником, формируются достоинства и недочеты в работе, конкретные рекомендации для дальнейших действий.

Стоит уделить значительное внимание и созданию мотивации деятельности, обеспечить раскрытие возможностей и потенциала нового работника.

Значительную роль в процессе адаптации играет коллектив муниципального органа, поддержка которого должна проявляться в оказании помощи и передаче опыта других служащих, своего рода неофициальных наставников. Работник, который впервые принят в муниципальные служащие может многое почерпнуть у опытных сотрудников о методах управления и экономии времени как ресурса, стилях работы должностных лиц, о правильной линии поведения с обращающимися за помощью гражданами.

Карьера молодых муниципальных служащих начинается с освоения новых, до этого не знакомых условий и требований. От того, каким будет это освоение, зависит качество и эффективность дальнейшей работы, карьерная перспектива. Часто новый сотрудник сталкивается с рядом определенных проблем, в пояснении которых он нуждается, это обуславливает необходимость создания консультаций по проблемным вопросам и вопросам профориентации. Хорошей рекомендацией будет организация кадровой службой таких консультаций.

В результате следования приведенным рекомендациям планируется достижение следующих результатов:

- нормализация отношений в коллективе;
- достижение работником положительных результатов и удовлетворенность работой;
- последовательное усвоение необходимых для дальнейшей работы знаний и навыков.

Адаптация должна помочь новому сотруднику вжиться в коллектив и привыкнуть к новым обязанностям, при этом работодатель получает грамотного специалиста, подготовленного к специфике деятельности муниципального служащего и приверженного своей организации, а также формирует хорошую репутацию организации.

2.4.3 Разработка краткосрочного обучающего курса по работе с системой электронного документооборота

Одним из путей повышения кадрового потенциала организации является профессиональное обучение, и Управление коммунального и дорожного хозяйства не является в этом исключением. В данном разделе было выявлено, что рассматриваемая организация нуждается в совершенствовании работы сотрудников в системе электронного документооборота "Дело", чем обоснована необходимость разработки обучающего курса по данной тематике.

В качестве темы для учебного курса выбрана следующая: "Делопроизводство и архив организации: современные технологии в работе с документацией. Электронный документооборот". Данный выбор обоснован актуальностью тематических вопросов и ошибками, которые возникают у сотрудников Управления КДХ в процессе работы с системой "Дело". Учебный курс представляет собой обзор систем электронного документооборота как средства организации документооборота на предприятии. Показано, что СЭД вносит качественные улучшения в деятельность компаний и способствуют ускорению работы с документами.

Система автоматизации документооборота, система электронного документооборота (СЭДО) — автоматизированная многопользовательская система, сопровождающая процесс управления работой иерархической организации с целью обеспечения выполнения этой организацией своих функций. При этом предполагается, что процесс управления опирается на человеко-читаемые документы, содержащие инструкции для сотрудников организации, необходимые к исполнению.

Основные задачи системы электронного документооборота:

1. Весь внутренний документооборот регистрируется в системе, которая позволяет контролировать движение и исполнение документов.
2. Система позволяет хранить разные редакции документов.

3. СЭД позволяет автоматизировать бизнес-процессы обработки и исполнения документов.

4. Исключается возможность дублирования документов.

5. Поддерживается обмен данными, и интегрируются с другими учетными системами.

Использование СЭД приводит к сокращению времени на обработку документов, упрощению системы поиска и организации папок СЭД, что обеспечивает быстрый доступ к нужным данным. Внедрение СЭД, как правило, приводит к качественно новым изменениям на уровне исполнения управленческих решений, повышению производительности труда.

Еще несколько лет назад о системах электронного документооборота говорили как о светлом будущем. Сегодня они уже активно используются на частных и государственных предприятиях. Но самое главное, что спрос постоянно растет на СЭД.

