



## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Федотовой Елены Александровны

*(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: «Разработка кадровой политики в бюджетной организации (на примере администрации Бессоновского района Пензенской области)».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение путей совершенствования кадрового состава администрации Бессоновского района Пензенской области, анализа социально-экономического развития и разработка предложений, направленных на совершенствование процесса формирования стратегии и механизма ее реализации в муниципальном образовании.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические аспекты разработки кадровой политики аппарата администрации Бессоновского района Пензенской области» были рассмотрены понятие и виды кадровой политики в организации, основополагающие факторы развития кадровой политики, методические подходы к исследованию кадровой политики организации.

Во втором разделе «Анализ состояния кадровой политики администрации Бессоновского района Пензенской области» был проведен анализ структуры администрации Бессоновского района, анализ результатов социологического мониторинга проблемы исследования, проанализировано социально-экономическое развитие и текущее состояние Бессоновского района Пензенской области, разработан стратегический план развития района.

В третьем разделе «Разработка стратегии развития кадровой политики администрации Бессоновского района Пензенской области» были разработана модель эффективной системы кадровой политики организации, меры, направленные на совершенствование формирования стратегии развития администрации Бессоновского района Пензенской области.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 7   |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ<br>КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АППАРАТА АДМИНИСТРАЦИИ БЕССОНОВКОГО<br>РАЙОНА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ..... | 11  |
| 1.1. Понятие и виды кадровой политики в организации .....   | 11  |
| 1.2. основополагающие факторы развития кадровой политики.....   | 22  |
| 1.3. Методические подходы к исследованию кадровой политики организации .....  | 28  |
| 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ<br>БЕССОНОВСКОГО РАЙОНА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.....   | 36  |
| 2.1. Анализ структуры, характеристика администрации Бессоновского района<br>Пензенской области .....  | 36  |
| 2.2. Анализ результатов социологического мониторинга проблемы исследования<br>.....   | 45  |
| 2.3. Анализ социально-экономического развития и разработка стратегического<br>плана Бессоновского района Пензенской области .....             | 52  |
| 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ<br>РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ БЕССОНОВСКОГО<br>РАЙОНА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.....    | 71  |
| 3.1 Модель эффективной системы кадровой политики организации.....   | 71  |
| 3.2 Меры, направленные на совершенствование формирования стратегии развития<br>администрации Бессоновского района .....                       | 85  |
| 3.3 Оценка экономической эффективности проекта .....  | 90  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 93  |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....  | 96  |
| ГЛОССАРИЙ.....  | 103 |
| Приложение 1 .....  | 106 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Приложение 2 ..... | 107 |
| Приложение 3 ..... | 108 |
| Приложение 4 ..... | 110 |
| Приложение 5 ..... | 111 |
| Приложение 6 ..... | 114 |

## ВВЕДЕНИЕ

Ход экономических реформ в нашей стране показал, что преимущественно монетаристская политика, основанная на регулирование денежной массы и финансовых потоков, не оправдала себя. Постепенно общество пришло к пониманию, того обстоятельства, что стабильная социально-экономическая ситуация в стране возможна только при развитии производства и повышении эффективности кадрового менеджмента.

В этих условиях особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления, позволяющих повысить кадровую эффективность любого производства, обеспечивающую конкурентоспособность предприятия.

Нельзя сказать, что эффективность производства зависит исключительно от эффективного управления персоналом. Существует множество иных факторов, оказывающих влияние на эту величину, однако тенденции развития производственного потенциала в странах с эффективной экономикой показывают, что системе управления персоналом на предприятии уделяется первостепенное значение. Это обусловлено тем, что в современных условиях глобальной конкуренции и стремительного движения НТП, когда продукция, технологии, операционные методы и даже организационные структуры устаревают с небывалой скоростью – основным источником успешности и долгосрочного процветания любой компании становятся знания и навыки ее сотрудников, их лояльность к организации, их мотивация к высокопроизводительному труду и т.д. Иными словами, в основе эффективной жизнедеятельности предприятия в современной экономике лежит адекватная современным условиям система управления персоналом. Логика развития НТП привела к переосмыслению менеджерского фактора в обеспечении конкурентоспособности, признанию того, что компетентность и активность руководителей становятся важнейшими факторами эффективности, которая выражается не только и не столько в

прибыльности и стабильности положения предприятия, а скорее в ее готовности своевременно адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

Актуальность поднятой проблемы развития кадровой политики в организации, определила выбор темы нашего исследования в рамках выполнения выпускной квалификационной работы.

Проблема развития кадровой политики в организации достаточно исследована. Среди российских исследователей следует выделить работы авторов И.Н.Герчиковой, А.Н.Романова, О.Виханского, в которых процесс кадровой политики предприятия описан достаточно полно и комплексно, а также работы А.А.Ващенко, А.К.Семенова, в которых представлены конкретные пути и методы формирования кадрового потенциала. Следует отметить, что в российской среде всегда уделялось большое внимание вопросам культуры управленческой деятельности, деловому этикету. Этому, в частности, посвящены работы авторов В.О.Венедиктовой, Э.Соловьева, С.В.Шекшни. В зарубежных исследованиях выделяются работы Д.Трейси.

Особое внимание следует уделить и реализации разработанной стратегии, выраженной в конкретных мероприятиях, привязанных к временной и пространственной сетке событий. Меры должны быть своевременны, обеспечены необходимыми средствами и проведены при минимальных затратах. Однако в условиях ограниченности ресурсов (в основном финансовыми) органам управления различных уровней (федерального, регионального) необходимо расставить приоритеты, что, к сожалению, в настоящее время приводит к благоприятному развитию систем в одном направлении за счет использования средств других сфер жизнедеятельности и отраслей народного хозяйства. В этом заключается основная проблема реализации разработанной стратегии. При этом сложная структура взаимоотношений ответственных лиц на уровне муниципального образования в совокупности с требованиями региональных органов управления и федеральных органов государственного управления, разделением зон ответственности приводит к снижению эффективности

разработанных мер, смещению целей и в конечном итоге, стратегии развития, остаются только «на бумаге», что в современном обществе недопустимо.

Сегодня муниципальные образования нуждаются в управленческих кадрах нового стиля мышления, владеющих не только необходимыми знаниями, но и навыками, умениями, необходимыми для выработки стратегии развития территории, социальных управленческих технологий, разбирающихся в проблемах государственного и муниципального управления, особенностях рыночной экономики и т.д.

*Целью выпускной квалификационной работы* является изучение путей совершенствования кадрового состава администрации Бессоновского района Пензенской области, анализа социально-экономического развития и разработка предложений, направленных на совершенствование процесса формирования стратегии и механизма ее реализации в Бессоновском районе Пензенской области.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих *задач*:

- изучена функциональная структура системы кадровой политики в организации;
- проведен социологический мониторинг проблемы исследования;
- разработаны принципы и механизмы развития эффективности кадровой работы в организации;
- разработана стратегия развития аппарата администрации Бессоновского района Пензенской области;
- проведен анализ развития Бессоновского района Пензенской области, включая социальное и экономическое развитие;
- проанализированы существующие проблемы в рамках формирования и реализации стратегии развития администрации Бессоновского района;
- дана оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.

*Объектом* выпускной квалификационной работы является администрация Бессоновского района Пензенской области.

*Предметом* – кадровый состав администрация Бессоновского района Пензенской области и стратегия его развития.

Теоретической и методологической основой работы явились труды отечественных и зарубежных ученых, научно-методические и практические разработки ведущих экономистов по вопросам менеджмента и управления персоналом.

Научная новизна выбранной темы выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом обосновании и выработке методических и практических рекомендаций по развитию резервных направлений кадровой политики в организации с целью повышения эффективности кадровой работы в организации.

*Структура выпускной квалификационной работы* состоит из введения, основной части, заключения, ссылок на использованные источники, списки использованных источников, приложений. Основная часть работы состоит из трех разделов.

В первом разделе «Теоретические и методические аспекты разработки кадровой политики аппарата администрации Бессоновского района Пензенской области» были рассмотрены понятие и виды кадровой политики в организации, основополагающие факторы развития кадровой политики, методические подходы к исследованию кадровой политики организации.

Во втором разделе «Анализ состояния кадровой политики администрации Бессоновского района Пензенской области» был проведен анализ структуры администрации Бессоновского района, проанализировано социально-экономическое развитие и текущее состояние Бессоновского района Пензенской области, разработан стратегический план развития района.

В третьем разделе «Разработка стратегии развития кадровой политики администрации Бессоновского района Пензенской области» были разработана модель эффективной системы кадровой политики организации, меры, направленные на совершенствование формирования стратегии развития администрации Бессоновского района Пензенской области.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АППАРАТА АДМИНИСТРАЦИИ БЕССОНОВКОГО РАЙОНА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.**

## **1.1. Понятие и виды кадровой политики в организации**

На сегодняшний день многих ученых по-прежнему волнует проблема объяснения дефиниций современного менеджмента. Одним из понятий, неоднозначную трактовку которого можно встретить в трудах российских и зарубежных авторов, является феномен кадровой политики.

В словарях русского языка значение термина политика определяется в традиционном историческом аспекте, как социально-экономическая деятельность отдельных групп людей в масштабе государства, а также более абстрактно: как линия поведения, способ действий, направленных на достижение чего-либо.

Разнообразные определения термина политика могут быть представлены в виде нескольких подходов, критериями выделения которых служат общие исследовательские парадигмы: социологический, системный, экономический, политологический, нормативный.

С точки зрения институционального анализа, политика включает в себя главный атрибутивный признак: деятельность, раскрывающая отношение к чему, кому-либо.<sup>1</sup>

Исследование термина политика в деятельностном аспекте раскрывает целый комплекс взаимосвязанных явлений и процессов, осуществляемых в обществе. Политика - это соперничество определенных общественных групп: классов, наций или заинтересованных групп - за реализацию своих интересов с помощью власти (А. Бентли, Д. Трумэн и др.).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Герасимова, Т. В. Теоретико-методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта — диссертация на соискание уч. степ. канд. экон. наук / Т. В. Герасимова. — Москва: Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, 2013

<sup>2</sup> Там же

В социологическом ключе политика характеризуется через различные общественные явления: экономику, мораль, социальные группы, право, религию и др.

Так, по словам О. Шпенглера, «политика в высшем смысле есть жизнь, а жизнь есть политика». <sup>3</sup> Согласно точке зрения К. Маркса фокусом всей политики является отношение классов и государственной власти.<sup>4</sup>

По-иному раскрывают данный термин сторонники властного подхода (Спиноза, Гоббс, Локк, Руссо). Они истолковывают это понятие как специализированную деятельность государства по охране присущих каждому человеку от рождения фундаментальных прав: на свободу, безопасность, собственность и т. д. Деятели сосредоточили свое внимание на искусстве, технике, способе борьбы за власть, делая упор на политику как основу власти.<sup>5</sup>

Особого внимания заслуживает нормативный подход, сторонниками которого являются философы древности, в том числе Аристотель. Этот подход отражает такой важный аспект политики, как высшую форму жизнедеятельности человека, поскольку через нее во взаимоотношениях между людьми утверждается справедливость и достигается благо каждого.<sup>6</sup>

М. Вебер определял политику как способность добиться послушания у других людей, безотносительно к тому, на чем основано это послушание. Он выделил следующие компоненты политики: наличие властвующих, тех, кто осуществляет власть; наличие подвластных, тех, над кем осуществляется власть; нормы властвования (правила, процедуры); санкции за нарушение норм и вознаграждение за их выполнение.

Кадровая политика организации, по мнению ведущего специалиста по управлению персоналом, А. Я. Кибанова, это: «Генеральное направление

---

<sup>3</sup>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2012. -704 с.

<sup>4</sup>Там же. - 50 с.

<sup>5</sup>Герасимова, Т. В. Теоретико-методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта — диссертация на соискание уч. степ. канд. экон. наук / Т. В. Герасимова. — Москва: Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, 2013

<sup>6</sup>Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб. 6 Питер, 2010.- 108 с.

кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание высококвалифицированного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации и стратегии управления её персоналом».<sup>7</sup>

Веснин В. Р., Егоршин А. П., Кибанов А. Я., Моргунов Е. Б. и другие теоретики кадровой политики предприятия выделяют следующие её виды:

- пассивная, не имеющая, «разработанных программ действия»;
- реактивная, осуществляющая «контроль за негативными ситуациями» и их быстрым устранением;
- превентивная, опирающаяся на «научные прогнозы» и краткосрочные и среднесрочные планы развития персонала;
- активная, направленная на долгосрочную перспективу развития персонала организации или её «кадры».<sup>8</sup>

Для эффективного исследования кадровой политики предприятия необходимо использовать все современные научные подходы и методы, опирающиеся на теоретические положения и её принципы. В своём анализе кадровой политики организации исследователю следует обратить внимание на следующие принципы управления персоналом, предложенные Л. Гьюликом и Л. Урвиком,<sup>9</sup> которые в полной мере можно отнести и к кадровой политике предприятия и учитывать при её исследовании (табл. 1).

Таблица 1

### Принципы управления организацией

---

<sup>7</sup> Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом; Проспект - Москва, 2014.

<sup>8</sup> Глухенькая Н. М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ // Научное мнение. – 2013. – № 8. – С. 216–219.

<sup>9</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2011.

| Название принципов               | Сущность принципов  |
|----------------------------------|---|
| Принцип структурности            | Сначала строится «структура» управления, затем подбираются люди                   |
| Принцип единоначалия             | При большом количестве «начальников», «распыляется ответственность»               |
| Принцип делегирования полномочий | Снижение нагрузки на руководителя и передача полномочий помощникам (заместителям) |
| Принцип соответствия             | Власть и ответственность должны быть совпадающими и равными                       |

На основе представленных подходов, в термине политика можно обозначит два ключевых момента — коллективная природа деятельности (наций, классов) и сознательный целенаправленный характер. Ядром этой сферы человеческой жизнедеятельности являются отношения и действия, связанные с завоеванием, удержанием и использованием государственной власти, участием в формировании такой власти, в определении форм, задач и содержания ее деятельности, что определяется формальным институциональным характером понятия политики.

По критерию определения субъектов выделяют: политику государства, политику партий, политику общественных движений, политику работодателя, политику наемного работника.<sup>10</sup>

Два последних вида политики относят к кадровой политике на организационном уровне, на котором реализуется целая группа политик предприятия. В общем виде ее определяют как тактику использования различных ресурсов организации для достижения организационных целей.

Кадровая политика входит в состав других видов политики предприятия и может быть проанализирована в различных аспектах. Институциональная трактовка понятия политика соотносится с понятием и содержанием кадровой политики.<sup>11</sup>

<sup>10</sup>Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Баяцис. - М., 2012

<sup>11</sup>Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов / Под ред. докт. Филол. Наук, проф. Н. Ю. Шведовой. — 14-е изд. стереотип. — М.: Рус. Яз., 2012. — 415 с

Интересным, на наш взгляд, является определение кадровой политики, данное родоначальником теории управления Ф. У. Тейлором: кадровая политика - это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу. Сегодня это определение кажется слишком узким и недостаточным.

Кадровая политика - важнейшая часть стратегически ориентированной политики организации. Как отмечает Базаров Т. Ю., она определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.<sup>12</sup>

В ходе анализа нами были выделены несколько подходов к определению кадровой политики, среди которых определяющими являются нормативно-методический и деятельностный. Ряд современных авторов, таких как Г. В. Плеханова, Ю. Г. Одегова, П. В. Журавлева, С. А. Карташова, Н. К. Маусова предлагает широкое и узкое определение кадровой политики.

В широком смысле - это система правил и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы. Поэтому все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. При широком понимании кадровой политики нужно обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства

В узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например слова

---

<sup>12</sup> Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. — 211 с

«кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.<sup>13</sup> Как показывает практика, в настоящее время в большинстве организаций кадровой политике не уделяется должного внимания, она характеризуется как пассивная, реактивная, и никакой кадровой стратегии в основе кадровой политики не существует. Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Более широкая трактовка кадровой политики с методологической стороны этого понятия дается в работах А. Я. Кибанова и В. Р. Веснина. Так, А. Я. Кибанов с соавторами определяют кадровую политику как систему знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленную на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности.<sup>14</sup>

Нормативно-методический подход к определению кадровой политики рассмотрен в работах Дж. Иванцевича и А. А. Лобанова, С. К. Мордовина, А. П. Егоршина. Так, в работах Дж. Иванцевича и А. А. Лобанова представлен следующий подход к этому понятию: политика управления персоналом - общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом. С. К. Мордовин считает, что политика в области человеческих ресурсов - это некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом.<sup>15</sup>

Деятельностный подход к формулировке кадровой политики рассматривается в работах Н. А. Чижова и В. А. Спивака. По мнению Н. А. Чижова, кадровая политика предприятия, фирмы - это комплекс

---

<sup>13</sup>Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. — М.: Академический Проект, 2013. — 345 с

<sup>14</sup>Управление персоналом: Учебно — практическое пособие. / Под ред. А. Я. Кибанова и Л. В. Ивановской. — М.: «Издательство ПРИОР», 2014. — 152 с

<sup>15</sup>Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н-Новгород: НИМБ, 2013. — 284 с.

организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы. Такая трактовка исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики.

По мнению Половинко В. С., кадровая политика традиционно ассоциируется с различными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.<sup>16</sup>

Обобщая вышеназванные подходы, можно сделать ряд заключений относительно определения кадровой политики:

– кадровая политика организации - понятие более универсальное, общее, объективно существующее, независимо от того, насколько она осознана и целенаправленно формируется и реализуется руководством;

– кадровая политика является той «особой зоной» для персонала, которая относится к групповым целям и ценностям и не оставляет равнодушным всех членов коллектива. Если ее разработкой не занимается руководство, то зачастую ее принципы и приоритеты формируют сотрудники в определенных лозунгах, ценностях, и т. д.;

– кадровая политика может сравниваться со стратегией управления персоналом в тех случаях, когда стратегия разработана и существует либо в форме регламентирующего документа, либо как известный и признанный руководством и сотрудниками свод правил, норм, целей, приоритетов в области управления персоналом. Поэтому определение кадровой политики как целостной стратегии управления персоналом справедливо как нормативное, присущее

---

<sup>16</sup>Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. — М.: Информ-Знание, 2012. — 234 с

организациям с высоким уровнем менеджмента, как кадрового, так и стратегического.<sup>17</sup>

Общим вектором, по нашему мнению, в различных теоретических подходах к определению феномена кадровой политики является определение кадровой политики как целенаправленной деятельности по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников

Российская Федерация на современном этапе своего развития переживает процесс становления установления новой государственности, утверждение таких принципов и методов управления общественными процессами, кадровой политики, которые совместимы с социально-ориентированной рыночной экономикой. В отношении зарубежного опыта, российские ученые уже преодолели крайности, связанные как с полным отрицанием его применимости в условиях России, так и с попытками его полного копирования. Сам по себе зарубежный опыт неоднозначен. С одной стороны, каждый опыт несет на себе отпечаток национально-специфических условий тех стран, в которых он развивается. С другой стороны, в большинстве случаев можно выделить общезначимые, универсальные принципы, подходы в сфере кадровой политики, а в частности в системе кадрового обеспечения государственных и муниципальных учреждений.<sup>18</sup>

С учётом основных положений, всех составных частей концепции развития предприятия определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

Цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, и тому подобное).

Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний,

---

<sup>17</sup>Прыкин Б. В., Прыкина Л. В. Общий курс менеджмента. — М.: ЮНИТИ. — 2012. — 252 с

<sup>18</sup>Ильина Л. О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами; Феникс - Москва, 2014



решение социальных вопросов и тому подобное).

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.<sup>19</sup>

Под социальными целями следует понимать ожидание потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых, сотрудники придают большое значение.<sup>20</sup>

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворённости работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии.

Анализируя существующие в конкретных организационных условиях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Пассивная кадровая политика. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле этого слова политика возникает именно тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет

---

<sup>19</sup> Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2011..

<sup>20</sup> Тавокин Е. П. Управление. Социальное управление. Социология управления; Либроком - Москва, 2010.

обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинной активной политике.

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристскую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на неё. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.<sup>21</sup> В программах развития организации содержится краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на неё.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степенью открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация

---

<sup>21</sup>Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 7; Издательский дом "Дело" РАНХиГС - Москва, 2013. - 104 с.

прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учёта опыта работы в этой или родственной ей организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определённой корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным процессам иллюстрирует таблица 2.<sup>22</sup>

Таблица 2

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Типы кадровой политики  |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | Открытая  | Закрытая  |
| Набор персонала               | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда   | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук  |
| Адаптация персонала           | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счёт института наставников («опекунов»), высокой сплочённости коллектива, включение в традиционные подходы             |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового  | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |

<sup>22</sup>Пашков А.С., Иванкина Т.В., Магницкая Е.В. Кадровая политика и право. – М.: 2012.

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
| Продвижение персонала      | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала   | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдаётся сотрудникам компании, проводится планирование карьеры   |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдаётся вопросам стимулирования (внешней мотивации)  | Предпочтение отдаётся вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)  |
| Внедрение инноваций        | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контраст, определение ответственности сотрудника и организации. | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счёт осознания общности судьбы человека и предприятия. |

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

## **1.2. Основополагающие факторы развития кадровой политики.**

Компания, как и любой организм, живет по определенным правилам, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в нее. Набор этих правил, нацеленных на достижение определенных показателей, составляет политику организации по отношению к финансам, партнерам, конкурентам и т. д.

Организация работы с персоналом включает в себя выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра - М, 2010.

Под кадровой политикой понимаются основные принципы, определяющие требования к персоналу, качеству и количеству компетентных работников.

Кадровая политика – это ответ на вопрос «Для чего, какие и в каком количестве работники нам нужны». Поэтому кадровая политика на региональном уровне конкретных фирм вырабатывается на основе перспективных целей и задач деятельности, ее стратегических направлений и содержания, соответствующих плановых документов, программ, бизнес-планов. Идеи кадровой политики конкретизируются в штатных расписаниях, договорах на подготовку специалистов, требованиях к подбору и расстановке кадров, оценке и организации стимулирования.

Кадровая политика организации - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.<sup>24</sup>

Основополагающие факторы качественной характеристики персонала:<sup>25</sup>

- политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора;
- политика вознаграждения;
- политика найма;
- политика в отношении развития персонала и карьеры;
- политика стабилизации кадрового состава;
- политика оценки достижения.

Факторы, влияющие на кадровую политику:

- внешние (нормативное ограничение, ситуация на рынке труда);

---

<sup>24</sup> Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2010

<sup>25</sup> Станкин М. Внимание к персоналу // Управление персоналом, 2012, № 3,

– внутренние (цели предприятия, стиль управления, условия труда, качественные характеристики трудового коллектива).

Принципы кадровой политики: справедливость; осознанность; последовательность; дифференцированность.<sup>26</sup>

Процесс формирования кадровой политики состоит из нескольких последовательных шагов. Сначала определяются цели и задачи работы с персоналом в соответствии со стратегией организации. Затем выделяются те направления кадровой работы, которые наиболее важны для достижения поставленных целей. Далее необходимо выбрать основные формы и методы управления персоналом, разработать инструменты кадрового планирования. После этого составляется план кадровых мероприятий, проводится оценка финансовых ресурсов для реализации каждого из них. Заключительный этап формирования кадровой политики предусматривает назначение ответственных исполнителей, установку сроков проведения, а также разработку критериев оценки запланированных мероприятий.

Принципы кадровой политики направлены на достижение целей организации, могут учитывать интересы работников, и ограничиваются состоянием рынка труда и законодательством.

Графически информационную модель кадровой политики организации можно представить в виде диаграммы потоков данных (рисунок 1).<sup>27</sup>

Модель отражает информационное взаимодействие направлений работы кадровой службы и других подразделений предприятия, а также взаимодействие с другими организациями.

---

<sup>26</sup> Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина –2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2014

<sup>27</sup> Управление персоналом: энциклопедический словарь/ Под ред. А. Кибанова.- М.: ИНФА-М, 2013- VIII



Рис.1. Модель кадровой политики организации

Взаимодействие кадровой службы предприятия с организациями, являющимися источниками информации о специалистах (учебные заведения; биржи труда; службы занятости; кадровые агентства; интернет сайты, посвященные поиску работы), позволит оценить конъюнктуру рынка труда и возможности реализации плана развития кадрового потенциала.

Определенная, четко выраженная и понятная стратегия развития организации помогает очертить круг задач, которые нужно решать в рамках кадровой политики, обозначить основные направления работы с персоналом, поддерживать и развивать те ценности, которые работают на организационную стратегию.

Основными направлениями кадровой политики обычно являются найм и отбор работников, адаптация и продвижение персонала, обучение, подготовка кадров, эффективная и объективная оценка трудового потенциала сотрудников, мотивация, социальное обеспечение.

Задача политики найма и отбора - набор сотрудников, наиболее соответствующих требованиям организации. Для этого необходимо не только определить, какой персонал нужен для выполнения той или иной работы, где его

искать, каким требованиям должен отвечать кандидат, разработать методики отбора, но и сформировать положительный имидж организации как работодателя для поддержания постоянного интереса к ней со стороны соискателей. Важно понимать, что действительно подходящего кандидата можно выбрать лишь при избытке желающих занять вакантное место.

Политика адаптации позволяет сотруднику быстрее войти в должность, освоить свои обязанности, стандарты поведения, уменьшить количество возможных ошибок, а компании - сформировать свой позитивный образ и в короткий промежуток времени выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности.<sup>28</sup>

Политика профессионально-карьерного продвижения и ротации персонала дает возможность сотруднику расширять свои профессиональные знания, расти и развиваться, а также позволяет организации уменьшить расходы на подбор персонала и снизить текучесть квалифицированных кадров.

Эффективная и объективная оценка умений и способностей сотрудника позволяет оценить степень его профессиональной подготовки, определить квалификационный уровень и установить соответствие занимаемой должности, стимулирует рост квалификации и ответственности за результаты работы, развитие инициативы и деловой активности.

Мотивация - едва ли не самый главный фактор в кадровой политике, поэтому важнейшей задачей кадровых служб является формирование такого мотивационного механизма, который будет побуждать людей к эффективному труду. Как известно, есть два вида мотивации - материальная и нематериальная. Материальная мотивация имеет место, когда кроме фиксированных ежемесячных выплат сотрудник получает дополнительное вознаграждение (премию) за достижение определенных результатов. Материальная мотивация может быть двух типов - негативная и позитивная. Если за невыполнение целевых показателей работник лишается части премии, речь идет о негативной мотивации.

---

<sup>28</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации учебное пособие. – «Бизнес-школа», 2013.



При позитивной мотивации, наоборот, предлагается дополнительное вознаграждение за выполнение особо важных заданий, большого объема работ, проявленную инициативу, активность и т. п. К инструментам нематериальной мотивации относятся дополнительные компенсации и преимущества для работника, так называемый социальный пакет (сюда не относятся социальные гарантии и компенсации, установленные трудовым и иным законодательством). Вариантов нематериального стимулирования достаточно много, и с учетом пожеланий работников, специфики деятельности, качественного и количественного состава персонала, финансовых возможностей организации можно выбрать именно те, которые вызовут у сотрудников желание интенсивно и результативно работать именно в этой организации.

Конкретное содержание кадровой политики определяется рамками, заданными стратегией, которую руководство вырабатывает в соответствии с заявленной миссией организации. При этом как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций управление людьми становится одной из наиболее значимых стратегических функций управления.

Важнейший фактор, влияющий на эффективность управления людьми, работающими в организации, - позиция высшего руководства. Нельзя добиться положительных результатов, если высшее руководство не рассматривает проблему управления персоналом и увеличения отдачи от человеческих ресурсов как одну из приоритетных в работе организации или не готово к заинтересованной и активной поддержке деятельности в этом направлении.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что внимание каждому специалисту, планирование его профессионального и карьерного развития, забота об индивидуальных потребностях - именно такой подход будет способствовать формированию высокопрофессионального и лояльного компании коллектива. Как только руководство начинает понимать, что главный ресурс - это люди, начинает относиться к персоналу как к человеческому капиталу, имеющему свою ценность, появляется шанс этот капитал вырастить и приумножить. И поможет в этом кадровая политика.

### 1.3. Методические подходы к исследованию кадровой политики организации

Исследование кадровой политики является актуальным для развития и совершенствования современного предприятия, так как оно направлено на изменение всей системы управления организацией, а в частности на один из основных его потенциалов – персонал. В практической деятельности перед руководством предприятия часто стоит задача выбора наиболее рационального пути организации системы управления персоналом (СУП), гибкого и оптимального изменения кадровой политики предприятия, которой требуют реалии современного развития общества в целом. Для эффективного исследования кадровой политики предприятия необходимо использовать все современные научные подходы и методы, опирающиеся на теоретические положения и её принципы.<sup>29</sup>

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 основных разделов: теоретического, эмпирического и рекомендательного. Содержание каждого раздела обеспечено результатами поэтапного исследования заявленной проблемы.

На первом этапе теоретического обоснования предмета исследования нами был активно использован богатый арсенал научных источников и документации системы управления персоналом, общенаучных методов исследования: аналогия, индукция и дедукция, классификация, сравнение, мониторинг. Рассмотрим подробнее каждый из этих методов.

*Анализ* предполагает условное или реальное разбиение изучаемого объекта на составные части в целях изучения каждой составляющей отдельно.<sup>30</sup>

*Синтез* представляет собой соединение полученных при анализе частей в нечто целое. В результате применения синтеза происходит соединение знаний, полученных в результате использования анализа в единую систему.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Мухин В.И., Исследование систем управления. Учебник: «Экзамен», 2013, - 26 с

<sup>30</sup> Мишин В.М., Исследование систем управления: Учебник для вузов.: Юнити Дана, 2012 – 213 с.

<sup>31</sup> Мишин В.М., Исследование систем управления: Учебник для вузов.: Юнити Дана, 2012 – 308 с

Прямые анализ и синтез применяются на стадии поверхностного ознакомления с объектом. При этом осуществляется выделение отдельных частей объекта, обнаружение его свойств, простейшие измерения, фиксация непосредственно данного, лежащего на поверхности общего.

*Аналогия* - это метод исследования, предполагающий определение сходства объектов по одним признакам на базе сходства по другим.<sup>32</sup>

*Индукция* - вывод, рассуждение от "частного" к "общему". Умозаключение от фактов к некоторой общей гипотезе.

*Дедуктивный метод* основан на получении вывода при рассуждении от общего к частному. То есть, новое знание о предмете получается путем изучения свойств предметов данного класса.<sup>33</sup>

*Классификация* - еще один популярный метод, предполагающий разделение группы объектов по определенным признакам с целью выстраивания понятийной системы.

*Сравнение* - один из наиболее распространенных методов познания. Недаром говорится, что «все познается в сравнении». Оно позволяет установить сходство и различие между предметами и явлениями. Для того чтобы сравнение было плодотворным, оно должно удовлетворять двум основным требованиям:

- сравниваться должны лишь такие явления, между которыми может существовать определенная объективная общность.
- для познания объектов их сравнение должно осуществляться по наиболее важным, существенным (в плане конкретной познавательной задачи) признакам.<sup>34</sup>

С помощью сравнения информация об объекте может быть получена двумя различными путями. Во-первых, она может выступать в качестве непосредственного результата сравнения. Во-вторых, очень часто получение первичной информации не выступает в качестве главной цели сравнения, этой

---

<sup>32</sup> Там же, 200 с.

<sup>33</sup> Там же, 157 с.

<sup>34</sup> Мухин В.И., Исследование систем управления. Учебник: «Экзамен», 2013, - 149 с.

целью является получение вторичной, или производной информации, являющейся результатом обработки первичных данных. Наиболее распространенным и важным способом такой обработки является умозаключение по аналогии.

*Мониторинг.* Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ.

При исследовании систем управления персоналом необходимо оперировать современными теоретическими положениями, уметь применять их на практике, владеть навыками выбора подходов, подбором методов и методик исследования системы, придерживаться принципов построения систем управления. Основным подходом для полного анализа кадровой политики организации является «системный подход», который в свою очередь может состоять из нескольких научных подходов, таких как процессный, параметрический, целевой, функциональный, рефлексивный и другие<sup>35</sup>. Рассмотрим их более подробно в таблице (табл. 3).

Таблица 3

Научные подходы к исследованию кадровой политики предприятия

| Название подхода | Сущность подхода |
|------------------|------------------|
| 1                | 2                |

<sup>35</sup>Глухенькая Н. М. Исследование систем управления : учеб.-метод. пособ. – Екатеринбург : УрФУ, 2012. – 83 с.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Системный подход        | Исследование закономерностей и явлений каждого уровня системы и её подсистем       |
| Процессный подход       | Направлен на изучение и анализ процесса функционирования системы и её составляющих |
| Параметрический процесс | Исследует разнообразные параметры элементов и подсистем системы управления         |

Окончание табл.3

| 1                     | 2  |
|-----------------------|--|
| Целевой подход        | Анализ и исследование лояльности и поведения персонала для достижения цели предприятия                             |
| Функциональный подход | Рассмотрение исследуемой системы с позиции внешней среды   |
| Рефлексивный подход   | Систематизированная и доступная объективная информация о внутренней среде на основе рефлексии предприятия, системы |

Научные подходы, в том числе и системный подход, предполагают использование методов и методик при исследовании и проектировании системы управления персоналом. Методы исследования системы управления персоналом предприятия можно классифицировать на три группы: классические (универсальные), междисциплинарные и специфические <sup>36</sup> (табл. 4).

Таблица 4

#### Методы исследования СУП предприятия

| Группа методов                      | Методы исследования   |
|-------------------------------------|---|
| Классические (универсальные) методы | Анализ и синтез научно-теоретических источников и документации СУП;<br>Анализ интернет-источников                         |
| Междисциплинарные методы            | Наблюдение, опрос, беседа, тестирование, анкетирование, сравнение, классификация, графический и табличный методы и другие |
| Специфические методы                | Анализ персонала предприятия, оценка персонала, матричные методы, «дерево целей», метод экспертных оценок и другие        |

<sup>36</sup> Глухенькая Н. М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ // Научное мнение. – 2013. – № 8. – С. 216–219.

На этапе эмпирического исследования нами использовались в основном специфические методы исследования, в частности социологический метод анкетного опроса.

*Анкетирование.* Для исследования был использован метод индивидуального интервью, при котором можно выявить как недочеты, так и положительные моменты в проведении исследования.

Формально анкета представляет собой систематизированный ряд вопросов, касающихся определенной проблемы, на которые опрашиваемый должен дать ответ. В любом случае анкета, используемая в маркетинговом исследовании, должна содержать название и номер, дату, место и время проведения опроса, сведения об интервьюере и его подпись.

В анкете необходимо предусмотреть контрольные вопросы, позволяющие проверить степень последовательности опрашиваемого в его ответах, понимания им исследуемой проблемы. Содержание и количество вопросов зависят от характера и цели исследования и выбранной формы опроса. Вместе с тем, нельзя перегружать ее излишними сведениями, многословными предложениями, допускать неоправданные повторы, поскольку это затрудняет работу с анкетой, приводит к излишним затратам времени и сил. Всегда нужно учитывать условия и возможную продолжительность связи с аудиторией.

В целом при проведении маркетинговых исследований выделяют два типа вопросов. Открытые вопросы предполагают неформализованные ответы, которые могут выражаться в любой форме, что, с одной стороны, позволяет получить интересные нестандартные решения, а с другой - требует серьезной проработки полученных результатов опроса. Последнее обстоятельство определяет целесообразность их использования для небольших выборок, когда число опрашиваемых невелико. Закрытые вопросы охватывают все возможные варианты ответов (включая альтернативы), из которых опрашиваемый выбирает один, наиболее точно отражающий его позицию. Для анкетирования разрабатывается специальный бланк-анкета, в которой содержатся вопросы и фиксируются ответы.

Поскольку перечень возможных вопросов в нашей анкете не поддается жесткой регламентации, они составлялись в зависимости от цели – изучение потребительских предпочтений на рынке сотовых телефонов.

В общих чертах про анкету можно сказать следующее:

- формулировка вопросов является конкретной, ясной и однозначной;
- анкета лаконичная и содержит оптимальное количество вопросов;
- анкета не содержит лишние вопросы;

Анкетный опрос проводился в письменной форме (метод саморегистрации), когда респонденты заполняли собственноручно анкету, которая раздавалась через родственников, друзей и знакомых.

Схема анкеты включает три блока:

1. преамбула;
2. перечень вопросов, характеризующих предмет опроса (основная часть)
3. сведения об опрашиваемых (реквизитная часть, или паспортчика);

Во введении (преамбуле) в краткой форме сообщается о том, зачем проводится данное исследование. Также введение дает инструкцию по заполнению анкеты. Здесь же респондент информируется о том, что его мнение очень важно для интервьюера.

В реквизитной части (паспортчике), состоящей из 4 вопросов, приводится информация, касающаяся респондентов: возраст и пол и т.д.

Основная часть анкеты состоит из 18 вопросов, что является оптимальным количеством, обеспечивающим полноту информации.

Вопросы данной анкеты закрытые, предполагают один вариант ответа.

На этапе обоснования и разработки рекомендаций нами использовались следующие методы: экономико-математическое моделирование, экспертная оценка.

*Метод экспертных оценок.* Практика показывает, что специалисты, имеющие высокую квалификацию и длительный стаж работы, могут достаточно точно определить корректирующие коэффициенты, позволяющие внести

поправки в показатели развития кадров, исчисленные на основе статистических моделей. В этой связи методы математической статистики следует дополнить методом экспертных оценок.

*Экономико-математический метод.* Этот метод позволяют с наибольшей точностью обеспечить увязку всех сторон процесса планирования кадров и выбрать наиболее оптимальное решение. Преимущества экономико-математического моделирования в наибольшей степени реализуются в рамках автоматизированных систем управления. Недостатками рассматриваемых методов являются сложность формализации изучаемых явлений и необходимость определенных упрощений важных факторов, влияющих на процесс формирования квалифицированных кадров.



Рис.2. Структурно-логическая схема исследования

Исследование кадровой политики предприятия должно опираться на методологию исследования систем управления, которую составляют теоретические положения, принципы управления организацией, научные подходы, определяющие методы анализа и синтеза систем управления персоналом предприятия. Игнорирование принципов управления организацией может привести к искажению результата проектирования системы управления



персоналом. Наиболее информативным для исследования системы управления персоналом является системный подход, направленный на анализ внутренней и внешней среды системы управления. Системный подход предполагает применение классических, междисциплинарных и специфических методов исследования кадровой политики организации.

## **2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ БЕССОНОВСКОГО РАЙОНА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1. Анализ структуры, характеристика администрации Бессоновского района Пензенской области**

Бессоновский район образован 20 октября 1980 года. Расположен в центральной части Пензенской области, в Вадинско-Мокшанской природно-экономической зоне, севернее областного центра г. Пенза. Протяженность с севера на юг 49 км, с запада на восток – 50 км. У района - удачное месторасположение, богатая природа с разнообразными ландшафтами, смешанные леса, остатки когда-то сплошных лесных Большого Сурского и Мокшанского массивов. Река Сура протекающая в этих местах, как бы разделяет Бессоновский район на две части: на левом берегу раскинулись богатые сельскохозяйственные угодья, а на востоке леса. Административный центр района - село Бессоновка было основано в 1663 году, в год основания Пензы. Это была казацкая конная слобода и основная миссия ее жителей была защита города-крепости Пенза. В конце 17 века земли на Бессоновском черноземе стали раздавать царским приближенным. Именно благодаря местным помещикам Бессоновский район можно называть краем красивейших архитектурных памятников, многие из которых сохранились в неплохом состоянии и до наших дней.

Общая площадь территории Бессоновского района составляет 121956,274 гектара.

