

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Деятельность менеджера по оценке эффективности службы управления  
персоналом в современной организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель:

Икрина Елена Сергеевна  
Студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения, направление  
38.03.03 «Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Лагутина Е.Е.  
канд.экон.наук,  
доцент кафедры АиМ

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛОЯРСКОГО ГО</b> .....	7
1.1. Краткая характеристика Администрации Белоярского ГО .....	7
1.2. Анализ деятельности по управлению персоналом Администрации Белоярского ГО .....	20
1.3. Анализ оценки эффективности службы управления персоналом Администрации Белоярского ГО .....	27
Выводы по 1 главе.....	33
<b>ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖЕРУ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	35
2.1. Разработка рекомендаций менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом.....	35
2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом .....	40
2.3. Расчет социально-экономической эффективности рекомендаций менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом .....	44
Выводы по 2 главе .....	46
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	48
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	51
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	55

## ВВЕДЕНИЕ

Долгое время в нашей стране управление любой организацией ориентировалось, в основном, на эффективное, рациональное и экономическое использование финансовых и материальных ресурсов при достижении поставленных целей, а понимание роли персонала в эффективной организации функционирования предприятия было принижено. Происходящие в настоящее время в российской экономике сложные процессы реорганизации предприятий к новым рыночным условиям хозяйствования ставят перед отечественным менеджментом задачи по совершенствованию схемы управления персоналом. В последние несколько лет в России сложилась объективная ситуация, при которой успех и конкурентоспособность предприятия определяются не столько технологией производства, наличием развитых мощностей, объемом инвестиций и прочими техническими и экономическими составляющими, сколько обеспеченностью предприятия персоналом, обладающим интеллектуальным капиталом, таким как высокий профессионализм, компетентность, инициативность, способность принимать оптимальные решения в сложной обстановке, брать на себя ответственность за принятые решения, направленные на достижение целей организации.

На современном этапе развития научно-технической революции коренным образом изменилась роль человека в производстве, став стратегическим ресурсом организации. Персонал в организации сейчас рассматриваются как достояние организации.

Субъектами управления выступают профессионально подготовленные специалисты, осуществляющие деятельность по мобилизации всех видов ресурсов на достижение цели предприятия. Этих специалистов называют управленцами или менеджерами (от английского слова - manager управляющий). Любое управление осуществляется через принятие решений,

следовательно, процесс управления надо понимать как совокупность последовательных и взаимосвязанных решений, а так же их реализацию, направленную на достижение конечного результата в деятельности организации. Результат, к которому стремится организация ее конечная цель.

Главная цель системы управления персоналом организации в настоящее время заключается в обеспечении необходимым персоналом с высоким потенциалом и способностью приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям, поддержании на высоком уровне квалификации персонала, достижении максимально эффективного результата труда, с учетом факторов динамичного развития организации и изменяющейся стратегии. Наибольшее количество времени занимает реализация функции подбора, отбора и найма персонала.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и компетенции предъявляются все более высокие требования. В ведущих мировых корпорациях руководители признают тот факт, что люди «наиболее ценный ресурс фирмы», «главный источник производительности», они признают человека главной производительной силой общества. Это воплотилось в практическом усилении внимания менеджмента к активизации человеческого фактора, к использованию физического, психического и эмоционального потенциала работников, их исполнительских, творческих и организаторских способностей. А так как человек стал являться главным ресурсом предприятий, возникает потребность в разработке новых форм и методов оценки деятельности предприятия, в эффективном использовании трудового потенциала работников, разработке рекомендаций по вопросам организации труда и производства, управления персоналом.

**Актуальность:** продиктована осознанием руководителями организаций, что деятельность службы по управлению персоналом влияет на конкурентоспособность и эффективность организации в целом.

Следовательно, возникает необходимость контроля и оценки эффективности деятельности службы управления персоналом Администрации Белоярского ГО, так как успешное развитие организации напрямую зависит от его интеллектуальных человеческих ресурсов, от профессиональной компетенции кадровых служб.

Вопросы по оценке эффективности службы управления персоналом в организации широко освещены в научных работах отечественных и зарубежных специалистов кадрового управления таких, как Ю.Г. Одегов, А.П. Егоршин, Д.А. Аширов, Н.В. Кротов, Е.В. Клеппер, Н.А. Волгин, А.Я. Кибанов, Герберт А. Симон, Дональд У. Смитсбург и др.