Тем не менее при внедрении систем электронного документооборота возникает большое количество проблем. Все проблемы можно разделить на несколько основных групп:

1. Трудности, связанные с недостаточной поддержкой государством внедрения СЭД;
2. Отсутствие нормативной базы для полноценного использования электронных документов;
3. На уровне отдельной организации, очень острой проблемой является налаживание взаимопонимания между службой информационных технологий (ИТ) с одной стороны, и службой ДОУ, юридическим отделом и деловыми подразделениями – с другой;
4. Серьезным препятствием для внедрения систем СЭД во многих коммерческих организациях является плохо налаженный бумажный документооборот;
5. Проблемы подготовки и переподготовки персонала.

В данном случае наиболее актуальной является последняя из выделенных проблем, борьба с которой может осуществляться посредством проведения обучающих семинаров.

Методическая разработка учебного курса на тему "Делопроизводство и архив организации: современные технологии в работе с документацией.

Электронный документооборот"

Учебный план:

Количество часов: 8

Режим работы: 2-4 часа в день

Целевая аудитория: работники Управления КДХ, у которых вызывает затруднения работа в системе электронного документооборота; а также сотрудники других органов администрации, работающие с системой "Дело".

Цели программы:

Овладение навыками безошибочного использования программы "Дело", в том числе:

- формирование представления о нормативной базе современного делопроизводства;

- формирование знаний об организации документооборота, технологиях исполнения и регистрации документов (поручений).

Предполагаемые образовательные результаты:

- владеть теорией делопроизводства;

- владеть информацией о правовом обеспечении делопроизводства и систем электронного документооборота;

- знать систему регистрации и оформления документов, создания проектов и исполнения поручений;

- уметь создавать и оформлять отчеты по поручениям в системе "Дело".

Курс разбит на четыре лекционные единицы. Предполагается, что в ходе второго, третьего и четвертого занятия будут использоваться персональные компьютеры для закрепления полученных теоретических

знаний. Наряду с этим для демонстрации последовательности действий специалистом, проводящим обучение, при осуществлении различных операций в системе "Дело" предполагается наличие проектора. Далее приведен план-конспект каждой из лекционных единиц.

1. "Служба делопроизводства организации: правила документирования"

Цели, задачи, функции службы делопроизводства; понятия юридической силы и юридической значимости документа; электронные документы, условия признания электронного документа равнозначным документу на бумажном носителе.

2. "Нормативная база современного делопроизводства"

Знакомство с Федеральными законами "Об информации, информационных технологиях и о защите информации", "Об электронной цифровой подписи", "Об архивном деле в Российской Федерации", "О коммерческой тайне", "О персональных данных" и т.д.; Правила делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 15.06.2009 № 477); унифицированные системы документации (УСД); перечни типовых документов со сроками хранения.

3. "Регистрация документов в СЭД "Дело"

Общие правила регистрации документов; реквизиты документов; регистрация связанного документа; регистрация проекта документа; подписание электронных документов; работа с проектами документов.

4. "Работа с поручениями в СЭД "Дело"

Функция "Кабинеты"; общие правила работы с папками кабинетов; Виды поручений; исполнение и контроль поручений; утверждение отчетов; анализ угроз информации систем электронного документооборота; подведение итогов.

Учебно-методическое, информационное обеспечение учебного курса:

1. Гаранина Г.Г. Анализ эффективности электронного документооборота. // Материалы 26-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления-2011». 2011. Вып. № 1

2. Куняев Н. Н. Конфиденциальное делопроизводство и защищенный электронный документооборот: учеб. пособие / Н. Н. Куняев, А. Г. Фабричнов, А. С. Дёмушкин, Т. В. Кондрашова. – Казань: Логос, 2011.

3. [Распоряжение Правительства Ростовской области от 15.03.2017 № 131 «О межведомственном электронном документообороте»](#)

4. Приказ Министерства информационных технологий и связи от 02.05.2017 № 64 «Об утверждении методических рекомендаций по работе в межведомственной системе электронного документооборота и делопроизводства «Дело»

5. Фионова Л.Р. К вопросу выявления факторов, влияющих на структуру документооборота / Л.Р. Фионова // Документация в информационном обществе. Проблемы оптимизации документооборота : Доклады и сообщения на XVIII Международной науч.-практ. конф. — М.: ВНИИДАД, 2012.