Большую часть территории района занимают сельскохозяйственные земли, на долю которых приходится 61,2% (74,7 тыс.га) от общей площади района, земли несельскохозяйственного назначения (леса, болота, поверхностные воды, и т.д.) составляют 25,1% (30,6 тыс.га). В пределах агроландшафтов преобладают пахотные земли, составляющие 46,5 % от общей площади и 76% от площади сельскохозяйственных угодий. Район богат плодородными черноземными почвами, представляющими наибольшую ценность для сельского хозяйства, на них сосредоточено более 72,2% обрабатываемых угодий.

Численность населения района составляет 48,5 тыс. чел. Основное население: русские – 60%, мордва – 25%, другие национальности – 15%.

На территории Бессоновского района расположено 38 населенных пунктов.

Общая численность населения по данным Госкомстата России на 01.01.2016 г. составляет 48543 человек. Средняя плотность населения равна 2,6 чел/кв.км. Основное население по национальности – русские (более 60%), мордва (около 25%) и другие (15%).

Естественная убыль населения Пензенской области в 2012 году (уменьшение смертности над рождаемостью) по сравнению с прошлым годом составила 80 %.

Естественная убыль населения Бессоновского района за 12 месяцев 2015 г. составила 51 чел., миграционный прирост – 271 чел. что показано в Приложении 1.

Доля трудоспособного населения в общей численности населения района в течение последних трёх лет сохранялась на уровне 55 %.

Трудовые ресурсы в среднегодовом исчислении составляют 27,0 тысяч человек или 59 % постоянного населения.

Так население в трудоспособном возрасте в 2015 году составило 25,58 тыс.чел., в 2016 году показатель составит 27,0 тыс.человек. В среднесрочной перспективе (2013 - 2016 годы) планируется сохранение достигнутого уровня трудоспособного населения.

Состав трудового потенциала характеризуется высоким образовательным уровнем. На долю лиц, имеющих высшее и среднее специальное образование, приходится 89 %. Количество лиц, имеющих среднее общеобразовательное, неполное среднее и неполное высшее образования, незначительное и не превышает 11 % от числа трудоспособного населения.

## Отношение числа занятых в экономике к общей численности населения

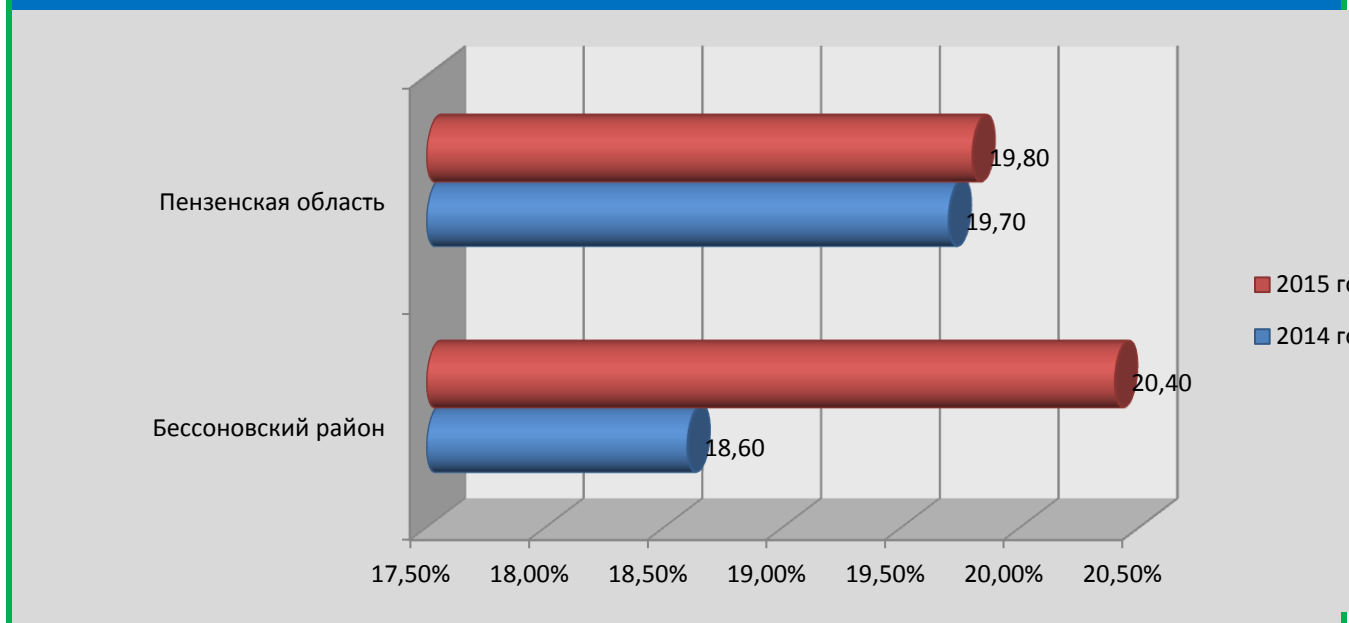


Рис. 4. Отношение числа занятых в экономике к общей численности населения

Существенное влияние на состояние рынка труда оказывает аграрный сектор экономики:

- исторически Бессоновский район в прежних границах сформировался как сельскохозяйственный;

- из общего количества предприятий, работающих в сельских поселениях, на долю сельхозпредприятий приходится 70%;

- в трех поселениях предприятия сельского хозяйства являются градообразующими и служат основными работодателями для трудоспособных граждан;

- в структуре занятости населения по количеству рабочих мест удельный вес сельскохозяйственной отрасли составляет 26 %.

Значительная часть работающего населения – 22 % - занято в торговле, что предопределило развитость потребительского рынка в Бессоновском районе и г.Пензы.

В бюджетной сфере, где работает 19,6 % трудоспособного населения, преобладают медицинские работники (12,7 %), педагогические работники (6,9 %).

Следует отметить рост числа специалистов, обученных по различным целевым программам, по курсу повышения квалификации и профессиональной переподготовке. Соответствие установленным квалификационным требованиям в среднем – 96 %.

Центральной проблемой на рынке труда становится уже не столько количественная нехватка рабочих мест для всех желающих трудоустроиться, сколько качественное несоответствие между структурой вакансий и составом безработных.

Очевидна значительно возрастающая потребность в квалифицированных рабочих специальностях в промышленности, что обусловлено перспективным развитием промышленных зон района.

Муниципальное образование – Бессоновский район Пензенской области в соответствии с Законом Пензенской области от 01.03.2004 № 580-ЗПО «О некоторых вопросах, связанных с реализацией в Пензенской области Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», обладает статусом муниципального района.

Администрация Бессоновского района - исполнительно-распорядительный орган Бессоновского района наделенный настоящим Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Бессоновского района федеральными законами и законами Пензенской области.

Администрация:

1) разрабатывает проекты планов и программ социально-экономического развития Бессоновского района, вносит их на утверждение в Собрание представителей, обеспечивает реализацию указанных планов и программ;

2) создает в порядке, предусмотренном решением Собрания представителей, муниципальные предприятия, устанавливает порядок принятия решения о создании бюджетного или казенного учреждения, осуществляет финансовое обеспечение деятельности муниципальных казенных учреждений и финансовое обеспечение выполнения муниципального задания бюджетными и автономными муниципальными учреждениями, а также формирует и размещает муниципальный заказ;

3) осуществляет контроль за состоянием учета и отчетности в муниципальных учреждениях и организациях, оказывает содействие органам государственной статистики в получении необходимых статистических данных, применяет указанную информацию в своей практической деятельности;

4) решает вопросы, связанные с владением, пользованием и распоряжением имуществом, находящимся в собственности Бессоновского района, в соответствии с законодательством Российской Федерации в порядке, установленном Собранием представителей;

5) закрепляет в порядке, предусмотренном решением Собрания представителей, на праве хозяйственного ведения или оперативного управления объекты муниципальной собственности за муниципальными предприятиями, учреждениями, организациями; осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации приватизацию муниципального имущества;

6) организует профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации муниципальных служащих администрации Бессоновского района и работников муниципальных учреждений;

7) устанавливает порядок принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ и их формирования и реализации, порядок проведения и критерии оценки эффективности реализации долгосрочных целевых программ, утверждает долгосрочные целевые программы (подпрограммы), реализуемые за счет средств бюджета Бессоновского района; устанавливает порядок разработки, утверждения и реализации ведомственных целевых программ;

8) обеспечивает составление проекта бюджета Бессоновского района, вносит его с необходимыми документами и материалами на утверждение Собрания представителей, обеспечивает исполнение бюджета Бессоновского района и составление бюджетной отчетности, представляет отчет об исполнении бюджета Бессоновского района на утверждение Собрания представителей, обеспечивает управление муниципальным долгом;

9) разрабатывает прогноз социально-экономического развития Бессоновского района;

10) утверждает и реализует муниципальные программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, организует проведение энергетического обследования многоквартирных домов, помещения в которых составляют муниципальный жилищный фонд в границах Бессоновского района, организует и проводит иные мероприятия, предусмотренные законодательством об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности;

11) заслушивает, не реже одного раза в квартал, отчеты о деятельности муниципальных предприятий и учреждений;

12) устанавливает тарифы на услуги, предоставляемые муниципальными предприятиями и учреждениями, и работы, выполняемые муниципальными предприятиями и учреждениями, если иное не предусмотрено федеральными законами;

13) устанавливает надбавки к тарифам на товары и услуги организаций коммунального комплекса в соответствии с предельным индексом, установленным органом регулирования Пензенской области для Бессоновского района, тарифы на подключение к системам коммунальной инфраструктуры, тарифы организаций коммунального комплекса на подключение;

14) осуществляет материально-техническое обеспечение подготовки и проведения муниципальных выборов, местного референдума, голосования по отзыву депутата Собрания представителей, выборного должностного лица

местного самоуправления, голосования по вопросам изменения границ Бессоновского района, преобразования Бессоновского района;

15) организует выполнение планов и программ комплексного социально-экономического развития Бессоновского района, а также организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы Бессоновского района, и предоставление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

16) осуществляет международные и внешнеэкономические связи в соответствии с федеральными законами;

17) осуществляет муниципальные заимствования от имени Бессоновского района.

Администрация осуществляет иные полномочия, отнесенные федеральными законами и законами Пензенской области, настоящим Уставом и решениями Собрании представителей к полномочиям администрации.

18) организует предоставление общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти Пензенской области;

19) организует предоставление дополнительного образования детям (за исключением предоставления дополнительного образования детям в учреждениях регионального значения) и общедоступного бесплатного дошкольного образования;

20) обеспечивает содержание зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустривает прилегающие к ним территории;

21) осуществляет учет детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования.

Структура Администрации, в соответствии с решением Собрании



представителей Бессоновского района от 07.02.2017 №665-85/3 «Об утверждении структуры аппарата администрации, органов местного самоуправления, муниципальных учреждений и предприятий Бессоновского района» представлена в приложении 2.

Целью анализа состава и структуры аппарата является определение кадрового потенциала муниципальных служащих администрации Бессоновского района Пензенской области.

Разобраться более конкретно в том, что собой представляет выбранный нами объект исследования, можно с помощью анализа статистических данных.

Первое, что мы рассмотрим - структура аппарата администрации по стажу работы (табл.6)

В связи с тем, что организация зарегистрирована в 2003 году, стаж работников на этой организации невысок, но есть такие сотрудники, которые новое руководство посчитало нужным оставить на своих местах после смены руководства. Ведь, для организации более важно, какой стаж имеют работники, так как это позволит судить о сплочённости коллектива, а также о том, насколько сотрудники разбираются в тонкостях функционирования данной организации. Этим объясняется наличие работников со стажем от 1 года до 5 лет в 2015 году. Они составляют 19,3 % от общего числа (табл.5).

Таблица 5

Структура персонала по стажу работы

|                   | 2015 |      | 2016 |      | 2017 |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
|                   | чел. | %    | чел. | %    | чел. | %    |
| 1. до 1 года      | 3    | 5,3  | 5    | 8,5  | 5    | 8,1  |
| 2. от 1 до 5 лет  | 11   | 19,3 | 11   | 18,6 | 12   | 19,4 |
| 3. от 5 до 10 лет | 17   | 29,8 | 17   | 28,8 | 18   | 29,1 |
| 4. более 10 лет   | 26   | 45,6 | 26   | 44,1 | 27   | 43,5 |
| Всего             | 57   | 100  | 59   | 100  | 62   | 100  |

По данным таблицы видно, что ситуация меняется с наступлением нового отчетного периода, возрастает количество работников со стажем от 5 до 10 лет, в

связи с переходом в данную категорию сотрудников, чей стаж работы возрастает. Каждый год в организации принимаются молодые специалисты. Их соотношение в 2016 и 2017 годах стабилизируется, составляет 6-8% от общего числа. Проведённый анализ показал, что в организации работают высококвалифицированные работники.

Многие сотрудники трудятся в организации более 5 лет. Значит, можно говорить о сформировавшемся коллективе, а сотрудников со стажем работы до 1 года около 7%. Такое равномерное распределение кадров, говорит о том, что люди, имеющие значительный опыт работы за плечами способны в большей мере передать его молодым работникам.

Следующий, не менее важный признак - структура аппарата администрации по полу (табл.6)

Таблица 6

Структура аппарата по полу

|            | 2015 |      | 2016 |      | 2017 |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|
|            | чел. | %    | чел. | %    | чел. | %    |
| 1. женщины | 48   | 82,5 | 49   | 81,4 | 51   | 82,3 |
| 2. мужчины | 9    | 17,5 | 10   | 18,6 | 11   | 17,7 |
| Всего      | 57   | 100  | 59   | 100  | 62   | 100  |

В структуре аппарата администрации численность женщин превышает количество мужчин. Доля женщин в среднем составляет 80%. В то же время количество женщин с каждым годом возрастает: в 2017 году численность женщин в организации составляет 51 чел., что на 0,5 % больше, чем в предыдущих годах.

Изучая должностную структуру организации (табл.7), можно сделать вывод, что на протяжении всего исследуемого периода в структуре аппарата администрации преобладают ведущие эксперты (38,6%). Второй по величине группой в структуре аппарата администрации являются руководители (31,6%). Главные специалисты (17,5%) , Заведующие секторами (8,8%) и главные эксперты составляют 3,5 %.

## Должностная структура

| Категория аппарата  | 2015г.             |      | 2017г.             |      | К ср. |
|---------------------|--------------------|------|--------------------|------|-------|
|                     | Количество человек | %    | Количество человек | %    |       |
| Ведущие эксперты    | 22                 | 38,6 | 23                 | 37,1 | 1,0   |
| Главные эксперты    | 2                  | 3,5  | 4                  | 6,5  | 1,8   |
| Руководители        | 18                 | 31,6 | 19                 | 30,6 | 1,0   |
| Главные специалисты | 10                 | 17,5 | 11                 | 17,7 | 1,1   |
| Заведующие сектором | 5                  | 8,8  | 5                  | 8,1  | 0,9   |
| Итого               | 57                 | 100  | 62                 | 100  |       |

## 2.2. Анализ результатов социологического мониторинга проблемы исследования

Разработка принципов кадровой политики (как и другие вопросы экономической политики фирмы), несомненно, относится к стратегическому уровню принятия решений, то есть является прерогативой высшего руководства организации. Для перевода же данной задачи со стратегического уровня на уровень оперативного управления необходимо взаимодействие с главным фактором успеха - с персоналом организации.

Для более конкретного представления о сложившейся кадровой работе в организации нами был проведен анкетный опрос.

### *Общие сведения о респондентах.*

Респондентами нашего анкетного опроса являлись сотрудники администрации Бессоновского района. В реквизитной части, исходя из ответов, мы можем получить информацию, касающуюся самих респондентов.

Нами было опрошено 62 человека. Из них 51 женщина и 11 мужчин.

По возрасту и стажу работы в организации нам удалось опросить каждую категорию сотрудников администрации Бессоновского района. Большее число опрошенных относятся к основным группам, характеризующим кадровый состав организации. Данные представлены на рисунках 5, 6.

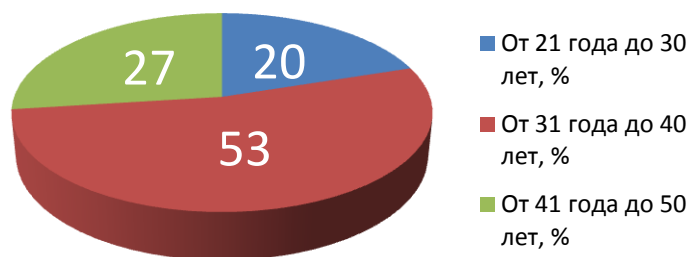


Рис.5. Соотношение респондентов по возрастному признаку

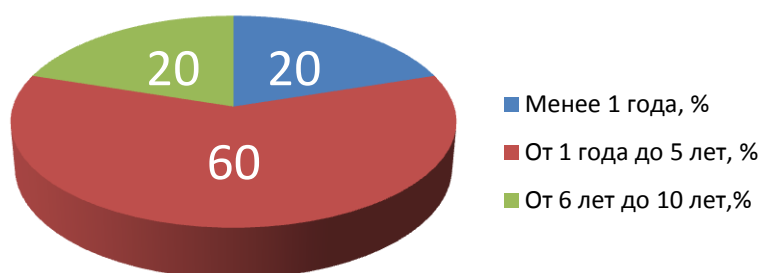


Рис.6. Соотношение респондентов по стажу работы

Проводя анализ данных главного блока анкеты, нами были выделены основные вопросы, касающиеся удовлетворенности системой труда в организации возможности самореализации, отношений в коллективе и понимания, оценки сотрудниками кадровой работы в данной организации.

В вопросе об удовлетворенности своим трудом (в процентах) в организации, большая часть опрошенных дала оценку в 70%. А в вопросе об удовлетворенности системой труда организации, мнения разделились практически поровну. 27,2 % респондентов ответили, что вполне удовлетворены системой труда, 22,6 % подчеркнуло, что удовлетворены не совсем. По причинам неудовлетворенности мнения разделились, но основная часть выделила несправедливую оценку труда. Если сопоставить ответ на этот вопрос, с ответом из паспорттики, можно выявить определенную тенденцию. Несправедливой оценку труда считают респонденты со средне-специальным образованием. А в большинстве своем, это ведущие эксперты администрации. Сотрудники с высшим образованием вполне удовлетворены системой работы организации. Наглядное

представление причин неудовлетворенности системой труда можно рассмотреть на рисунке 7.

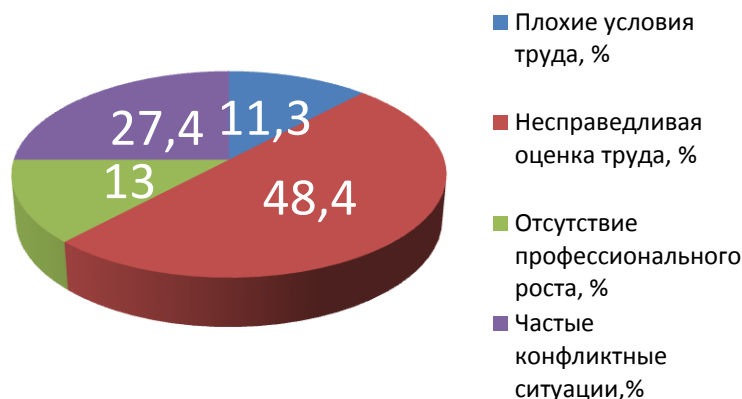


Рис.7. Причины неудовлетворенности системой труда в организации

В вопросе самореализации и возможности продвижения по службе ситуация неоднозначна. 50 % опрошенных затруднились ответить на вопрос о возможности самореализации и саморазвития в организации. Около 27,4% утвердили, что в организации существует такая возможность. Лишь семь человек ответили, что такой возможности в организации нет, как причину, не позволяющую самореализации и саморазвитию, отмечают напряженные отношения в коллективе. Таким образом, можно сделать вывод, что руководство делает все возможное для создания условий, которые помогли бы самореализоваться работникам.