Тема «Деятельность менеджера по оценке эффективности службы управления персоналом в современной организации» актуальна для Администрации Белоярского ГО, т.к. оценка эффективности службы управления персоналом практически не ведется, что влечет за собой возникновение серьезных проблем, которые могут сказаться на функционировании всей организации.

**Проблема исследования** заключается в необходимости разработки мероприятий по организации деятельности менеджера по оценке эффективности службы управления персоналом в Администрации Белоярского ГО.

**Целью** данной работы является анализ оценки эффективности службы персонала и разработка рекомендаций по проведению оценки ее эффективности.

Цель достигается за счет рассмотрения и решения следующих **задач**:

- 1) проанализировать систему управления персоналом и деятельность менеджера по оценке эффективности СУП Администрации Белоярского ГО;
- 2) разработать рекомендации менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом в Администрации Белоярского ГО;
- 3) оценить эффективность предложенных рекомендаций.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является оценка службы управления персоналом.

**Предметом** исследования является оценка эффективности службы управления персоналом в Администрации Белоярского ГО.

При написании выпускной квалификационной работы использовались методы теоретического изучения и анализа научно-методических работ и статей по проблеме эффективности деятельности службы персоналом, а также методов, критерий и показателей оценки, проводилась систематизация и классификация изучаемого материала, аудит.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, глоссария и приложений.

Текст работы проиллюстрирован 1 рисунком, 10 таблицами, 1 приложением.

Во введении определена актуальность темы данной работы, которая заключается в том, что путь к эффективному управлению предприятия зависит от компетентной работы службы управления персоналом, которая нуждается в систематической оценке своей деятельности.

В первой главе дана характеристика организации, представлены результаты анализа системы управления персоналом Администрации Белоярского ГО.

Во второй главе разработаны рекомендации менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом в Администрации Белоярского ГО, а так же дано описание его нормативно-правового обеспечения и расчет социально-экономической эффективности.

Заключение содержит основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенного исследования.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВАДМИНИСТРАЦИИ БЕЛОЯРСКОГО ГО**

## **1.1. Краткая характеристика Администрации Белоярского ГО**

Администрация Белоярского городского округа - исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения, предусмотренных Уставом БГО и полномочиями по осуществлению отдельных государственных полномочий, в соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 №131-ФЗ.

Администрацию возглавляет глава городского округа, который, который избирается гражданами сроком на 4 года на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании. Глава является высшим должностным лицом городского округа.

Структура Администрации БГО утверждается Думой городского округа по представлению главы городского округа.

В структуру администрации входят:

- Управление образования
- Управление культуры
- Финансово-бюджетное управление
- Комитет по управлению муниципальным имуществом
- Комитет экономики и потребительского рынка
- Организационный отдел
- Юридический отдел
- Отдел ГО и ЧС
- Отдел архитектуры и градостроительства
- Архивный отдел

- Ведущий специалист по делам молодежи
- Ведущий специалист по физической культуре и спорту
- Ведущий специалист по экологии и ЖКХ
- Ведущий специалист по связям с общественностью и СМИ
- Поселковая и сельские Управы

К вопросам местного значения ГО относятся:

1) формирование, утверждение, исполнение бюджета ГО и контроль за исполнением данного бюджета;

2) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов ГО;

3) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности ГО;

4) организация в границах ГО электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

5) дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах населенных пунктов ГО и обеспечение безопасности дорожного движения на них, включая создание и обеспечение функционирования парковок (парковочных мест) осуществление муниципального контроля за сохранностью автомобильных дорог местного значения в границах населенных пунктов ГО, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

6) обеспечение проживающих в ГО и нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства, осуществление муниципального жилищного контроля, а также иных полномочий органов местного самоуправления в соответствии с жилищным законодательством;

7) создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения в границах ГО;

8) участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и (или) ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма в границах ГО;

9) участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах ГО;

10) обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах населенных пунктов ГО;

11) создание условий для обеспечения жителей ГО услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

12) организация библиотечного обслуживания населения, комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов библиотек ГО;

13) создание условий для организации досуга и обеспечения жителей ГО услугами организаций культуры;

14) сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности ГО, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории ГО;

15) создание условий для развития местного традиционного народного художественного творчества, участие в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в ГО;

16) обеспечение условий для развития на территории ГО физической культуры и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий ГО;

17) создание условий для массового отдыха жителей ГО и организация обустройства мест массового отдыха населения, включая обеспечение