6. Фионова Л.Р. Разработка алгоритма проведения документного аудита / Л.Р. Фионова // Делопроизводство, 2013. — № 1. — С. 22—26.

7. Документация, представленная на официальном сайте Министерства информационных технологий и связи (Ростовская область)

[http://minsvyaz.donland.ru/Default.aspx?pageid=108752:](http://minsvyaz.donland.ru/Default.aspx?pageid=108752)

- Руководство пользователя системы «Дело»;

- Руководство пользователя "Архивное дело";

- Методические рекомендации о порядке предоставления доступа к межведомственной системе электронного документооборота и делопроизводства «Дело»;

- Методические рекомендации по созданию, хранению и использованию электронных документов в межведомственной системе электронного документооборота и делопроизводства «Дело»;
- Методические рекомендации по подготовке проектов правовых актов с использованием системы межведомственного электронного документооборота и делопроизводства «Дело»;
- Методические рекомендации по работе с программным сервисом межведомственной системы электронного документооборота и делопроизводства «Дело» «Мобильный кабинет руководителя»;
- Методические рекомендации по учету, систематизации и анализу обращений граждан в межведомственной системе электронного документооборота и делопроизводства «Дело»;
- Электронный учебный модуль по работе в системе электронного документооборота и делопроизводства «Дело».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное и целенаправленное осуществление деятельности организации невозможно без грамотно организованной кадровой политики. В ходе написания данной работы был сделан вывод, что трудовой потенциал, трудовые ресурсы являются основой деятельности любого предприятия, что любая организация нуждается в хорошо подготовленных, образованных кадрах.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, уровня образования, поэтому при оценке кадрового потенциала изучают все эти характеристики. Оценка кадрового потенциала также подразумевает рассмотрение текучести кадров, постоянства состава, итогов аттестации (в нашем случае - муниципальных служащих), которая может осуществляться различными способами.

Потенциал работников организации является параметром, на который можно очень значительно повлиять, если использовать правильные методы и инструменты. Он легко совершенствуется, если кадровая служба и руководители приложат к этому некоторые усилия.

Значительное влияние на повышение кадрового потенциала оказывает правильный подход к системе мотивации сотрудников, а именно гармоничное сочетание в применении методов монетарного и немонетарного стимулирования труда, побуждения внутренних и внешних стимулов, поиск неординарных подходов к формированию системы мотивации. Мотивация - один из главных двигателей работы, методов повышения эффективности труда и производительности. При ограниченности в использовании материальных стимулов можно использовать нематериальные, которых существует множество и о которых подробно говорилось в обоих разделах данной работы.

Наряду с мотивацией еще одним двигателем процесса является профессиональное обучение, применяемое с целью повышения

квалификации сотрудников, профессиональных качеств, знаний, навыков. Профессиональное обучение - основа приобретения сотрудниками важных для их трудовой деятельности компетенций.

Описанные выше выводы сделаны по результатам написания первого раздела настоящей работы, ставшего основанием для работы с практической частью.

В процессе написания второго раздела дипломной работы был проанализирован кадровый потенциал Управления коммунального и дорожного хозяйства Администрации Аксайского района, сделан ряд выводов о его недостатках в мотивационной системе организации, адаптационных мероприятиях и предложены некоторые рекомендации по повышению потенциала кадров, среди которых выделены методы нематериального стимулирования: благодарность и всяческие поощрения (например, поощрение свободным временем); активизация деятельности профсоюзов, организация корпоративных мероприятий и доски почета; применение негативных стимулов. Помимо этого на повышение кадрового потенциала способны повлиять поэтапные программы адаптации, в целом для всех стандартные, но при этом учитывающие специфику деятельности конкретного сотрудника; различные программы профессионального обучения. В случае Управления КДХ из-за недостатка навыков работы в системе электронного документооборота "Дело" являлось необходимым проведение краткосрочного курса профессионального обучения, направленного на формирование умений работы в системе электронного документооборота "Дело". Результатами проведения данного мероприятия должны являться: владение теорией делопроизводства и информацией о правовом обеспечении делопроизводства; знание системы регистрации и правил оформления документов; безошибочная работа в системе электронного документооборота "Дело".