Затруднились с ответом на вопрос об удовлетворенности продвижением по службе 31 из 62 опрошенных. Остальные 31 поделились между ответами «да» и «нет». Графически это можно представить следующим образом (рис.8):

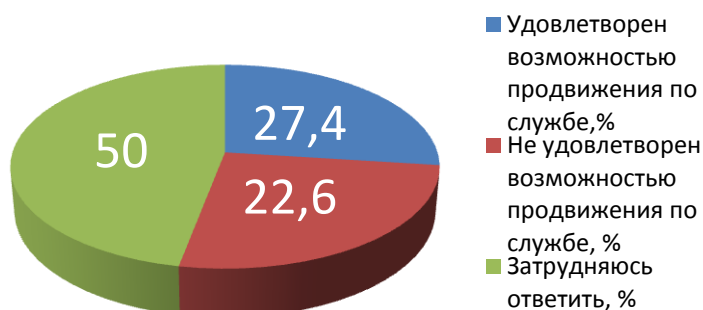


Рис.8. Степень удовлетворенности опрошенных возможностью продвижения по службе

Из данного опроса можно сделать вывод о том, что руководство делает все возможное для создания условий, которые помогли бы самореализоваться и продвигаться по службе. Но с учетом специфики работы, это почти не возможно. Коллектив администрации понимающе относится к ситуации, осознавая данную проблему, люди не требуют от руководства невозможного.

Что касается отношений в самом коллективе, здесь все очевидно. Исходя из анализа ответов респондентов: отношения доброжелательные. Как и в любом трудовом коллективе возникают иногда конфликтные ситуации. Основные причины конфликтов: нерациональное распределение обязанностей, несправедливая и необъективная оценка труда.

Следующим вопросам анкеты нужно было уделить больше времени. Эти вопросы касаются понимания сути кадровой политики в организации.

Первое на что стоит обратить внимание - вид власти в организации. Следует напомнить, что руководство в администрации Бессоновского района осуществляется главой администрации.

Лишь 13 из 62-х опрошенных назвали власть, преобладающую в организации, единоличной. Подавляющее большинство (около 71%) считают, что в организации четко выраженный коллегиальный вид власти (рис.9).

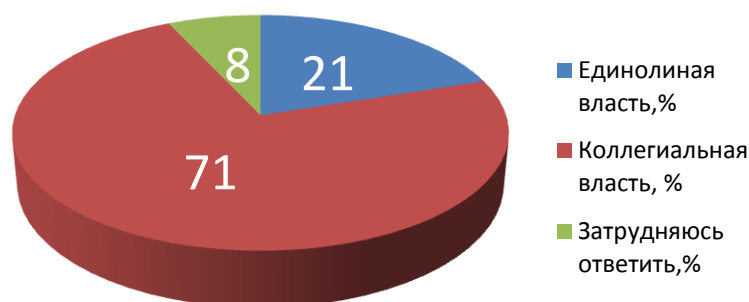


Рис.9. Преобладающий вид власти в организации

Данная характеристика показывает положительный результат в работе руководства. Исходя из результатов анкетного опроса, можно сделать вывод о то,

что направление, по которому движется организация правильное, ведь коллегиальная система управления позволяет быстрее ориентироваться в данных, избегать лишних поисков и более эффективно принимать решения на основании объективного анализа. коллегиальная система управления, в которую входит и система качественного управления и экономичного, становится просто незаменимой в организации.

Большинство респондентов (53,%) считает, что поощрение является наиболее эффективным видом воздействия; 19,4% - самостоятельность в работе; 19,4% - делегирование полномочий и лишь 8,1% наказание (рисунок 10)

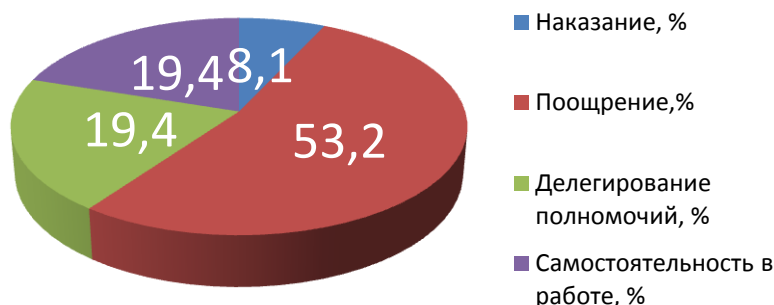


Рис.10. Наиболее эффективный вид воздействия на подчиненных

Социологический опрос показал, что большая часть работников филиала не заинтересована в процессе принятия решений, безынициативна, что, в свою очередь, влечет за собой слабое внедрение новшеств. Следовательно, руководству филиала необходимо применять, как показал опрос, поощрение и предоставление работникам большей самостоятельности в работе, что приведет к большей заинтересованности и инициативности работников в труде.

Исследуя вид мотивации, применяемый руководством организации, респондентам нужно было отметить какой из видов применяется, и какой вид мотивации интересует в первую очередь, вне зависимости от наличия его на предприятии. Картинка получилась очень интересная. Как оказалось, в организации не балуют своих сотрудников различного рода поощрениями. Из ряда видов поощрений в организации используются лишь доплаты (прими), оплачиваемое обучение (курсы, тренинги, учеба), медицинское страхование.

Сотрудники не удовлетворены такой ситуацией, при оценке значимости видов мотивации, к уже имеющимся они также добавили: доплаты на оздоровление, бесплатную или частичную оплату путевок, доплаты за стаж работы на предприятии и предоставление абонементов в спортивные учреждения (бассейн, спортзал и т.п.). Отообразим каждый из желаемых видов мотивации по степени важности для сотрудников (рисунок 11).

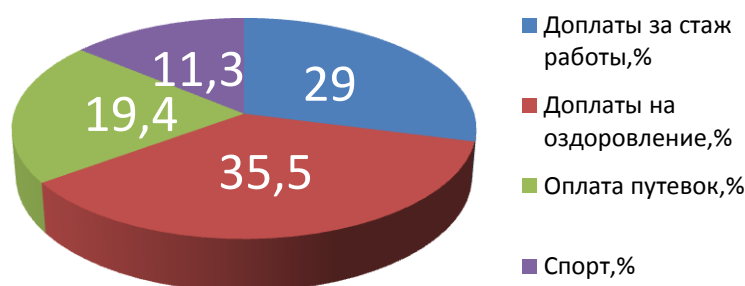


Рис.11. Соотношение важности видов мотивации для респондентов

Исследуя основные аспекты кадровой политики, по мнению респондентов, мы получили разрозненное мнение. Опрашиваемые как бы поделились на группы, однако, не один пункт вопроса не остался без внимания. Логичное объяснение этому – разное представление людей на рабочий процесс и жизнь в целом. Кто-то из опрашиваемых особо выделил определение потребности в кадрах и политику развития персонала, а кто-то определил важными принципы распределения денежных средств и информационную политику персонала. Мнения разделились, но картинка, представленная на рисунке 12, несет определенный смысл.

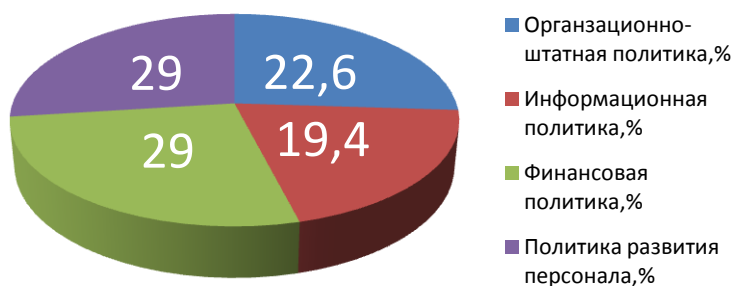


Рис.12. Основные аспекты кадровой политики



По диаграмме наглядно видно, что доли приблизительно одинаковы. Значит для кадровой политики в одинаковой степени важно и финансовое обеспечение, и развитие персонала, и распределение информации, и организационно-штатная политика.

Оценивая же политику своей организации, большинство респондентов выделило, что руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами конфликтов и ситуацией развития кризиса. Это говорит о том, что в организации ведется реактивная кадровая политика. 27% опрошенных отметили, что руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией. 13% описали превентивную кадровую политику, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеет средств для влияния на нее.

В перспективе своей дальнейшей работы сотрудники обозначили позицию продолжения работы на прежней должности.

Таким образом, необходимо отметить, что руководству филиала необходимо внедрять коллегиальную систему принятия решений в организации, то есть оно должно выступать и в качестве эксперта, и в качестве «судьи» по всем решаемым вопросам; прислушиваться к предложениям членов коллектива; стимулировать персонал не только материально, но и морально; более четко формировать принципы проводимой кадровой политики, а также доводить их до сотрудников.

Выявленные факты позволяют сделать вывод, что кадровый состав администрации Бессоновского района Пензенской области обладает достаточно квалифицированным кадровым составом, перспективным, молодым, который при умелом его формировании и управлении сможет эффективно трудиться для достижения общих целей организации, однако для более глубокого изучения данной темы ВКР необходимо изучить мотивацию поступления на службу сотрудников администрации Бессоновского района.

### **2.3. Анализ социально-экономического развития и разработка стратегического плана Бессоновского района Пензенской области**

Для формирования стратегии развития муниципального образования необходимо изучить экономическое состояние Бессоновского района.

На основании проведенного анализа в течение 2016 года Финансовым управлением администрации Бессоновского района проведена значительная работа по внесению изменений в ассигнования и лимиты бюджетных обязательств на основании предложений главных распорядителей бюджетных средств.

В 2016 году бюджет Бессоновского района исполнен в сумме 739,8 млн. руб. или на 101,2% по сравнению с плановым показателем. По сравнению с 2015 годом доходы увеличились на 125,9% (588,9 млн. руб.). Это свидетельствует о положительной тенденции в сфере финансов.

В приложениях 2 и 3 к выпускной квалификационной работе приведены структура доходов и расходов муниципального бюджета Бессоновского района и за период с 2011 по 2015 год и доходы административно-территориальных единиц Бессоновского района в 2015 году (тыс.руб.).

Анализируя развитие социальной сферы в муниципальном образовании Бессоновского района, можно сказать, что муниципальная система образования включает в себя:

- 6 дошкольных образовательных учреждений (в их составе 8 филиалов) с контингентом **1815** чел., в том числе от 3 лет до 7 лет **1510** чел.

10 общеобразовательных учреждений (в их составе 6 филиалов) с контингентом обучающихся **3811** человек;

2 учреждения дополнительного образования, из них контингент ЦДТ составляет **1250** воспитанников, контингент ДЮСШ – **1280** воспитанников;

1 автономное учреждение МАУ «Бассейн Бессоновский».

В 2015-2016 учебном году в первых классах школ обучалось 536 обучающихся (в прошлом учебном году – 474 человек).

Учебный и воспитательный процесс осуществляли 304 педагога общеобразовательных организаций, 125 педагогов дошкольных организаций, 16 педагогов организаций дополнительного образования.

Из 445 педагогических работников высшее образование имеют 350 человек (78,6 %), среднее специальное – 95 человек (21,4%). При этом в школах района высшее образование имеют 262 педагога (86,1%).

Средняя заработанная плата учителей общеобразовательных организаций составила 29408 рублей, прочих педагогических работников – 18297 рублей.

Отмечается положительная динамика увеличения контингента общеобразовательных учреждений.

Все общеобразовательные учреждения располагаются в типовых зданиях, кроме Филиала МБОУ СОШ №2 с. Грабово им. Героя России С.В. Кустова в с. Чертково и Филиала МБОУ СОШ им. С.Е. Кузнецова с. Чемодановка в с. Ухтинка. Во всех школах района организовано горячее питание для учащихся.

Средняя наполняемость классов в общеобразовательных учреждениях составляет 17,37 человек (по области 10,8).

Все школы района подключены к сети «Интернет», 2 школы имеют широкополосный интернет (не менее 2 Мб/с), что составляет 20 % от общего количества школ (49,6% от общей численности обучающихся).

Обеспечение доступа в сеть «Интернет», контентная фильтрация, лицензионное программное обеспечения осуществляется на основе договоров с ОАО «Ростелеком» и ООО «Лецман».

Охват общеобразовательных организаций комплектами современного мультимедийного оборудования составляет 100%.

Обеспеченность учебниками по основным предметам в школах района составляет 100 %.

Для совершенствования профилактической и оздоровительной работы среди школьников в Бессоновском районе на базе двух школ: МБОУ СОШ с. Бессоновка и МБОУ СОШ с. Чемодановка созданы отделения профилактики и реабилитации. В составе отделения профилактики и реабилитации оборудованы

кабинет врача с процедурной, физиотерапевтический кабинет, кабинет лечебной физкультуры, кабинет массажа, стоматологический кабинет. Это позволило снизить количество пропусков занятий по болезни в среднем на 3% и увеличить количество детей, относящихся к основной группе здоровья на 1,5%.

В настоящее время в Бессоновском районе функционируют 6 дошкольных образовательных организаций, кроме того 8 филиалов, в них детей **1815** чел., в том числе от 3 лет до 7 лет **1510** чел. Охват детей дошкольными образовательными услугами составляет 65,6 %.

На базе 5 образовательных организаций открыты дошкольные образовательные группы полного дня на 125 мест ( в с. Блохино, с. Полеологово, с.Вазерки, с. Пазелки с. Пыркино).

Данные дошкольные образовательные группы располагаются на свободных площадях школ только территориально и являются структурными подразделениями и филиалами детских садов.

Также в районе функционирует 1 образовательное учреждение начальная школа – детский сад (с контингентом детей дошкольного возраста 201 чел.).

По итогам ежегодного мониторинга, проводимого Управлением образования Бессоновского района, 96,56 % школьников заняты во внеурочное время различными видами творческой деятельности в учреждениях образования, культуры и спорта.

Районная система дополнительного образования детей располагает возможностями по развитию способностей обучающихся в районе: технической - 185 человек, художественной – 1025 человек, туристско - краеведческой– 360 человек, социально – педагогической – 810 человек, физкультурно - спортивной – 1280 человек.

В настоящее время спортивная база Бессоновского района насчитывает 106 объектов, из них 55 плоскостных спортивных сооружений, 25 спортивных залов, 1 ФОК «Сура», 1 плавательный бассейн «Бессоновский», Стадион «Сура» и стадион «Граз-Арена».

В зимнее время на территории района работают 10 ледовых катков, а так же 3 профессиональные лыжные трассы.

В районе работает МБОУ ДОД «Детско-юношеская спортивная школа Бессоновского района». Общая численность детей, занимающихся в ДЮСШ , составляет 653 человек.

Общая численность детей, занимающихся в Детско-юношеском центре в 2015-2016 учебном году, составляет 663 человека.

Постановлением администрации Бессоновского района от 29.07.2015 № 502 МБОУ ДОД ДЮСШ Бессоновского района наделена полномочиями районного центра тестирования ВФСК ГТО.

В 14-ти школах созданы школьные спортивные клубы, которые организуют и проводят спортивные и физкультурно - оздоровительные мероприятия, формируют команды для участия в соревнованиях, проводят работу по пропаганде здорового образа жизни, учет рекордов и спортивных достижений.

Доля лиц систематически занимающихся физкультурой и спортом от общей численности населения района составляет 38,6 % (17 963 человек).

Учреждениями здравоохранения Бессоновского района обслуживается население численностью 48543 человека, из них женщин фертильного возраста – 10609 человек.

Обеспеченность койками круглосуточного стационара на 10000 населения составила в 2015г – 18,1 (2014г – 21,5).

За 2015г осуществлено 628 выездов врачебно – сестринских бригад на село, осмотрено 19669 человек, средняя нагрузка на выезде – 31,3 чел. За 6 мес. сделано 308 выездов, осмотрено 9297 человек, средняя нагрузка на выезде - 30,1чел.

Внедрена система дистанционного консультирования больных специалистами ПОКБ им.Бурденко с болезнями системы кровообращения и неврологической сферы с использованием ресурсов сети «Интернет».

В поликлинике Бессоновской районной больницы, в Чемодановской участковой больнице и Грабовской амбулатории функционируют кабинеты неотложной помощи. В составе данного подразделения, помимо, оказания

неотложной помощи при обращении в поликлинику, так же организована выездная фельдшерская бригада неотложной помощи, в функциональные обязанности которой входит оказание медицинской помощи на дому,

при состояниях и заболеваниях, не угрожающих жизни пациента.

В Бессоновском районе число получателей мер социальной поддержки составляет 9286 человека, из них 2491 семья с детьми, 3780 федеральных льготника, 2634 региональных льготников, 30 сельских специалиста, 283 семей, получающих субсидии.

Общая численность получателей мер социальной поддержки составляет 19.2% от всего населения Бессоновского района.

На социальную поддержку граждан, проживающих на территории Бессоновского района, за счет всех источников финансирования в январе-июне 2016 года направлено 76 млн.руб.

В Бессоновском районе действуют 8 муниципальных учреждений культуры:

- Детская школа искусств Бессоновского района с филиалами в с. Вазерки, Грабово (2), Кижеватово, Сосновка, Чемодановка, Пыркино, Чертково, Степановка, Полеологово, Ухтинка, 1 - выездной класс в с.Бессоновка.

- Межпоселенческий центральный районный Дом культуры, в состав которого входят 3 отдела в с. Степановка, с. Пыркино, с. Полеологово (с. Блохино);

- Межпоселенческая центральная районная библиотека и 14 структурных подразделений (централизация с 2015 года);

- 5 информационно-культурно-спортивных центров, в состав которых входят СДК – с.Лопатки, п.Полевой, и 4 подростковых клуба (с.Кижеватово, с.Сосновка, с.Чемодановка, с.Вазерки).

В учреждениях культуры, включая библиотеки, работают 117 человек, из них 74 человека основного персонала. В ДШИ работают 34 человека, из них 26 человек основного персонала.

Процент охвата детей, занимающихся в ДШИ от общего количества учащихся 1-9 классов, проживающих в районе в 2015 г. составляет 20 %, .

Количество выездных классов – 1; 12 - филиалов. Охват дополнительным художественным образованием учащихся общеобразовательных школ - составляет 18,2 %.

На территории Бессоновского района получили развитие автомобильный, железнодорожный и трубопроводный транспорт.

Бессоновский район имеет благоприятные условия для осуществления внешних связей на любом уровне, как внутри области, так и вне ее территории.

По территории района проходят автомобильные дороги Федерального значения: «М-5-Урал» и «Саратов - Нижний Новгород». Трассы автомобильных дорог имеют 2 техническую категорию с шириной проезжей части с усовершенствованным покрытием от 7 до 11,25 м., проходимость по дорогам обеспечивается в любое время года, протяженность в границах района составляет 38,5 км.

По данным ФГУ «Федеральное управление автомобильных дорог «Большая Волга» среднесуточная интенсивность движения составляет: по трассе «М-5-Урал» - 9389 единиц/сутки, по трассе «Саратов - Нижний Новгород» - 2832 единиц/сутки.

Сеть федеральных автомобильных дорог Бессоновского района дополнена региональными автодорогами, по которым осуществляются связи населенных пунктов с районными центрами, областным центром и между собой. По этой сети также обеспечиваются выходы на федеральные автодороги и к железнодорожным станциям.