свободного доступа граждан к водным объектам общего пользования и их береговым полосам;

18) формирование архивных фондов ГО;

19) организация сбора и вывоза бытовых отходов и мусора;

20) утверждение правил благоустройства территории ГО, устанавливающих в том числе требования по содержанию зданий (включая жилые дома), сооружений и земельных участков, на которых они расположены, к внешнему виду фасадов и ограждений соответствующих зданий и сооружений, перечень работ по благоустройству и периодичность их выполнения; установление порядка участия собственников зданий (помещений в них) и сооружений в благоустройстве прилегающих территорий; организация благоустройства территории ГО (включая освещение улиц, озеленение территории, установку указателей с наименованиями улиц и номерами домов, размещение и содержание малых архитектурных форм), а также использования, охраны, защиты, воспроизводства городских лесов, лесов особо охраняемых природных территорий, расположенных в границах населенных пунктов ГО;

21) утверждение генеральных планов ГО, правил землепользования и застройки, утверждение подготовленной на основе генеральных планов ГО документации по планировке территории, выдача разрешений на строительство (за исключением случаев, предусмотренных Градостроительным кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами), разрешений на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства, реконструкции, объектов капитального строительства, расположенных на территории ГО, утверждение местных нормативов градостроительного проектирования ГО, резервирование земель и изъятие, в том числе путем выкупа, земельных участков в границах ГО для муниципальных нужд, осуществление муниципального земельного контроля за использованием земель ГО;

- 22) присвоение наименований улицам, площадям и иным территориям проживания граждан в населенных пунктах, установление нумерации домов;
- 23) организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения;
- 24) организация и осуществление мероприятий по гражданской обороне, защите населения и территории ГО от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;
- 25) создание, содержание и организация деятельности аварийно-спасательных служб и (или) аварийно-спасательных формирований на территории ГО;
- 26) осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;
- 27) создание, развитие и обеспечение охраны лечебно-оздоровительных местностей и курортов местного значения на территории ГО, а также осуществление муниципального контроля в области использования и охраны особо охраняемых природных территорий местного значения;
- 28) содействие в развитии сельскохозяйственного производства, создание условий для развития малого и среднего предпринимательства;
- 29) организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодежью в ГО;
- 30) осуществление в пределах, установленных водным законодательством Российской Федерации, полномочий собственника водных объектов, информирование населения об ограничениях их использования;
- 31) осуществление муниципального лесного контроля;
- 32) создание условий для деятельности добровольных формирований населения по охране общественного порядка;
- 33) предоставление помещения для работы на обслуживаемом административном участке ГО сотруднику, замещающему должность участкового уполномоченного полиции;

34) до 1 января 2017 года предоставление сотруднику, замещающему должность участкового уполномоченного полиции, и членам его семьи жилого помещения на период выполнения сотрудником обязанностей по указанной должности;

35) оказание поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям в пределах полномочий, установленных Федеральным законом от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

36) осуществление муниципального контроля за проведением муниципальных лотерей;

37) осуществление муниципального контроля на территории особой экономической зоны;

38) обеспечение выполнения работ, необходимых для создания искусственных земельных участков для нужд ГО, проведение открытого аукциона на право заключить договор о создании искусственного земельного участка в соответствии с федеральным законом;

39) осуществление мер по противодействию коррупции в границах ГО.

Органы местного самоуправления ГО вправе заключать соглашения с органами местного самоуправления Белоярского района о передаче им осуществления части своих полномочий за счет межбюджетных трансфертов, предоставляемых из бюджета ГО в бюджет Белоярского района в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации.

Администрация ведет реестр муниципального имущества в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации Федеральным органом исполнительной власти.

Порядок работы Администрации БГО, ее аппарата и структурных подразделений, делопроизводство и хранение документов определяются Регламентом Администрации БГО, утвержденные Главой ГО.

Функциональные подразделения аппарата и структурные подразделения Администрации БГО осуществляют свою деятельность в

соответствии с Положениями о них, утвержденными Главой Администрации БГО.

Структура Администрации БГО состоит из структурных подразделений Администрации БГО, наделенных исполнительно-распорядительными полномочиями по решению вопросов местного значения в определенных отраслях и направлениях деятельности ГО (рис. 1).