Предполагается, что следование приведенным рекомендациям должно помочь Управлению в повышении качества работы, сплочении персонала и в

повышении его трудового потенциала. Таким образом, цель, поставленная в начале работы, была достигнута.

В процессе работы также были раскрыты понятие и сущность кадрового потенциала, рассмотрены основные пути его совершенствования, определены основные характеристики кадровой политики на предприятии, роль профессионального обучения, что соответствует поставленным задачам.

На основе проведенного анализа и поставленных задач в работе представлена система рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия, которая позволит:

- создать необходимый мотивационный потенциал для привлечения и закрепления на предприятии высококвалифицированных молодых специалистов;
- обеспечить быструю и результативную адаптацию новых сотрудников на предприятии с их ассимиляцией к принятой на предприятии производственной и корпоративной культуре;
- создать условия дальнейшего эффективного развития профессиональных и личностных данных персонала, обеспечивающих повышение эффективности процесса труда, повышение уровня теоретической подготовки и практических навыков сотрудников различных уровней;
- создать потенциал использования новых технологий, внедрения технологических усовершенствований, модернизации технологических процессов на предприятии, что в перспективе обеспечит более полную реализацию факторов интенсивности использования трудовых ресурсов.

Подводя итоги, хотелось бы вновь остановиться на некоторых проблемах сохранения и развития человеческого потенциала нашей страны. Капитализация человеческого фактора и формирование общественного капитала напрямую зависят от способности индивидов и сообществ к освоению нового, восприятию и индукции инновационного. Однако нынешнюю ситуацию в России нельзя считать благоприятной. Основная проблема развития кадрового потенциала сегодня - это отсутствие денежных

средств на развитие персонала, сокращение бюджетов на обучение и повышение квалификации, массовые увольнения квалифицированных специалистов, а ведь это один из важнейших ресурсов компаний. Трудности кризисного периода в экономике усугубляются отсутствием четкой и целостной программы развития, поэтому настоятельно требуется выработка стратегии, ориентированной на развитие человека.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аболин А.А. О регулировании тарифов на услуги предприятий ЖКХ // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. — 2015. — № 1.
2. Аверьянов И. Н., Чистяков Ю. П. Особенности проведения производственных практик в современных условиях // Успехи современного естествознания. - 2004. - № 4. - С. 81-82.
3. Акьюлов Р.И. Современные инструменты менеджмента и маркетинга в муниципальном управлении // Муниципалитет: экономика и управление. - 2014. - № 4.
4. Афанасьева Л.А. Анализ кадрового потенциала организации // Ключевые вопросы в современной науке 2014: материалы 10-межд. науч. практической конф. София: Бял ГРАД-БГ, 2014. - С. 52-55.
5. Багирова А. П., Щербина Е. Ю. Влияние новой образовательной парадигмы на будущий человеческий капитал российского населения // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2012. - № 32 (173). - С. 2-7.
6. Байденко, В.И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. - 2004. - № 11.
7. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микро- уровень : учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукосуев. –2012. – 268 с
8. Блинов В.И., Батрова О.Ф., Есенина Е.Ю, Факторович А.А. Методические рекомендации по разработке профессиональных образовательных программ с учетом требований профессиональных стандартов. - М.: Перо, 2014. - 53 с
9. Блинов В.И., Батрова О.Ф., Есенина Е.Ю, Факторович А.А. Современные подходы к оцениванию квалификаций // Высшее образование в России. - 2013. - № 5. - С. 100-106.