Перечень существующих автомобильных дорог по муниципальному району (по данным ГУ «Управления автомобильных дорог Пензенской области») приведен на рисунке 13.

| № п/п                                   | Наименование дороги | Техн. катег. | Общая протяженность, км | В том числе асфальтобетон, км |
|---|---------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|
| <b>Федеральные автомобильные дороги</b> |                     |              |                         |                               |
| 1                                       | «М-5- Урал»         | 2            | 23,0                    | 23,0                          |

|  |  |   |             |             |
|--|--|---|-------------|-------------|
| 2  | «Саратов - Нижний Новгород»                          | 2 | 15,5        | 15,5        |
|  | <b>Итого федеральных автодорог:</b>                  |   | <b>38,5</b> | <b>38,5</b> |
| <b>Региональные автомобильные дороги</b> |  |   |             |             |
| 3  | «Пенза - Лунино»- граница области                    | 3 | 32,8        | 32,8        |
| 4  | Грабово – Вазерки - Проказна                         | 4 | 16,0        | 16,0        |
| 5  | Грабово - Чертково                                   | 4 | 8,6         | 8,6         |
| 6  | Чемодановка - Пазелки                                | 4 | 19,0        | 19,0        |
| 7  | Бессоновка – Полеологово - Блохино                   | 4 | 7,4         | 7,4         |
| 8  | подъезд к с. Александровка                           | 4 | 12,5        | 12,5        |
| 9  | подъезд к с. Лопатки                                 | 4 | 2,8         | 2,8         |
| 10                                       | подъезд к с. Вазерки                                 | 4 | 3,7         | 3,7         |
| 11                                       | Полеологово - Кропцово                               | 5 | 5,1         | 5,1         |
| 12                                       | «Чемодановка - Пазелки»- Александровка - Колос - Ера | 5 | 16,9        | 5,4         |
| 13                                       | подъезд к жил. пос. АТП                              | 4 | 1,2         | 1,2         |
| 14                                       | подъезд к д. Васильевка                              | 5 | 1,7         | 1,7         |
| 15                                       | подъезд к с. Сосновка                                | 4 | 1,8         | 1,8         |
| 16                                       | «Чемодановка -Пазелки - Лопуховка                    | 4 | 6,5         | 6,5         |
| 17                                       | подъезд к с. Мастиновка                              | 5 | 1,9         | 1,9         |
| 18                                       | подъезд к с. Пыркино                                 | 4 | 4,7         | 4,7         |
| 19                                       | подъезд к с. Пазелки                                 | 4 | 1,3         | 1,3         |
| 20                                       | подъезд к в/части                                    | 4 | 3,0         | 3,0         |
| 21                                       | подъезд к жил. пос. ПНИ                              | 4 | 1,1         | 1,1         |
| 22                                       | подъезд к с. Николо-Райское                          | 5 | 3,7         | 3,7         |
| 23                                       | подъезд к с. Бакшеевка                               | 5 | 2,0         | 2,0         |
| 24                                       | подъезд к с. Ухтинка                                 | 5 | 1,0         | 1,0         |
| 25                                       | подъезд к д. Бардинка                                | 5 | 1,1         | 1,1         |
| 26                                       | Пыркино-Заводской                                    | 5 | 2,9         | 2,9         |



|                                   |                                      |   |              |              |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---|--------------|--------------|
| 27                                | «Урал-М-5»-Степановка -<br>Тумалейка | 3 | 8,2          | 8,2          |
| 28                                | 10-Артель -Подлесный                 | 5 | 3,5          | -            |
| 29                                | подъезд к п. 10-ая Артель            | 5 | 4,3          | -            |
| 30                                | подъезд к д. Никольское              | 5 | 2,0          | 2,0          |
| <b>Итого областного значения:</b> |                                      |   | <b>176,6</b> | <b>168,9</b> |

Рис.13 Перечень существующих автомобильных дорог по муниципальному району

В Бессоновском районе сформирована разветвленная сеть автобусных маршрутов, которая охватывает всю территорию района. Автобусным транспортом общего пользования перевозка пассажиров осуществляется на 17 межмуниципальных маршрутах.

Организатором пассажирских перевозок является Министерство государственного имущества Пензенской области. Автотранспортом обслуживается 25 населенных пунктов.

Перевозки осуществляются индивидуальными предпринимателями с.Бессоновка и автотранспортным предприятием ОАО «Меркурий». Маршрутная сеть полностью удовлетворяет потребность населения в оказании услуг по перевозке пассажиров.

Бессоновский район имеет развитую сеть по предоставлению услуг связи. В настоящее время населению и организациям района предоставляют следующие основные виды телекоммуникационных услуг: телефонная фиксированная (стационарная) связь; услуги сети сотовой подвижной связи; коммутируемый и выделенный доступ в сети Интернет. Основные операторы, предоставляющие услуги фиксированной телефонной связи: ОАО «Волготелеком», ОАО «Ростелеком». Телефонные станции в районе имеются в центральных селах муниципальных образований. Число телефонных номеров в районе 4698, в том числе у населения – 4016 единицы.

Бессоновский РУЭС расширил номерную емкость АТС на 230 номеров: с. Чемодановка – 60 номеров; с. Степановка – 10 номеров; с. Сосновка – 100 номеров; п. Полевой – 30 номеров.

В рамках национального проекта «Образование» 17 школ района подключены к высокоскоростному доступу к сети Интернет. С 2001 г. прирост телефонов составил – 1913 телефонов. Плотность телефонов в районе составляет 11,74 на 100 жителей.

Имеется сотовая связь Билайн, Мегафон и другие, число абонентов сотовой связи в районе – 18634 (44% населения). Охват населения телевизионным и радиовещанием 100%. Основным оператором по оказанию услуг почтовой связи на территории района является Управление федеральной почтовой связи Пензенской области (УФПС), которая динамично развивается, в настоящее время в районе имеется 20 отделений почтовой связи. Наличие объектов сети почтовой связи позволяет предоставлять населению не только весь комплекс традиционных почтовых услуг: по оформлению и доставке почтовых отправлений и подписных изданий, доставке и выплате пенсий, но и по приему платежей за коммунальные услуги, реализации товаров народного потребления, оказание услуг Кибер – почта, различные банковские операции.

Градообразующее предприятие – **ОАО «Завод Граз»** - изготовление и поставка автомобилей со специальными кузовами, автоцистерны во все регионы РФ и далее зарубежье, номенклатура производимой продукции составляет более 250 моделей, занимает наибольший удельный вес в структуре промышленной продукции – 90 % от общего объема производства.

В январе–декабре 2015 года объем производства на этом предприятии составил **683,8 млн. руб, что в 2,3 раза выше уровня января-июня 2015 года.**

Благодаря содействию Минпрома Пензенской области ОАО «Завод Граз» в 2015 г. включено в число градообразующих предприятий России. В июле 2016 г. завод получил субсидию из федерального бюджета на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях на пополнение

оборотных средств и на финансирование текущей производственной деятельности в сумме **16 млн. 459 тыс. 836,66 руб.**

**ООО «Александровский спиртзавод № 14»** - производство, хранение и поставка произведенного этилового спирта из пищевого сырья, осуществляет поставки спиртов на крупнейшие заводы федерального уровня. В 2015 г. **объем производства составил 224,9 млн. руб., на 3 % выше 2014 г.**

**ООО «Леском»** – крупный производитель межкомнатных дверей и строительного погонажа, покрытого финиш-плёнкой. Компания имеет собственное производство ламинированных дверей, покрытых плёнкой ПВХ. **В 2015 г. объем производства составил 300,5 млн. руб.**

**ООО «Мегапласт»** - Основной деятельностью предприятия является производство конструкций из ПВХ и алюминия. За 2015 год производство продукции составило 178,2 млн. рублей. В 2016 г. расширено производство путем создания нового вида деятельности по производству зеркал. Объем инвестиций составил 135 млн. руб.

**ООО «Беском»** - производство компрессоров, насосов и гидравлических систем. **В 2015 г. объем производства – 93,3 млн. руб. (114% к 2014 г.).**

**ООО «Фарм-Пласт»** - предприятие изготавливает пластмассовую тару для молочной продукции. **Производство продукции за 2015 г. составило 41 млн. руб., что на 2,3% выше 2014 г.** В конце 2015 г. введено в эксплуатацию 2 новых линии, что привело к увеличению объемов производства в 2 раза и создание дополнительных 16 рабочих мест.

Развитие промышленных предприятий нарушено влиянием финансово-экономического кризиса. Для большинства промышленных предприятий района влияние кризиса связано с уменьшением финансово-подкрепленных заказов, пересмотром производственных программ в сторону уменьшения объемов производства, поиском новых партнеров.

Таким образом, представленные результаты являются источником для выявления проблем и формирования стратегии развития Бессоновского района Пензенской области.

Необходимость разработки стратегии социально-экономического развития муниципального образования Бессоновский район на период до 2021 года, далее по тексту Стратегия вызвана потребностью изменения роли и функций муниципального образования, переходом от прежней модели, в рамках которой Бессоновский муниципальный район выступал, прежде всего, как система жизнеобеспечения муниципальных предприятий и организаций, расположенных на его территории, к модели открытого общества, в рамках которой район является самодостаточной социально-экономической системой обеспечивающей заданный уровень жизни его населения.

Стратегия включает в себя:

- обоснование стратегической цели социально-экономического развития Бессоновского муниципального района, исходя из цели и задач социально-экономического развития

- определение направлений социально-экономического развития Бессоновского муниципального района;

- ожидаемые показатели социально-экономического развития Бессоновского муниципального района.

Стратегия содержит набор идей и принципов, которые дадут ориентиры для предпринимателей, потенциальных инвесторов и населения района, помогая определять текущие задачи с учетом видения долгосрочной перспективы. Стратегия может служить основой для включения её мероприятий в областные и федеральные инвестиционные программы.

**Стратегическая цель №1:** Развитие агропромышленного комплекса, основу которого составят предприятия, обеспечивающие глубокую переработку местной с/х продукции и замкнутый цикл по производству, переработке и реализации сельскохозяйственной продукции в виде конкурентоспособных и экологически чистых продуктов питания.

Реализация данной цели позволит обеспечить рост объемов отгруженной продукции сельского хозяйства собственного производства по Бессоновскому району к 2021 году в 1,3 раза по сравнению с 2012 годом, что составит

ориентировочно 4552 млн.руб., увеличить объем отгруженной продукции собственного производства предприятий пищевой промышленности к 2021 году в 0,9 раз, что составит ориентировочно 31 млн.руб., также реализация намеченной цели позволит создать около 300 дополнительных рабочих мест в указанных видах экономической деятельности, увеличить объем налоговых поступлений в консолидированный бюджет области к 2020 году ориентировочно в 1,3 раза, а также значительно повысить.

Обоснование данной цели служит то, что сельское хозяйство имеет в Бессоновском районе статус отрасли социально-значимой и градообразующей, что подтверждают следующие факты:

а) высокая занятость населения в отрасли, несмотря на тенденцию сокращения работников;

б) хозяйства равномерно распределены по территории муниципального образования, а в пяти сельских советах из десяти, входящих в состав Бессоновского района, являются основным местом работы жителей.

Близость к рынкам сбыта сельскохозяйственной продукции. Территориально район расположен вблизи областного центра г.Пензы, что гарантирует стабильность сбыта сельскохозяйственной продукции.

Существенным фактором, влияющим на развитие аграрного комплекса, является приведение производственных затрат к сравнимому в международном масштабе уровню посредством применения ресурсосберегающих технологий и внедрения высокопродуктивной техники, что также определяет необходимость технологической модернизации существующих сельскохозяйственных предприятий района.

Большая площадь сельскохозяйственных угодий на территории района позволяет выращивать значительное количество сельскохозяйственной продукции, как в животноводческой сфере, так и в сфере растениеводства, что позволит обеспечить сырьем планируемые к созданию предприятия пищевой промышленности.

По балансу спроса и предложения, в сырьевом виде за пределы территории вывозится 70% продукции растениеводства и почти 65% продукции животноводства.

Анализирую обоснования стратегической цели, мы не можем не сказать об ограничениях на развитие социально-значимой отрасли (сельское хозяйство):

- агроклиматические условия,
- повышение цен в растениеводстве, нестабильность закупочных цен на животноводческую продукцию,
- отсутствие достаточного объема денежных средств на проведение реконструкции и модернизации производственных комплексов большей части сельскохозяйственных предприятий района.

**Стратегическая цель №2:** Развитие промышленного сектора экономики Бессоновского района за счет создания предприятий, относящихся к обрабатывающим производствам, а именно к следующим подвидам: производство прочих неметаллических минеральных продуктов, обработка древесины, производство нефтепродуктов, химическое производство, прочие производства. Реализация данной цели позволит обеспечить рост объемов промышленной продукции собственного производства (без учета объемов продукции пищевой промышленности) по Бессоновскому району к 2021 году ориентировочно в 1,4 раза, что составит 14712,7 млн.руб., создать ориентировочно 900 дополнительных рабочих мест в указанных видах экономической деятельности, привлечь дополнительно 10,0 млн.руб. налоговых поступлений в

консолидированный бюджет области.

Обоснованиями будут являться конкурентные преимущества географического потенциала Бессоновского района:

1. Через территорию района проходят трассы нефтепроводов ОАО МН «Дружба».

2. По территории района проходит магистральный газопровод «Саратов – Н. Новгород», от него проложены газопроводы – отводы на АГРС «Полеологово», «Ухтинка», «Чемодановка». Протяженность газовых сетей в

районе на настоящий момент составляет 797 км, в том числе: магистральный высокого давления – 4,5 км; газопроводы высокое давление - 245 км; газопроводы среднего давления – 2,1 км; газопроводы низкого давления - 545,4 км.

3. Прохождение по территории МО федеральной трассы М5-Урал, трассы «Н.Новгород-Саратов» создает благоприятные условия для обеспечения сбыта производимой продукции.

4. Наличие значительных запасов глины на территории района.

5. На территории Бессоновского района (западная промышленная зона села Грабово) имеются свободные земельные участки – в целом около 180 га, предназначенные для размещения промышленных производств.

Таким образом, достаточно развитая система трасс магистральных трубопроводов, максимально приближенных к железнодорожным маршрутам, близость рынков сырья и сбыта создают благоприятные условия для эффективного размещения в районе долгосрочных инвестиций в промышленный сектор экономики.

И только лишь отсутствие необходимой инженерной инфраструктуры для подключения планируемых к строительству объектов экономики будет являться ограничением.

**Стратегическая цель №3:** К 2018 году организовать на территории западной промышленной зоны села Грабово «Промышленный парк субъектов малого и среднего предпринимательства», в состав которого будут входить предприятия обрабатывающих производств (пищевой промышленности, деревообрабатывающего производства, текстильного производства и др. видов экономической деятельности).

Создание «Промышленного парка» позволит обеспечить рост объемов промышленной продукции, произведенной субъектами малого и среднего предпринимательства Бессоновского района, к 2020 году ориентировочно в 1,5 раза, создать ориентировочно 500 дополнительных рабочих мест, увеличить объем налоговых поступлений в консолидированный бюджет области в год в 1,3 раза, что составит в 2021 году 170,0 млн.руб.

Сектор малого и среднего предпринимательства занимает значительную долю – 27 % в общем обороте хозяйствующих субъектов Бессоновского района по полному кругу предприятий. Доля малого предпринимательства стабильно растет из года в год.

Дальнейшее развитие данного сектора экономики возможно за счет внедрения инновационных технологий, создания производственных циклов с разбивкой отдельных производственных операций по малым предприятиям. Инвестиционные проекты, доступные для реализации субъектам малого и среднего предпринимательства – проекты ориентировочной стоимостью от 10,0 до 450,0 млн.руб. и имеющие короткий срок окупаемости.

Ограничением последней стратегической цели будет являться отсутствие необходимой инженерной инфраструктуры для подключения вновь создаваемых предприятий в западной промышленной зона села Грабово. Отсутствуют точки подключения к сетям электроснабжения и газоснабжения, не проведены сети водоснабжения и водоотведения.

Составляя стратегические цели, хотелось бы провести SWOT-анализ социально-экономического развития администрации Бессоновского района. Последовательность выполнения SWOT-анализа предполагает следующие действия: выявление сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз и установлений связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития организации, разработке стратегического плана и его реализации (табл. 8).<sup>37</sup>

Таблица 8

SWOT-анализ социально-экономического развития района

| Сильные стороны:   | Слабые стороны:   |
|--|---|
| Экономические факторы  |   |
| - разнообразие сырьевых ресурсов;<br>-имеются инвестиционные | -недостаточное использование сырьевого потенциала района; |

<sup>37</sup> О.А. Сазыкина. Стратегический менеджмент :учеб. пособие/ О.А. Сазыкина – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с. – С.67.



|  |  |
|--|--|
| <p>площадки для промышленного и сельскохозяйственного развития;</p> <p>-развитая транспортная инфраструктура;</p> <p>-высокий уровень газификации;</p> <p>- подстанции района имеют резерв мощности для обеспечения потенциальных проектов электроэнергией;</p> <p>-наличие резерва рабочей силы;</p> <p>-развитый уровень социальной инфраструктуры на территории района.</p>                                       | <p>-рост износа производственных фондов;</p> <p>-недостаточный технологический уровень малого и среднего бизнеса, в т.ч. крестьянских(фермерских)хозяйств;</p> <p>-низкая инвестиционная активность хозяйственных субъектов;</p> <p>-зависимость доходов местного бюджета от областных дотаций;</p> <p>-недостаток предприятий бытового обслуживания в сельской местности.</p>                                     |
| <p>Социальные факторы</p>  |  |
| <p>-увеличение численности населения за счет миграционного прироста;</p> <p>-высокий уровень газификации населенных пунктов;</p> <p>-наличие территорий для жилищной застройки;</p> <p>-наличие и реализация целевых программ в здравоохранении;</p> <p>-высокий уровень охвата детей кружковой работой и спортивно-массовой работой в районе;</p> <p>-реализация целевых программ по обеспечению жильем молодых</p> | <p>-снижение уровня покупательской способности населения;</p> <p>-физический износ сетей водоснабжения и водоотведения в сельских поселениях;</p> <p>-высокая рыночная стоимость жилья;</p> <p>-высокая стоимость строительных материалов;</p> <p>-дефицит квалифицированных врачебных кадров;</p> <p>-нехватка мест в дошкольных образовательных учреждениях;</p> <p>-недостаточно развит досуг для молодежи.</p> |

|   |   |
|---|---|
| семей.  |   |
| Возможности:  | Угрозы  |
| Экономические факторы   |   |
| <p>- имеется ресурсно-сырьевой потенциал (площади сельскохозяйственных угодий составляют 61,2 % от общей площади земель района );</p> <p>- имеются запасы промышленных категорий силикатных, стекольных и формовочных песков, тугоплавких глин, сырья для производства цемента и извести, строительного камня, керамзитовых, кирпичных глин);</p> <p>- возможности для создания замкнутого цикла по производству, переработке и реализации сельскохозяйственной продукции;</p> <p>- расположение на территории района(с.Кижеватово) промышленного парка Отвель ( на территории парка создаются условия для организации мелких, средних и крупных предприятий с минимальными затратами, инженерная инфраструктура позволит обеспечить потребности любого производства, в том числе</p> | <p>-технологические риски;</p> <p>- высокая степень износа основных фондов сельскохозяйственных предприятий. Неготовность предприятий района к работе с новыми технологиями;</p> <p>- дисбаланс цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию;</p> <p>-отсутствие необходимой инфраструктуры инвестиционных площадок;</p> <p>-возрастающий дисбаланс спроса и предложения рабочей силы на рынке труда в профессионально-квалификационном разрезе;</p> <p>-значительный физический и моральный износ сетей водоснабжения, водоотведения;</p> <p>-высокие темпы технологических изменений.</p> |

|  |  |
|--|--|
| энергоемкого).   |  |
| Социальные факторы   |  |
| <p>- улучшение демографической ситуации (рост рождаемости, снижение детской смертности, миграционный прирост населения за счет притока экономически активного населения, рост продолжительности жизни;</p> <p>- формирование современной эффективной системы здравоохранения, развитие спорта, укрепление здоровья населения, снижение заболеваемости населения;</p> <p>- формирование современной эффективной системы образования, повышения уровня образованности населения;</p> <p>повышение уровня культуры, организации досуга населения;</p> <p>- благоприятная экологическая обстановка;</p> <p>- здоровое, образованное, культурное, занятое трудовой деятельностью молодое поколение.</p> | <p>- снижение уровня доходов населения, отставание роста реальных доходов от уровня инфляции;</p> <p>- увеличение степени износа инженерных сетей, неплатежи за жилищно-коммунальные услуги;</p> <p>- снижение качества услуг здравоохранения, ухудшение здоровья населения;</p> <p>- снижение уровня образованности и культуры населения</p> <p>- низкий уровень политической активности населения.</p> |

Таким образом, реализация стратегии на практике означает, что любое управленческое решение, касающееся развития района, должно проверяться на

соответствие стратегическим целям и направлениям. Это должно быть решающим фактором при принятии решений по расходованию бюджетных средств, при выборе инвесторов, при формировании порядка реализации муниципальных целевых программ, градостроительного плана.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ БЕССОНОВСКОГО РАЙОНА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**

#### **3.1 Модель эффективной системы кадровой политики организации**

Полтика организации в области кадров включает в себя не только набор кадров и их увольнение, но также и планирование персонала, определение способов привлечения персонала, непосредственно подбор, оценка, отбор и принятие сотрудников на работу, адаптация, обучение и повышения квалификации работников, а так же их развитие и т.д. Поэтому руководитель несет полную ответственность за эффективность своего трудового коллектива. Это общепринятый факт, как и то, что руководители, которые принимают на работу нужных подчиненных, не способны правильно руководить и, в конце концов, вынуждены оставить свою должность. В свете чего кадровая политика организации приобретает все большее значение.