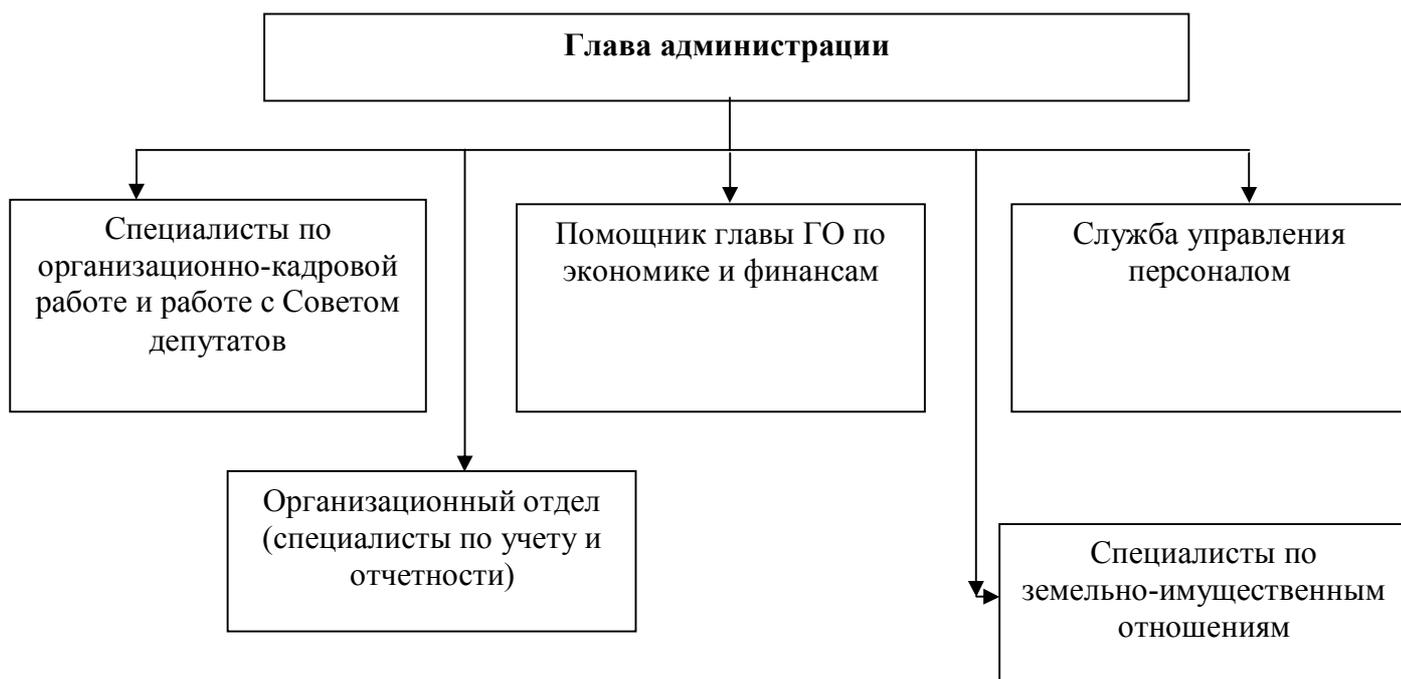


Рисунок 1 – Организационная структура Администрации БГО

В табл. 1 представлена штатная численность Администрации БГО.

В табл. 2 представлены данные о фактических затратах на денежное содержание работников Администрации БГО.

Организация имеет линейно-функциональную организационную структуру управления организацией. То есть, помимо линейных связей в организации организовано функциональное взаимодействие между сотрудниками, находящимися на различных уровнях.

Структура Администрации БГО утверждается Советом депутатов по представлению главы местной администрации. Глава ГО вправе вносить в Совет депутатов предложения об изменении структуры Администрации БГО.

Таблица 1 - Штатная численность Администрации БГО

<i>Должность</i>	<i>Количество единиц</i>
Глава ГО	1
Помощник главы ГО по экономике и финансам	1
Специалисты по организационно-кадровой работе и работе с Советом депутатов	8
Служба управления персоналом	7
Специалисты по земельно-имущественным отношениям	14
Специалисты по учету и отчетности	13
Итого	44

Таблица 2 - Фактические затраты на денежное содержание работников Администрации БГО за 2014 г., руб.

<i>Период</i>	<i>Фактические затраты на денежное содержание</i>
1 квартал 2014г.	381 108,0
2 квартал 2014г.	371 121,0
3 квартал 2014г.	563 661,0
4 квартал 2014г.	768 474,0
Итого	2 084 364,0

Руководители структурных подразделений и органов Администрации БГО назначаются на должность и освобождаются от должности главой ГО.