10. Богачкова Л. Ю. Совершенствование управления отраслями российской энергетики: теоретические предпосылки, практика, моделирование: монография. - Волгоград: Волг. науч. изд-во, 2007.
11. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие. -М.: Инфра-М, 2005. - 192 с.
12. Бухвальд Е. Муниципальная реформа в России. Некоторые итоги прошедшего десятилетия // Федерализм. - 2013. - № 4.
13. Вагина Л.В. Актуальные проблемы социологического анализа модернизационных процессов в органах местного самоуправления // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия "Социология". - 2011. - N 6 (1). - С. 28 - 39.
14. Вишнякова М.И., Черкасова О.В. Мотивация персонала как важный инструмент кадровой политики// Системное управление. 2014. № 3 (24). С. 12.
15. Волкова, Н. В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации // Вестник Костромского Государственного Университета им. Н.А. Некрасова. Основной выпуск. - 2012.- №1 (18) - С. 125-128.
16. Волкова, Н. В. Как стать «своим» в компании. Первичная адаптация персонала: ориентация на организационную культуру / Н. В. Волкова // Кадровик. -2012.- №6 - С. 180-185.
17. Врублевский Б.И. Основы энергосбережения. - Гомель, 2012.
18. Голева Е.В. Современные взгляды на кадровый потенциал вуза // Педагогическое образование в России. - 2014. - № 8.- С. 28.
19. ГОСТ 32144-2013 Электрическая энергия. Совместимость технических средств электромагнитная. Нормы качества электрической энергии в системах электроснабжения общего назначения.
20. Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. - М.: Экзамен, 2011. - 208 с.

21. Иванов, А. Р. Реструктуризация сферы услуг ЖКХ. - М. : Альпина Паблишер, 2013. - 200 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с.
23. Козырева О. А. Становление специалиста с позиций отечественных и зарубежных концепций профессионального развития // Труды Института теории образования ТГПУ. Вып. 4. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2009. - С. 135-153.
24. Кокорев В. П. Мотивация в управлении. - М.: Дело, 2012. - 207 с.
25. Леявина Т.А. Концепция управления ЖКХ в условиях конкурентной среды // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - СПб.,2009. -№101. - С. 78-81.
26. Макарова Т. В., Кошелев А. А., Козырева О. А. Культура самостоятельной работы обучающегося: типология, модель // Омский научный вестник, 2014. - № 3 (129). - С. 128-132.
27. Маркова С.М. Педагогические теории, закономерности и принципы профессионального образования. - Н. Новгород, 2013.
28. Михеева М.А. Мотивация персонала организации как важная управленческая проблема //В сборнике: Материалы конференций, Сборник статей. - 2012. - С. 140-142.
29. Мясоедов Ю.В. Повышение точности учета электроэнергии в сетях энергосистем и предприятий: монография. - Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2014.
30. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.
31. Пугачева Н. Б. Приоритетные задачи высшего профессионального образования в современной теории и практике // Социосфера. - 2011. - № 1. - С. 42-46.

32. Ребров А. В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда. Новая парадигма в управлении мотивацией. - 2011. - 156 с.
33. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
34. Семенихин, В.В. Торговля: Правовое регулирование, налоговый и бухгалтерский учет: энциклопедия. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. – 388 с.
35. Скрипник, О. Б. Реформирование регионального жилищно-коммунального комплекса: методология и практика. - М. : Финансы и статистика, 2013. - 288 с.
36. Судьина Л. Н., Покачалова Т. В. Управление профильным обучением в системе муниципального образования // Профильная школа. — 2008. — № 6. — С. 16-20.
37. Татулов, Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом// Экономика России: основные направления совершенствования. - 2015. - №5. - С.12-13.
38. Трофимова, А.А. Управление инновационным развитием предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 176с.
39. Ускова, Т. В. Реформирование жилищно-коммунального хозяйства: региональный аспект // Проблемы развития территории. - 2010. - № 5. - С. 14-19.
40. Уразбахтина Р.Р., Ханнанова Т.Р. Специфика кадровой политики на муниципальной службе // Законность и правопорядок в современном обществе. - 2013. - N 15. - С. 77 - 78.
41. Файзрахманов Р.А., Рубцов Ю.Ф. Автоматизированные системы управления энергосберегающими технологиями // Вестник Ижевского государственного технического университета. - 2010. - № 3.
42. Черняк В.З. Жилищно-коммунальное хозяйство. Развитие, управление, экономика: учебник для вузов. - М.: КНОРУС, 2008. - 318 с.

43. Цветкова И.И. Кадровый потенциал как элемент образовательного потенциала предприятия // Экономика предприятия. - 2007. - №7. - С. 106 .

44. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. - М.: ИНФРА- М., 2011. – 344 с.