Методология развития кадровой политики организации рассматривает главным объектом изучения резервные направления развития кадровой политики.

Принципы развития кадровой политики - основополагающие идеи, закономерности и правила работы с персоналом при осуществлении кадровой работы.<sup>38</sup>

Развитию кадровой политики, по нашему мнению, будет способствовать внедрение в практику, разработанной нами (на базе обобщения основных принципов и анализа кадровой политики) системы, принципов и механизмов (рис.13).

---

<sup>38</sup>Оксинойд К. Э., Розина Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации; Проспект - Москва, 2013



Рис.13 Принципы и механизмы развития кадровой политики организации

Основополагающие подходы к формированию методологии развития кадровой политики организации прописаны в базовых учебниках по кадровой политике.

Ключевыми принципами развития кадровой политики организации, по результатам нашего исследования являются следующие принципы:

1. Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.

2. Подбор, расстановка высших руководящих кадров предприятия :

- Соответствие профессиональным компетенциям;
- Практические достижения;
- Индивидуальность.

3. Подготовка резерва кадров на должности руководителей и их заместителей:

- Конкурсность;
- Ротация;
- Индивидуальная подготовка;
- Проверка делом;
- Соответствие должности;
- Регулярность оценки индивидуальных качеств и возможностей.

4. Подготовка и переподготовка кадров и специалистов:

- Отбор показателей оценки;
- Оценка квалификации;
- Оценка выполнения заданий.

5. Оформление движения кадров:

- Повышение квалификации;
- Самовыражение;
- Саморазвитие.

6. Стимулирующее воздействие на работника:

- Соответствие оплаты труда объему и сложности выполняемой работы;
- Равномерное сочетание стимулов и санкций;
- Мотивация.

1. Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.

Процессом, который позволяет разрешить базовое психологическое противоречие организации и объединить разнонаправленные устремления членов организации в общий поток, является организационная власть. Организационная власть - это процесс использования различных организационных средств (материальных, структурных, функциональных, информационных, психологических и др.) для изменения целей поведения сотрудников в заданном направлении, даже в том случае, когда это противоречит их интересам, желаниям или убеждениям.<sup>39</sup>

Важно еще раз подчеркнуть, что без власти организация не может существовать как единое, продуктивное сообщество. Даже самой демократичной организации (если она не находится на грани распада) требуется процесс, привязывающий многообразие разнонаправленных индивидуальных целей к общей цели.

Итак, именно организационная власть превращает индивидуальную цель в общую. И для того, чтобы определять общую цель и стать ее субъектом, индивид должен вначале стать субъектом власти. Иными словами, власть и ее средства определяют цель. При этом власть является базовым организационным процессом вне зависимости от характера общей цели и личностных особенностей субъекта власти, процессом, который одинаково необходим любой организации, если она действительно ориентирована на достижение каких-либо целей и результатов. Организационная власть - это инструмент обеспечения главенства любых целей, которые в принципе могут быть достигнуты в рамках наличных ресурсов организации.

Сегодня только организация может дать подавляющему большинству людей средства к существованию и созданию условий для нормальной жизни. Иными словами, современная организация - это не только сообщество людей, объединенных общей целью, но и социальное образование, обеспечивающее удовлетворение и формирование индивидуальных потребностей. К ним прямо или

---

<sup>39</sup> Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами; Питер - Москва, 2012



косвенно относятся не только базовые потребности в пище, тепле и безопасности, но и потребности в дружбе, уважении и развитии. Сегодня нет необходимости, как в прежние времена, загонять индивида в организацию. Он сам вынужден вступать в нее, подчинять ей свою волю и следовать общей организационной цели, так как без ее участия, без ее возможностей и средств у него мало надежд удовлетворить большинство своих потребностей.

Таким образом, мирное согласование индивидуальных целей с общей целью становится возможным благодаря тому, что организация не просто заставляет индивида выполнять внешнюю, отчужденную от него цель, но и обладает чем-то необходимым или желанным для индивида. Это могут быть и объективные материально-финансовые ресурсы (заработная плата, премии, жилищные условия, услуги и т.д.), и ресурсы организационно-психологические (символические, статусные, развивающие и т.д.), которые выступают предметом потребностей работников и позволяют изменять их поведение в заданном направлении даже в случае их несогласия с общей целью.

## 2. Подбор, расстановка высших руководящих кадров организации.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.<sup>40</sup>

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

---

<sup>40</sup> Знаменский Д. Ю., Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации; Юрайт - Москва, 2013. - 368 с.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.<sup>41</sup>

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.<sup>42</sup> При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личностные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

3. Подготовка резерва кадров на должности руководителей и их заместителей.

---

<sup>41</sup>Под редакцией Сурина А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент; КДУ - Москва, 2014

<sup>42</sup>Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4; Издательский дом "Дело" РАНХиГС - Москва, 2013. - 128 с.

Тщательность выявления, отбора и подготовки перспективных сотрудников особенно значима в интересах обеспечения преемственности руководства, ускоренного замещения ключевых руководящих должностей, прежде всего, в условиях возрастания потребности в руководителях нового, инновационно-мотивированного типа.<sup>43</sup> На практике резервом является потенциально активная и наиболее подготовленная часть кадрового персонала, способная и готовая замещать вышестоящие управленческие должности. Кадровый резерв рассматривается в качестве ресурса, не используемого в полной мере в текущем периоде времени, а предназначенного для удовлетворения спроса на него в будущем. Наличие кадрового резерва позволяет заранее, в плановом порядке, с использованием научно обоснованных программ готовить кандидатов на вновь создаваемые или подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать стажировку специалистов, включенных в резерв, в целях их рационального использования на руководящем уровне по различным направлениям деятельности. В системе управления резерв руководящих кадров выполняет функции развития, регулирования, стабилизации, непрерывности функционирования аппарата управления. Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности – многоплановая работа, включающая: составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; подбор наиболее достойных работников; ежегодную оценку кандидатов, пересмотр и пополнение резерва; организацию их индивидуальной подготовки и повышения квалификации.

В состав резерва руководящих кадров входит целенаправленно сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников и управленцев различного уровня, владеющих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и нравственно-психологическими

---

<sup>43</sup> Хачатурян А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы; ЛКИ - Москва, 2010

качествами, положительно проявивших себя и получивших необходимую подготовку для замещения вышестоящих должностей.<sup>44</sup>

Кадровый резерв формируется на федеральном уровне, уровне субъектов Федерации, в конкретных органах управления и учреждениях. Он может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным (стратегическим), носить открытый или закрытый характер, черты многопрофильности или конкретной должности. В целях повышения эффективности управления в перспективе выделяется несколько типологий кадрового резерва<sup>45</sup> (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). Резерв по виду деятельности, иначе говоря, резерв развития (группа специалистов и руководителей, подготавливаемых к работе в рамках новых направлений деятельности). Вектор их карьеры - либо профессиональная, либо руководящая деятельность. Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые призваны обеспечить в перспективе эффективное функционирование организации. Для этой группы характерна ориентация на карьеру руководителя. По времени назначения резервисты делятся на тех, чье выдвижение планируется на ближайшее время и тех, кто предполагается к использованию на руководящих должностях через 2-3 года. Оперативный резерв состоит из преемников или дублеров - кандидатов на замещение определенных руководящих должностей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. Стратегический резерв - молодые сотрудники с лидерскими наклонностями и потенциалом востребованности в перспективе на любой руководящей должности.

Согласно теории управления персоналом, резерв формируется с соблюдением следующих принципов<sup>46</sup>:

---

<sup>44</sup>Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами; Дашков и Ко - Москва, 2012

<sup>45</sup>Пицик Н.И. Кадровый резерв организации. Принципы формирования, отбора и оценки //Труд и социальные отношения. – 2006. - №3. – С.103-110.

<sup>46</sup>Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х, Экселрод Э., «Война за таланты» . – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер» , 2013.-272с

– "больше - лучше, чем меньше" - лучше включить в список двух кандидатов без потенциала, чем упустить одного с потенциалом. В то же время, число сотрудников в резерве должно быть управляемым (от 2 до 5 на тысячу сотрудников организации);

– держать список открытым. Возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-то момент времени;

– не создавать касты неприкасаемых. Включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста. Неслучайно, многие организации не сообщают сотрудникам о том, что они выбраны в резерв;

– не упускать из виду целей развития. Подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться по достижению прогресса в реализации основной цели - формирования будущих руководителей данной организации, а не руководителей вообще или просто образованных людей.<sup>47</sup>

При всем многообразии критериев отбора практически всеми исследователями признается в качестве обязательных такие характеристики, как уровень образования, опыт работы, состояние здоровья, возраст, личное согласие на занятие вакантной должности.

#### 4. Подготовка и переподготовка кадров и специалистов.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в

---

<sup>47</sup>Андерсен Э. Как вырастить отличных сотрудников. Превращаем обычных людей в замечательных исполнителей / Э. Андерсен. - М., 2013.

технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.<sup>48</sup>

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) - каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

## 5. Оформление движения кадров.

Развитие персонала является одним из важнейших условий успеха любой организации. Это особенно актуально в наши дни, когда с ускорением научно-технического прогресса быстрее, чем когда-либо устаревают профессиональные

---

<sup>48</sup>Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом / Г.Х. Бакирова. - СПб., 2014

знания и навыки. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах её деятельности.<sup>49</sup>

Цель развития персонала - хорошо подготовленные сотрудники компании в соответствии с её целями и стратегией развития.

Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это ведёт к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Таким образом, мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Объектом таких вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и финансовые активы становятся сотрудники организации.

Преимущества, которые получает организация в результате обучения и развития персонала:<sup>50</sup>

- Повышение результативности бизнеса в целом.
- Повышение эффективности сотрудников организации.
- Выход взаимодействия между сотрудниками на более высокий уровень.
- Улучшение системы мотивации компании.
- Развитие способности персонала удовлетворять текущие и будущие потребности организации.
- Увеличение лояльности персонала к компании.

Сегодня как никогда актуальна пословица: *"Век живи - век учись"*. Постоянное повышение квалификации сотрудников позволяет им использовать новейшие технологии в их области, а следовательно, становиться всё более и более эффективными в профессиональном плане. А это, в свою очередь, ведёт к успеху и процветанию вашего бизнеса.

---

<sup>49</sup>Иванова С.И. Развитие потенциала сотрудников / С.И. Иванова. - М., 2011.

<sup>50</sup>Егоршин А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М., 2012.



## 6. Стимулирующее воздействие на работника.

Проблемы мотивации работников предприятий остаются в настоящее время очень актуальными, так как от правильно разработанных систем мотивации зависят результаты деятельности предприятий, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и мероприятий научно-технического прогресса.<sup>51</sup>

«Мотивация» и «стимулирование» два близких понятия, однако, если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «мотив» используется более широко и охватывает все стороны поведения работника.

Из иерархической теории Маслоу можно выделить следующее: существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Маслоу<sup>52</sup> выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

1. Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей.

2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении).

3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для организации, социального

---

<sup>51</sup>Иванова С.И. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.И. Иванова. - М., 2010.

<sup>52</sup>Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 464 с.

престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).

5. Потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II уровня.

Следуя вышеприведенной теории, удовлетворение материальных потребностей был и остается на первом месте. Поэтому именно вопросам материального стимулирования хотелось бы уделить чуть больше внимания, чем остальным.

Многие сотрудники, руководители сходятся во мнении, что заработная плата не должна быть строго фиксированной, а может складываться из нескольких частей. Как пример расчета заработной платы сотрудников: минимальная ставка + выплаты за стаж + надбавка за навыки и различные квалификационные доплаты (это базовая заработная плата), далее могут идти различные стимулирующие надбавки (премии по итогам работы).<sup>53</sup>

Такая система уводит от «уровнировки» и позволяет выявить и заинтересовать наиболее квалифицированных, знающих, сотрудников, способных обеспечить наивысший результат. Это наиболее актуально, если вспомнить о принципе Парето - 80% результата достигается 20% затрат. Этот же принцип применим и в оценке производительности персонала. Нужно всегда помнить, что качество превышает количество.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы.<sup>54</sup>

Немаловажным фактором для сотрудников является наличие у организации так называемого соцпакета. Частично это предусмотрено законодательством и

---

<sup>53</sup>Филатова Виолетта ИС:Предприятие 8.2. Бухгалтерия предприятия. Управление торговлей. Управление персоналом; Питер - Москва, 2011. - 256 с

<sup>54</sup>Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан. - СПб., 2013.

организация должна иметь обязательный соцпакет, каждая организация может вводить на свое усмотрение дополнительные льготы как пример - обеспечение сотрудников медицинским обслуживанием, доплату в пенсионный фонд, различные страховки жизни и здоровья сотрудников, организацию детского отдыха, повышения квалификации за счет организации. Во многих организациях присутствуют компенсационные пакеты – оплата проездных, бензина или ремонт авто, оплата услуг связи.

В настоящее время Россия находится на этапе становления и развития рыночных отношений, в этих условиях происходит перестройка управления, повышается самостоятельность руководителей и ответственность за результаты работы организации (предприятия) в целом.<sup>55</sup>

Исходя из вышеизложенного, соблюдение описанных выше принципов эффективной кадровой политики поможет вам спланировать свою работу и обеспечить ее запланированное развитие. Что самое важное, достижение ваших личных целей будет обеспечено не в ущерб интересов других людей.

### **3.2 Меры, направленные на совершенствование формирования стратегии развития администрации Бессоновского района**

Совершенствование формирования стратегии развития социо-эколого-экономической системы предполагает разработку соответствующих мер и, прежде всего, технологии ее осуществления.

По сути, необходимо определить и отразить в нормативно-правовых актах алгоритм создания стратегии развития муниципального образования, определить зоны ответственности и расставить приоритетность соответствующих направлений.

На основании проведенного анализа социально-экономического развития были выявлены следующие проблемы.

---

<sup>55</sup>Тавокин Е. П. Управление. Социальное управление. Социология управления; Либроком - Москва, 2013. - 256 с

В экономической сфере наблюдается стагнация и даже снижение темпов производства по видам деятельности.

Наблюдается снижение инвестиционной активности. При этом незначительно увеличилась доля убыточных организация по сравнению в предыдущими периодами.

Бюджет муниципального образования исполнен с дефицитом. При этом наблюдается его колебания, которые можно идентифицировать как циклические. То есть, очевидна его неустойчивость.

За последние годы также прослеживается нестабильная политическая ситуация в органах местного самоуправления. Быстро меняется кадровый состав на верхних уровнях власти, что также приводит к дестабилизации сложившегося состояния администрации Бессоновского района. В социальной сфере негативных тенденций не выявлено, за исключением роста цен на жилищно-коммунальные услуги, а также незначительные темпы роста капитального ремонта жилого фонда.

Для формулирования проблемы и формирования проблематики представим их в виде системной диаграммы с обратными связями. Результаты анализа представлены на рисунке 14.

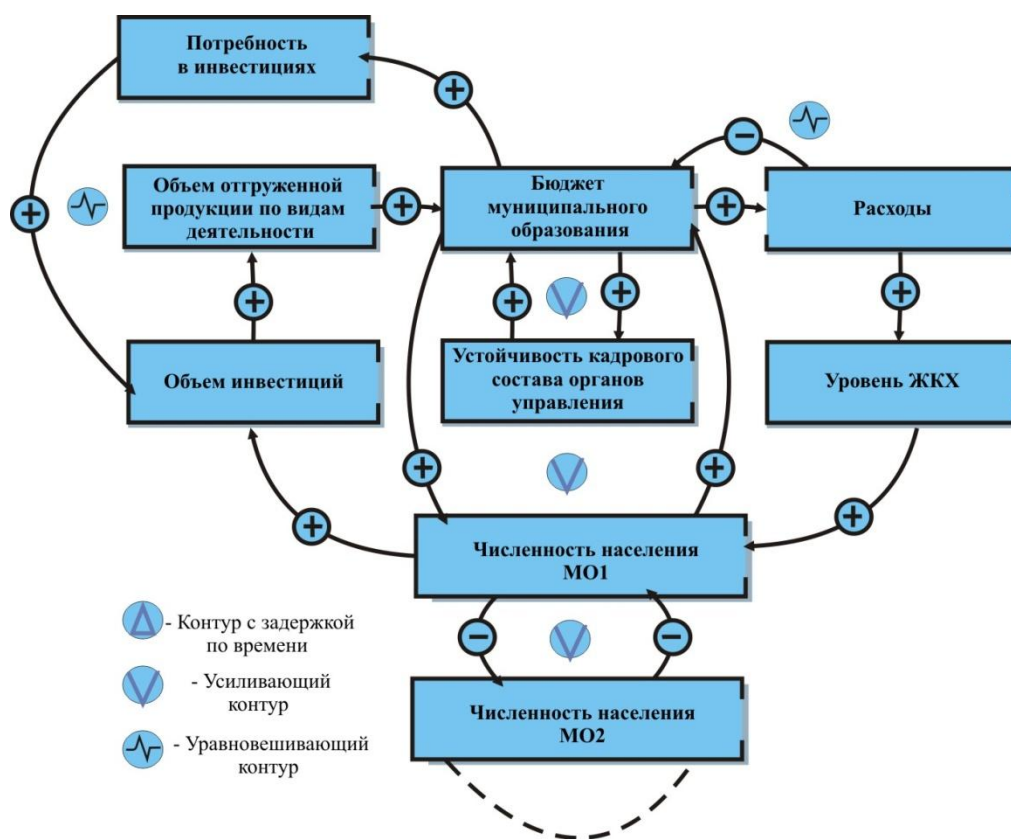


Рис. 14. Системная диаграмма муниципального образования Бессоновского района

Представленная диаграмма демонстрирует взаимосвязь выявленных проблем, которые в сочетании с целями заинтересованных сторон (внешнее окружение) позволяет сформировать проблематику системы

Описание и анализ системной диаграммы можно начинать с любого уровня, поскольку она является замкнутой, например, с численности населения муниципального образования. При этом предполагается наличие другого МО, которое влияет на численность выбранной системы.

Очевидно, если в соседнем муниципальном образовании уровень жизни населения выше, чем в рассматриваемом Бессоновском районе, то местное население будет стремиться мигрировать именно в него, где продолжит свою жизнедеятельность, будет создавать семьи, растить и воспитывать новое поколение. И наоборот улучшение условий в выбранном Бессоновском районе приведет к увеличению численности проживающих в нем граждан.

Условия проживания, уровень жизни населения зависит от множества факторов, которые в нашем исследовании представлены в виде основных выявленных на этапе анализа социально-экономического развития Бессоновского района. Это инвестиции, объем производства, бюджет администрации, устойчивость управления, а также ЖКХ. Из диаграммы видно, что выявленные проблемы взаимосвязаны усиливающими и уравнивающими контурами. Так, увеличение инвестиций в производство приводят к увеличению объема выпускаемой продукции, что в свою очередь приводит к увеличению доходной части бюджета. Полученные средства могут быть направлены на повышения качества жизни местного населения. В рамках нашего исследования одна ветвь расходования средств выделена в отдельный контур, который представляет собой расходы на ЖКХ (одна из проблем в Бессоновском районе). Увеличение расходов в сфере ЖКХ должно привести к повышению качества предоставляемых услуг населению, а также улучшению условий проживания граждан. Это в свою очередь приводит к увеличению численности населения в территориальном образовании. Данный контур является усиливающим. Следующий контур связан с устойчивостью кадрового состава муниципального образования. Предполагается, что если повысится уровень жизни населения, увеличится доверие со стороны местного населения, поскольку расходование бюджета осуществляется с потребностями общества. Очевидно, что рост бюджета и его стабильная динамика может характеризовать эффективность деятельности органов местного самоуправления, что, в конечном счете, приводит к отсутствию необходимости менять их кадровый состав. Данный контур также является усиливающим.

Последний уравнивающий контур демонстрирует взаимосвязь расходования денежных средств и потребности в инвестициях, удовлетворение которой будет одной из целей муниципального образования.

В качестве заинтересованных сторон решения обозначенных проблем можно считать органы местного самоуправления, местные сообщества, представителей бизнеса, инвесторов, а также обычных граждан.

Таким образом, описанные выше проблемы формируют проблематику стратегии развития. При этом в процесс формирования проблематики необходимо включить мнения заинтересованных сторон. Ярким примером такого включения может считаться реализация проекта «Открытый регион». Его технологии и методы, следует включить как этап формирования стратегии развития.

На основании проблематики можно осуществить и конфигурирование проблемы, которая будет иметь социальный и экономический характер. В качестве языка необходимо использовать системный подход. Отдельно выделенную проблему ЖКХ можно агрегировать с другими проблемами связанными с повышением качества жизни населения. То есть учет всех заинтересованных сторон позволяет структурировать проблематику за счет выделения основных ориентиров развития, включая экономическую и социальную составляющие.

Постановка задачи, связанная с формированием стратегии развития представляет собой определение главного ориентира – направления развития муниципального образования. Для Бессоновского района ее можно сформулировать следующим образом. Повышение уровня жизни населения и его численности за счет создания благоприятных условий проживания граждан, привлечения инвестиций в муниципальное образование, повышения объема промышленного производства и создания стабильной политической обстановки в органах местного самоуправления, а также оптимизации финансовых потоков и выравнивания бюджета.

Такая формулировка подразумевает учет приоритетов различных заинтересованных сторон, включая органы местного самоуправления, представителей бизнеса, некоммерческих организаций, а также граждан.

Как видно представленная стратегия имеет больше социальную направленность, что согласуется с общей концепцией социально-экономического развития государства.

Следующий этап формирования стратегии развития, включающий генерирование альтернатив, должен обеспечить дальнейший выбор наиболее

рациональных решений, которые впоследствии будут реализованы с использованием современных методов и технологий их осуществления.

### 3.3 Оценка экономической эффективности проекта

На этапе эмпирического обоснования исследования проводился анализ кадровой политики с использованием такого метода, как анализ документов.

Кадровая политика является одним из важнейших аспектов жизни компании и определяет политику в области управления человеческими ресурсами. Разработанные и предложенные нами в ходе выпускной квалификационной работы методические и практические рекомендации, направленные на развитие кадровой политики организации, могут быть внедрены практически без затрат (таблица 9).

Таблица 9

#### Оценка эффективности проектных решений

| Наименование мероприятия                                       | Затраты   | Эффект   |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| 1. Развитие системы материального и нематериального поощрения. | <p>Виды затрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество напечатанных благодарностей, грамот, благодарственных писем семьям сотрудников;</li> <li>- время, необходимое на размещение на корпоративном сайте графиков достижений и фотографий лучших работников;</li> <li>- оплата обучения в ВУЗе;</li> <li>- абонементы в спортивные учреждения с. Бессоновка, Пензенской области;</li> <li>- устройство детей в детские сады;</li> </ul> | <p>Способствует росту эффективности труда, формирует наиболее позитивное впечатление о компании.</p>                                       |
| 2. Тренинги при организационных изменениях в организации       | <p>Семинары проводятся бесплатно, поэтому затратами на данное мероприятие является только время, потраченное на регистрацию на данный семинар.</p>  | <p>Участники семинара узнают о необходимости внедрения инноваций, о положительных итогах, в результате проведения изменений. Благодаря</p> |
|  |   |  |



|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | этому, сотрудники будут воспринимать изменения в организации как должное и будут работать с целью повышения эффективности введенных мероприятий.   |
| 3. Формирование кадрового резерва                         | Диагностика потенциала резервистов, коучинг не влекут за собой больших денежных затрат. Затраты на данные мероприятия исключительно временные (затраты на поиск резервистов, разработку программы обучения, обратная связь с резервистами). Материальной является доплата за наставничество. | Сокращение временных затрат на адаптацию персонала, преемственность в коллективе.  |
| 4. Сотрудничество с научно-исследовательскими институтами | При взаимном обмене специалистами и проведении научных семинаров материальные средства будут потрачены на канцелярские принадлежности, проезд и другие организационные моменты.  | Повышение образовательного уровня сотрудников предприятия, вклад в научные исследования в области управления персоналом организации, с учетом специфики предприятия, в области исследования систем автоматизации, механизации и экологических проблем предприятий перерабатывающей промышленности. |
| 5. Организация дополнительной должности кадровика.        | Виды затрат:<br>- заработная плата нового сотрудника;<br>- организация дополнительного рабочего места (орг. Техника, компьютер и комплектующие).   | Распределение полномочий между двумя сотрудниками в результате чего – повышение эффективности работы кадрового отдела администрации  |

Из таблицы 9 видно, что некоторые мероприятия можно реализовать без затрат собственными силами, создав творческую группу. Из таблицы 9 так же видно, что затраты на мероприятия, необходимые при организационных изменениях в организации очень малы. Если же пренебречь данными рекомендациями, то такие ситуации будут развиваться и нести больше дисфункциональных последствий.

Основные затраты будут связаны с программой обучения и профессиональной подготовки работников, введением дополнительной единицы в кадровой отдел организации, затраты также коснутся системы статусных поощрений и формирования кадрового резерва.

Таблица 10

Затраты на внедрение рекомендаций

| № п/п         | Перечень затрат   | Условие  | Сумма, руб |
|---------------|---|--|------------|
| 1.            | Курсы повышения квалификации  | 36 часов, очное обучение, 11 440 руб. за 1 работника                       | 137280     |
| 2.            | Курсы повышения квалификации  | 36 часов, дистанционное обучение, 8 320 руб. за 1 работника                | 124800     |
| 3.            | Надбавка за наставничество  | 7 % от должностного оклада наставника, 9360 руб. 1 наставнику за год       | 28 080     |
| 4.            | Обучающие тренинги и семинары сторонними компаниями                                   | проведение специалистами сторонних компаний, за 1 тренинг 10 700           | 31 400     |
| 5.            | Введение дополнительной единицы в кадровый отдел                                      | з/п сотрудника в год 216 000.орг.техника, компьютер и комплектующие 42 090 | 258 090    |
| 6.            | Корзина продуктов из ассортимента компании победителю конкурса «Лучший работник года» | 1 корзина продуктов  | 5000       |
| 7.            | Оформление Доски почёта   | 1 стенд и услуги фотографа   | 10 000     |
| Итого: 594650 |   |  |            |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы ВКР заключается в том, что кадровая политика - важнейшая часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

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

В ходе изучения функциональной структуры системы кадровой политики организации, определено, что кадровая политика в целом направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Систематизированы теоретические подходы к формированию современной кадровой политики организации. Графически представлена информационная модель кадровой политики предприятия в виде диаграммы потоков данных, отражающая информационное взаимодействие направлений работы кадровой службы и других подразделений предприятия, а также взаимодействие с другими организациями.

По результатам анализа статистических данных практики кадровой работы администрации Бессоновского района установлено, что за последние три года произошло увеличение численности персонала. Основная структура персонала представлена сотрудниками женского пола, что характерно с учетом специфики работы организации. К 2017 году усилился состав сотрудников с большим стажем работы, однако не сокращается прием на работу и молодых специалистов.

В ходе анкетного опроса обоснован вывод о том, что руководству филиала необходимо внедрять коллегиальную систему принятия решений; стимулировать персонал не только материально, но и морально; более четко формировать принципы проводимой кадровой политики, а также доводить их до сотрудников.

В качестве рекомендаций по решению заявленной проблемы нами предложено:

- Развитие в системе управления исследуемого предприятия принципов и механизмов развития эффективности кадровой работы.
- Развитие системы материального и нематериального стимулирования.
- Формирование кадрового резерва (предложена система работы с кадровым резервом).

Выявлена сущность, назначение и функции местного самоуправления, а также общие свойства муниципального образования.

Реализация функций управления должна происходить в четкой взаимосвязи со стратегией развития муниципального образования в сочетании со стратегическими планами регионального и федерального уровней.

Определены особенности формирования и реализации стратегии развития в муниципальном образовании.

Процесс реализации стратегии развития является довольно сложным и проблемным, однако, использование комплекса механизмов его осуществления позволяет перевести его на более высокий качественный уровень, посредством внедрения процедурного подхода.

В выпускной квалификационной работе также проведен анализ социально-экономического развития Бессоновского района Пензенской области.

Анализ данных показывает достаточно высокий уровень администрации Бессоновского района в сфере физической культуры, молодежной политике и культуры.

В качестве основных проблем Бессоновского района определены следующие.

Сложная демографическая ситуация, стагнация и снижение темпов роста по некоторым видам экономической деятельности, а также снижение инвестиционной активности, колеблемость бюджета по статьям доходов и расходов, нестабильность кадрового состава органов управления. В социальной сфере негативных тенденций не выявлено, за исключением роста цен на жилищно-коммунальные услуги, а также незначительные темпы роста капитального ремонта жилого фонда.

Все негативные факты или проблемы необходимо учесть при формировании и реализации стратегии развития муниципального образования Бессоновского района Пензенской области.

В процессе проведения исследования выделены приоритетные направления стратегического развития Бессоновского района, которые можно обобщить в форме миссии. Повышение уровня жизни населения и его численности за счет создания благоприятных условий проживания граждан, привлечения инвестиций в муниципальное образование, повышения объема промышленного производства и создания стабильной политической обстановки в органах местного самоуправления, а также оптимизации финансовых потоков и выравнивания бюджета.

Внедрение в практику разработки стратегии системного подхода и его базовой методики, которая позволяет выявить основные проблемы и их взаимосвязь, что способствует комплексному анализу сложившейся ситуации, рассмотрению муниципального образования как системы с множеством взаимосвязей и различных типов отношений.

Предложенные меры позволят повысить эффективность деятельности органов местного самоуправления в части формирования и реализации стратегии.

С практической точки зрения, представленные выводы могут быть использованы органами местного самоуправления в качестве рекомендаций при формировании и реализации стратегии развития Бессоновского района Пензенской области

Таким образом, все задачи выполнены, а цель выпускной квалификационной работы достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андерсен Э. Как вырастить отличных сотрудников. Превращаем обычных людей в замечательных исполнителей / Э. Андерсен. - М.: ИНФРА-М, 2013.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб. 6 Питер, 2010
3. Базаров Т. Ю. , Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011
4. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом / Г.Х. Бакирова. - СПб., 2014
5. Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами; Книга по Требованию - Москва, 2012
6. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Баяцис. - М., 2012
7. Герасимова, Т. В. Теоретико-методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта — диссертация на соискание уч. степ. канд. экон. наук / Т. В. Герасимова. — Москва: Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, 2013
8. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления : учеб.-метод. пособ. – Екатеринбург : УрФУ, 2012.
9. Глухенькая Н. М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ // Научное мнение. – 2013. – № 8.
10. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами; Дашков и Ко - Москва, 2012
11. Дикусарова М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III

междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2013. - С. 101.

12. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н-Новгород: НИМБ, 2013
13. Егоршин А.П. Основы управление персоналом [Текст] / А.П.Егоршин // Москва: Инфра-М, 2011.- С. 352.
14. Знаменский Д. Ю., Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации; Юрайт - Москва, 2013. - 368 с.
15. Иванова С.И. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.И. Иванова. - М., 2010.
16. Иванова С.И. Развитие потенциала сотрудников / С.И. Иванова. - М., 2011.
17. Ильина Л. О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами; Феникс - Москва, 2014
18. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами; Питер - Москва, 2012
19. Кибанов А.Я., Ивановская Л. В. Управление персоналом: Учебно — практическое пособие. / Под ред.. — М.: «Издательство ПРИОР», 2014
20. Ковалев В.В. — М.: Финансы и статистика, 2012
21. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 560 с.
22. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика, как ее разработать [Текст] / Т.Ю. Комиссарова // Статья. – 2014.
23. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами; Юрайт - Москва, 2013. - 528 с.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.- М.: Инфра - М, 2010
25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2012
26. Мишин В.М., Исследование систем управления: Учебник для вузов.: Юнити Дана, 2012

27. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2011
28. Мухин В.И., Исследование систем управления. Учебник: «Экзамен», 2013
29. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. — М.: Академический Проект, 2013
30. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов / Под ред. докт. Филол. Наук, проф. Н. Ю. Шведовой. — 14-е изд. стереотип. — М.: Рус. Яз., 2012
31. Оксина К. Э., Розина Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации; Проспект - Москва, 2013
32. Пашков А.С., Иванкина Т.В., Магницкая Е.В. Кадровая политика и право. – М.: 2012
33. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. — М.: Информ-Знание, 2012
34. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. - М., 2015.
35. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина –2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2014
36. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 460 с.
37. Румянова З.П., Соломатина Н.А., Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева,–2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2014
38. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан. - СПб., 2013.
39. Станкин М. Внимание к персоналу // Управление персоналом, 2012, № 3,



40. Под редакцией Сурина А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент; КДУ - Москва, 2008
41. Тавокин Е. П. Управление. Социальное управление. Социология управления; Либроком - Москва, 2010
42. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4; Издательский дом "Дело" РАНХиГС - Москва, 2013. - 128 с.
43. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 7; Издательский дом "Дело" РАНХиГС - Москва, 2013. - 104 с.
44. Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. - М., 2013.
45. Федосеев В.В, Гармаш А.Н, Орлова И.В. Экономико-математические методы и прикладные модели: учебник для бакалавров /; под ред. В.В. Федосеева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2012
46. Хачатурян А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы; ЛКИ - Москва, 2010
47. Черепанов В.В. Формирование и подготовка кадрового резерва // Основы государственной службы и кадровой политики – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
48. Шейл П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл. - СПб., 2014
49. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации учебное пособие. – «Бизнес-школа», 2013.
50. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2010
51. Кибанов А.В. Концепции стратегии кадровой политики организации [Текст] / А.В. Кибанов, М.А.Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - № 10 октябрь. – С.12-15.

52. Кибанов А.В. Разработка кадровой политики организации [Текст] / А.В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. - №1 январь. - С.23-25.

53. Одегов Ю.Н. О формировании кадровой политики организации [Текст] / Ю.Н. Одегов, Л.В. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. - №11 ноябрь. - С. 28-31.

54. Мещеряков Б., Зинченко В. Большой психологический словарь [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.vocabulary.ru/> /, свободный. – Загл. с экрана

55. Словарь конституционного права [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.constitutional\\_law.academic.ru/](http://www.constitutional_law.academic.ru/), свободный. – Загл. с экрана

56. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Текст] / О.Л.Чуланова// [Интернет-журнал Науковедение](#). – 2016. Т. 8. № 1 (32). – С. 13.

57. Теория принятия решений [Текст]: учебное пособие. Под общ.ред. Орлова А.И. - М.: Издательство "Март", 2012. – 168с.

58. Факторы формирования отношения к труду [Электронный ресурс] // StudFiles [адрес в сети Интернет: <http://finlit.online/page/ekonomikat/ist/ist-16--idz-ax265--nf-70.html>]

59. Страхов, В.С. Обучение персонала как фактор повышения качества предоставляемых услуг [Текст] / В.С.Страхов// [Научно-образовательный центр «Технологии товароведческой, таможенной и криминалистической экспертизы»](#) Сборник научных работ. Под редакцией Г.Д. Дроздова. Санкт-Петербург. – 2015. –С. 262-266.

60. Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет:<http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

61. Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст]: учебник для вузов / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014 – 378с
62. Резник С.Д. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра [Текст]: учеб.пособие / Под общ. Ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника.-2-е изд.,перераб. и доп. – М.: Изд-во «ИНФРА-М»,2014.-192 с
63. Ракимова Д.Р. Обучение персонала в современном мире [Текст] / Д.Р. Ракимова // Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 85-87.
64. Поршнева А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник. 3-е изд. перераб. и доп. / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой , Н.А. Соломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2015. - 716 с.
65. Новикова Е.С., Косоурихина А.В. Внутрифирменное обучение персонала организации [Текст] / Е.С. Новикова, А.В. Косоурихина// [Шестьдесят восьмая всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов высших учебных заведений с международным участием](#) сборник материалов конференции. – 2015. –С. 657-660.
66. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст]: учебник. 4-е изд. / Б.З. Мильнер; ЮНИТИ. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2015. - 583с
67. Максименко Г.Б. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Г.Б.Максименко; Дашков и К°. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 364 с.
68. Кохно, П.А. Менеджмент [Текст]: учебник. 4-е изд. / П.А. Кохно, В.А. Микрюков , М.А.Комаров ; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2013. - 453 с.
69. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением [Текст]/ А.Н. Кобыш// Проблемы научной мысли. 2017. Т. 1. № -4. С. 011-013.
70. Клиланд, У. Стратегическое планирование в организациях [Текст]/ У. Клиланд. – М: Экономика. – 2012. – 367с.

71. Еремина, И.Ю. Стратегическое управление развитием организации [Текст] / И.Ю. Еремина, Д.В. Ячник // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2012. - №2. – С.188-198
72. Электронный сайт Правовой системы «Гарант» // <http://www.garant.ru/>.
73. Электронный сайт КонсультантПлюс // <http://www.consultant.ru> .
74. Устав Бессоновского района Пензенской области.

## ГЛОССАРИЙ

1. **Аттестация персонала** – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

2. **Должность** – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

3. **Дополнительное профессиональное образование** – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

4. **Замещение должности** – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

5. **Кадровая политика** – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

6. **Кадровая работа** – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

7. **Кадровая технология** – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

8. **Кадровый аудит (аудит персонала)** – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

9. **Кадровый потенциал** – профессиональные возможности персонала организации.

10. **Кадровый резерв** – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

11. **Активная кадровая политика** - наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

12. **Закрытая кадровая политика** - кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Все последующие замещения работников происходят только из числа сотрудников организации.- кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией.

14. **Пассивная кадровая политика** - отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала.

15. **Политика предприятия** - формулировка целей предприятия и выбор средств для их реализации.

16. **Реактивная кадровая политика** - кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем

17. **Социальная политика организации** - часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы.

18. **Кадры** – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

19. **Квалификация** – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

20. **Количественный состав** - определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

21. **Компетентность** – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.<sup>56</sup>

22. **Отбор персонала** – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

23. **Оценка персонала** – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

24. **Организация** - социальная система управления, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или пели.

25. **Организация (предприятие)** - социальная система управления, в которой в качестве субъекта управления выступает администрация, а в качестве объекта управления - персоналом.

26. **Персонал** – совокупность всех работников организации.

27. **Подбор персонала** – комплекс мер, направленный идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

28. **Реализация стратегии** – набор управленческих действий, связанных с внедрением стратегии в действие, наблюдением за ходом ее исполнения и достижением поставленных результатов.

---

<sup>56</sup> Словарь конституционного права [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.constitutional\\_law.academic.ru/](http://www.constitutional_law.academic.ru/), свободный. – Загл. с экрана

29. **Ротация кадров** – (от лат. rotatio – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

30. **Руководитель** – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

31. **Стажировка** – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

32. **Стратегические факторы** – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

33. **Стратегические цели** – конкретные количественные (реже – качественные, но однозначно интерпретируемые) показатели и сроки их достижения, которые выступают критериями эффективности реализации принятой стратегии.

34. **Стратегия** – управленческий план действий по достижению целевых установок организации, стратегия представляет собой определенную последовательность шагов и набор управленческих подходов, разрабатываемых администрацией для получения желаемых результатов.

35. **Стратегический план** – направления деятельности организации, конкретизация краткосрочных и долгосрочных целевых установок, а также стратегии с точки зрения анализа сложившейся ситуации внутри организации и вне ее.

36. **Управление персоналом** – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по



формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

37. **Управленческие кадры** – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.<sup>57</sup>

38. **Управление человеческими ресурсами** – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.<sup>58</sup>

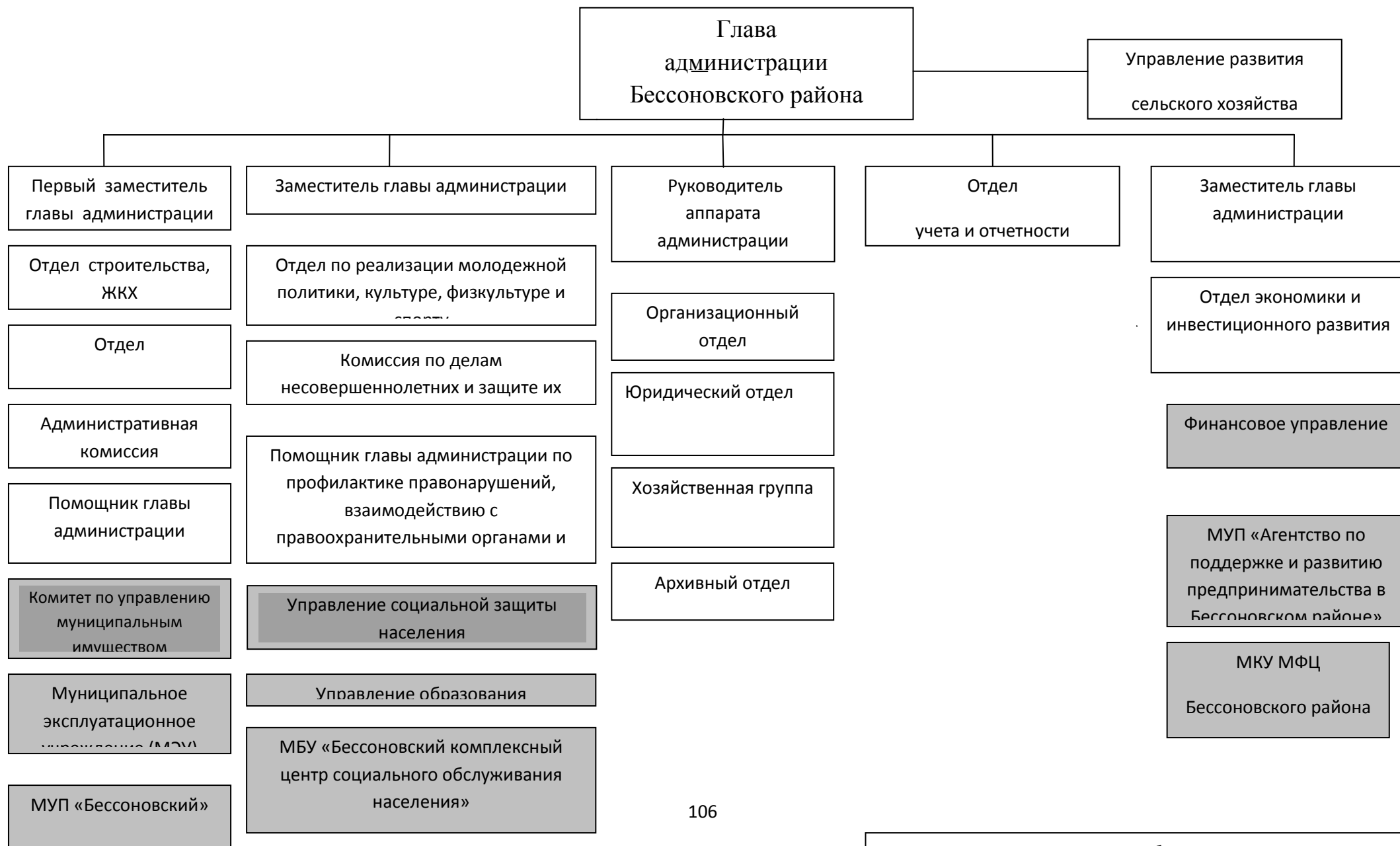
39. **Угрозы** – неблагоприятные для организации факторы внешней среды, препятствующие усилению ее конкурентной позиции или усиливающие положение основных конкурентов.

---

<sup>57</sup> Черепанов В.В. Формирование и подготовка кадрового резерва // Основы государственной службы и кадровой политики – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – С. 464

<sup>58</sup> Мещеряков Б., Зинченко В. Большой психологический словарь [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http:// www.vocabulary.ru/](http://www.vocabulary.ru/) /, свободный. – Загл. с экрана

СТРУКТУРА АППАРАТА АДМИНИСТРАЦИИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ, МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ БЕССОНОВСКОГО РАЙОНА



## Приложение 2

Общие коэффициенты естественного, миграционного прироста, убыли (на 1000 населения) Бессоновского района

| Наименование показателя                           | Годы |      |      |       |       |
|---|------|------|------|-------|-------|
|   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014  | 2015  |
| Число родившихся на 1000 населения                | 12,2 | 13,4 | 12,5 | 8,7   | 11,32 |
| Число умерших на 1000 населения                   | 16,6 | 15,8 | 14,5 | 9,2   | 11,5  |
| Естественный прирост (убыль) на 1000 населения    | -4,4 | -2,4 | -1,7 | -0,5  | -0,18 |
| Миграционный прирост (снижение) на 1000 населения | 9,8  | 15,7 | 18   | 14,60 | 11,94 |
| Общий прирост (убыль) населения                   | 5,4  | 13,3 | 16,3 | 14,1  | 11,76 |

Структура доходов и расходов муниципального бюджета  
Бессоновского района

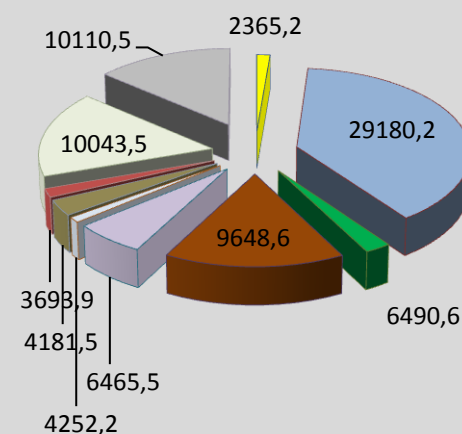
| Структура доходов муниципального бюджета МО Бессоновский район (тыс.руб.)                        |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Наименование показателя  | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| Собственные доходы, всего  | 280474,4 | 155027,8 | 223679,0 | 186239,5 | 193799,0 |
| <i>в т.ч.</i>  |          |          |          |          |          |
| Налоговые доходы   | 183687,5 | 136444,4 | 147247,0 | 155411,5 | 162906,5 |
| <i>из них:</i>   |          |          |          |          |          |
| налог на доходы физических лиц   | 77054,8  | 100463,4 | 109699,0 | 116826,0 | 122981,0 |
| земельный налог  | 12643,0  | 13146,4  | 14018,0  | 13878,0  | 13878,0  |
| единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности                                 | 3958,7   | 4760,6   | 5055,0   | 5772,0   | 6595,0   |
| налог на имущество физических лиц  | 309,6    | 1509,7   | 1569,0   | 1735,0   | 1839,0   |
| плата за негативное воздействие на окружающую среду  | 991,2    | 693,8    | 736,0    | 674,0    | 715,0    |
| задолженность и пересчеты по отмененным налогам, сборам и иным обязательным платежам             | 251,9    | 1,1      | 0,0      | 0,0      | 0,0      |
| единый сельскохозяйственный налог  | 223,4    | 153,0    | 315,0    | 240,0    | 260,0    |
| прочие налоговые доходы  | 12703,2  | 16410,2  | 16591,0  | 16960,5  | 17353,5  |
| Неналоговые доходы   | 96786,9  | 18583,4  | 76432,0  | 30828,0  | 30892,5  |
| <i>из них:</i>   |          |          |          |          |          |
| от имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности                       | 6463,6   | 7389,3   | 14057,5  | 8924,0   | 9026,5   |
| доходы от сдачи в аренду имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности | 2066,7   | 1911,2   | 2047,5   | 2064,0   | 2166,5   |
| доходы от продажи материальных и нематериальных  | 7777,0   | 8229,1   | 59574,5  | 19182,0  | 19164,0  |

|  |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>активов</b>   |                 |                 |                 |                 |                 |
| штрафы, санкции,<br>возмещение ущерба                                      | 3181,0          | 1991,7          | 1649,0          | 1598,0          | 1551,0          |
| госпошлина   | 2753,3          | 2792,9          | 2576,0          | 2584,5          | 2587,5          |
| доходы от оказания<br>платных услуг и<br>компенсации затрат<br>государства | 78435,1         | 1005,7          | 357,0           | 342,0           | 328,0           |
| <i>Безвозмездные<br/>перечисления из<br/>областного бюджета</i>            | 414042,9        | 472398,8        | 639017,6        | 405149,5        | 417363,8        |
| Доходы, всего  | 694517,3        | 627426,6        | 862696,6        | 591389,0        | 611162,8        |
| <b>Расходы, всего</b>  | <b>682354,2</b> | <b>630245,7</b> | <b>886364,6</b> | <b>604886,5</b> | <b>631684,9</b> |
| <i>в том числе:</i>  |                 |                 |                 |                 |                 |
| общегосударственные<br>вопросы   | 73511,1         | 87701,9         | 96119,1         | 96509,8         | 97158,0         |
| национальная<br>безопасность и<br>правоохранительная<br>деятельность       | 5332,8          | 5470,0          | 5875,5          | 10890,9         | 10890,9         |
| сельское хозяйство   | 5127,1          | 2977,9          | 756,6           | 0               | 0               |
| транспорт и связь  | 68,9            | 152,5           | 183,0           | 213,5           | 244,0           |
| дорожное хозяйство   | 3966,0          | 36638,8         | 165356,3        | 4000,0          | 4000,0          |
| жилищно-<br>коммунальное<br>хозяйство                                      | 52591,5         | 78578,2         | 121915,2        | 58649,2         | 60568,8         |
| образование  | 285950,7        | 263483,0        | 323648,9        | 258070,3        | 258595,3        |
| культура   | 22266,6         | 25267,8         | 31399,3         | 27801,6         | 28064,6         |
| здравоохранение и<br>спорт   | 115629,9        | 0               | 0               | 0               | 0               |
| социальная политика  | 113742,5        | 122786,1        | 135376,7        | 128478,4        | 135174,1        |
| <i>Дефицит (-),<br/>профицит (+)</i>                                       | 12163,1         | -2819,1         | -23668,0        | -13497,5        | -20522,1        |

## Приложение 4

### Доходы административно-территориальных единиц Бессоновского района в 2015 году (тыс.руб.)

| № п/п         | Наименование поселения         | 2015 год, тыс.руб.      |
|---------------|--------------------------------|-------------------------|
| 1             | Александровский сельский совет | 2365,2                  |
| 2             | Бессоновский сельский совет    | 29180,2                 |
| 3             | Вазерский сельский совет       | 6490,6                  |
| 4             | Грабовский сельский совет      | 9648,6                  |
| 5             | Кижеватовский сельский совет   | 6465,5                  |
| 6             | Полеологовский сельский совет  | 4252,2                  |
| 7             | Проказнинский сельский совет   | 4181,5                  |
| 8             | Степановский сельский совет    | 3693,9                  |
| 9             | Сосновский сельский совет      | 10043,5                 |
| 10            | Чемодановский сельский совет   | 10110,5                 |
| <b>Итого:</b> |                                | <b>86431,8 Тыс.руб.</b> |



**АНКЕТА**  
**по изучению кадровой политики организации**

**Уважаемые респонденты!**

Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты.

**ПОРЯДОК ЗАПОЛНЕНИЯ АНКЕТЫ**

Внимательно прочитайте утверждение и все предлагаемые соответствия ему. Номер ответа, который совпадает с Вашим мнением, *обведите кружком*.

**Блок I. Характеристика организации**

1. Удовлетворены ли Вы системой труда в организации?

- вполне удовлетворен
- не совсем удовлетворен
- неудовлетворен
- затрудняюсь ответить

2. Если нет, то почему?

- плохие условия труда
- несправедливая оценка труда
- неблагоприятный социально - психологический климат
- отсутствие профессионального роста
- частые конфликтные ситуации
- другое \_\_\_\_\_

3. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

|  |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                                      |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------------------------|
| Работой<br>совершенно не<br>удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Работой<br>полностью<br>удовлетворен |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------------------------|

4. Как вы считаете, существует ли возможность самореализации и саморазвития личности в организации?

- существует
- не существует
- затрудняюсь ответить

5. Если «нет», то каковы причины?

- плохие условия труда
- напряженные отношения в коллективе
- нет заинтересованности
- другое (Ваш вариант ответа) \_\_\_\_\_

6. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности продвижения по службе?

- удовлетворен
- не удовлетворен
- затрудняюсь ответить

7. Какие отношения складываются в Вашем коллективе?

- деловые
- дружеские
- доброжелательные
- напряженные

8. Наблюдаются ли в Вашем трудовом коллективе конфликтные ситуации?

- да, довольно часто

- иногда
  - нет, не бывает
  - затрудняюсь ответить
9. Какие основные причины конфликтных ситуаций?
- нерациональное распределение обязанностей
  - несправедливая и необъективная оценка труда
  - нерациональное использование материальных ресурсов
  - низкий уровень культуры в коллективе
  - плохие условия труда
  - какие еще, пожалуйста, напишите \_\_\_\_\_
10. Какой на Ваш взгляд вид власти преобладает в организации?
- единоличная (Осуществляемая кем-нибудь одним, индивидуально)
  - коллегиальная (руководство осуществляется группой уполномоченных лиц, каждое из которых несет персональную ответственность за определенную сферу деятельности)
  - смешанная (управление через согласование цели, сотрудники принимают участие в установлении целей)
  - затрудняюсь ответить
11. Какие виды оценки деятельности работников применяются в Вашей организации?
- прямые (оценка результатов труда)
  - косвенные (оценка по качествам, влияющим на достижения результатов)
  - другой вариант \_\_\_\_\_
12. Какой вид работы с подчиненными Вы считаете наиболее эффективным?
- наказание
  - поощрение
  - делегирование полномочий
  - самостоятельность в работе
  - другой вариант \_\_\_\_\_
13. Какой вид мотивации используется руководством вашей организации? Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

| Виды поощрений  | Наличие на предприятии | Отметка |
|---|------------------------|---------|
| Доплаты (премия, бонусы)  |                        |         |
| Доплаты за стаж работы на предприятии   |                        |         |
| Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)  |                        |         |
| Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)   |                        |         |
| Страхование (медицинское, пенсионное)   |                        |         |
| Обеды   |                        |         |
| Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)   |                        |         |
| Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города)) |                        |         |
| Бесплатная или частичная оплата путевок   |                        |         |
| Ссуды   |                        |         |
| Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)   |                        |         |

14. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (сделайте соответствующую пометку)?

|                                | Снижает | Повышает | Не действует |
|--------------------------------|---------|----------|--------------|
| 1. Материальное стимулирование |         |          |              |
| 2. Моральное стимулирование    |         |          |              |
| 3. Трудовой настрой коллектива |         |          |              |
| 4. Нововведения в компании     |         |          |              |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

15. На Ваш взгляд, что является основными аспектами кадровой политики?

- общие принципы
- организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов)
- информационная политика (учет, обработка, распределение информации)
- финансовая политика (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страховки и т.д.)
- политика развития персонала (определение потребности в обучении и повышении квалификации и т.д.)
- оценка результатов деятельности

16. Какой тип кадровой политики на Ваш взгляд проводится в организации?

- активная (рациональная кадровая политика)
- пассивная (руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий)
- реактивная (руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду)
- превентивная (руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее)
- затрудняюсь ответить

17. Какие методы в процессе отбора кадров используются в Вашей организации?

- изучение личного дела
- анкетирование
- тестирование
- собеседование
- другой вариант \_\_\_\_\_

18. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года, касающиеся данной организации?

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;

## **Блок II. Общие сведения**

### **1. Ваш пол?**

- жен.

- муж.

### **2. Ваш возраст:**

- до 20 лет

- от 21 до 30 лет

- от 31 до 40 лет

- от 41 до 50 лет

- старше 51 года

### **3. Ваше образование**

- средне-специальное

- неполное высшее

- высшее

- два высших

### **4. Стаж работы:**

- менее 1 года

- от 1 до 5 лет

- от 6 до 10 лет

- от 11 до 20 лет и более

**Спасибо!**

Сводные результаты анкетного опроса

Таблица 1

Удовлетворенность системой труда в организации

|                        | Чел. | %    |
|------------------------|------|------|
| Вполне удовлетворен    | 30   | 48,4 |
| Не совсем удовлетворен | 32   | 51,6 |
| Неудовлетворен         | -    | -    |
| Затрудняюсь ответить   | -    | -    |

Таблица 2

Причина неудовлетворенности трудом

|  | Чел. | %    |
|--|------|------|
| Плохие условия труда                             | 7    | 11,3 |
| Несправедливая оценка труда                      | 30   | 48,4 |
| Неблагоприятный социально-психологический климат | -    | -    |
| Отсутствие профессионального роста               | 8    | 13   |
| Частые конфликтные ситуации                      | 17   | 27,3 |

Таблица 3

Шкала удовлетворенности трудом

|       | Чел. | %    |
|-------|------|------|
| 0 %   | -    | -    |
| 10%   | -    | -    |
| 20 %  | -    | -    |
| 30 %  | -    | -    |
| 40 %  | 10   | 16,1 |
| 50 %  | 7    | 11,3 |
| 60 %  | 5    | 8,1  |
| 70 %  | 36   | 58,1 |
| 80 %  | 2    | 3,2  |
| 90 %  | -    | -    |
| 100 % | 2    | 3,2  |

Таблица 4

## Удовлетворенность имеющейся возможностью продвижения по службе

|                      | Чел. | %    |
|----------------------|------|------|
| Удовлетворен         | 17   | 27,4 |
| Не удовлетворен      | 14   | 22,6 |
| Затрудняюсь ответить | 31   | 50   |

Таблица 5

## Преобладающий вид власти в организации

|                      | Чел. | %  |
|----------------------|------|----|
| Единоличная          | 13   | 21 |
| Коллегиальная        | 44   | 71 |
| Смешанная            | -    | -  |
| Затрудняюсь ответить | 5    | 8  |

Таблица 6

## Наиболее эффективный вид воздействия на подчиненных

|                            | Чел. | %    |
|----------------------------|------|------|
| Наказание                  | 5    | 8    |
| Поощрение                  | 33   | 53,2 |
| Делегирование полномочий   | 12   | 19,4 |
| Самостоятельность в работе | 12   | 19,4 |

Таблица 7

## Соотношение важности видов мотивации для респондентов

| Виды поощрений  | Чел. | %    |
|---|------|------|
| 1   | 2    | 3,2  |
| Доплаты (премия, бонусы)  | -    | -    |
| Доплаты за стаж работы в организации                            | 18   | 29   |
| Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)              | 22   | 35,5 |
| Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)                     | -    | -    |
| Страхование (медицинское, пенсионное)                           | -    | -    |
| Обеды   | -    | -    |
| Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля) | -    | -    |

Окончание табл.8

|   |    |      |
|---|----|------|
| 1   | 1  | 1,6  |
| Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города)) | -  | -    |
| Бесплатная или частичная оплата путевок   | 12 | 19,4 |
| Ссуды   | -  | -    |
| Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)   | 7  | 11,3 |

Таблица 9

Основные аспекты кадровой политики

|                                 | Чел. | %    |
|---------------------------------|------|------|
| Общие принципы                  | -    | -    |
| Организационно-штатная политика | 14   | 22,6 |
| Информационная политика         | 12   | 19,4 |
| Финансовая политика             | 18   | 29   |
| Политика развития персонала     | 18   | 29   |
| Оценка результатов деятельности | -    | -    |

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 74 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«17» мая 2017 г.

---

*(подпись автора работы)*

Федотова Е.А.

*(Ф.И.О.)*