Во главе организации стоит глава администрации, в подчинении: помощник Главы ГО по организационно кадровой работе и работе с советом депутатов, помощник главы ГО по финансовой деятельности, главный бухгалтер, специалист по земельно-имущественным отношениям.

Нами было отмечено, что все функциональные подразделения тесно связаны друг с другом, находятся в постоянном взаимодействии и контакте. Например: помощник главы ГО по финансовой деятельности и специалист по земельно-имущественным отношениям совместно разрабатывают программу по энергосбережению. Дружеская атмосфера, взаимная поддержка внутри коллектива делает работу организации более

плодотворной и эффективной.

Положительной стороной такой системы является и то, что, несмотря на взаимосвязанную работу, каждый специалист занимается своими обязанностями, для этого по каждой специальности разработана должностная инструкция. Например, бухгалтер по зарплате занимается расчетами по зарплате и не занимается, например, обработкой счетов, предоставляемых другими подразделениями. Так же, мы считаем, что положительным моментом является и то, что помимо «Правил внутреннего распорядка» специалисты соблюдают положение о муниципальной службе.

К минусам можно отнести территориальную отдаленность администрации района. Специалистам приходится продолжительное время проводить в городе в отделах администрации. В Администрации БГО отсутствует структурированная кабельная система. Доступом сотрудников в сеть Интернет по широкополосным каналам крайне ограничен. Отсутствует единая система электронного документооборота. Не все отделы Администрации БГО укомплектованы автоматизированными рабочими местами (АРМ), а существующие АРМ морально устарели и требуют замены.

Главным фактором социально-экономического развития БГО является человеческий потенциал, который характеризуется демографическими процессами, состоянием образования, здравоохранения, культуры, уровнем социальной защиты населения, защиты от чрезвычайных ситуаций, личной безопасности населения.

Численность населения определяется тремя составляющими: рождаемостью, смертностью и миграцией. Численность населения на 01.01.2016 г. составляла 16 246 чел.

В 2013-2015 гг. в БГО наблюдалась сложная демографическая ситуация, характеризующаяся устойчивой убылью населения, смертность превышала рождаемость в 1,4-1,5 раза.

Следующим фактором, влияющим на численность, является миграция - разность численности населения, приехавшего в БГО и выбывшего из БГО.

Численность населения БГО за счет миграционных процессов выросла с 2014 г. на 179 человек. Причем приток населения идет в основном за счет строительства новых домов на вновь сформированных и выделенных земельных участках переезда городского населения. Сальдо миграции положительное и оно перекрывает численность населения, выбывшего из села.

В связи с повышением роста строительства с 2010 г. темпы миграции сокращаются. За 2014-2015 гг. за счет миграционного процесса численность населения, проживающего в БГО увеличится примерно на 33 человека.

В результате всех демографических процессов, численность населения в БГО на 1 января 2016 г. предположительно составляет 17310 человек, в т.ч. численность постоянного населения будет расти.

Возрастная структура населения представлена тремя группами:

1-я группа - население трудоспособного возраста - 69,2% от общей численности населения;

2-я группа - население старше трудоспособного возраста - 12,3%:

3-я группа - население моложе трудоспособного возраста - 18,5%.

В БГО наблюдается увеличение удельного веса трудоспособного населения.

Проблемы:

1) высокий уровень смертности, являющийся основной причиной устойчивой убыли населения;

2) увеличение удельного веса старших возрастов .в результате снижения рождаемости и высокой смертности в трудоспособном возрасте.'

Перспективы реализации демографической политики.

Стратегическая цель в сфере развития человеческого потенциала - рост численности населения.

Демографическая политика БГО в соответствии с федеральной и региональной политикой направлена на создание условий для роста

рождаемости, снижения смертности, миграционного оттока и увеличению численности населения.

Финансирование деятельности администрации БГО осуществляется за счет средств бюджета БГО.

Основной задачей является бездефицитное планирование бюджета. Основными функциями управления являются: обеспечить устойчивый рост экономики БГО, повышение социального благополучия всех его жителей. На основе выявленных ключевых проблем и конкурентных преимуществ БГО определены приоритетные направления социальной, экономической, инвестиционной политики развития БГО. Приоритетные направления развития:

- экономическое развитие;
- развитие человеческого потенциала;
- развитие инфраструктуры;
- управление муниципальной собственностью.

Развитие человеческого потенциала отражает цели, связанные с состоянием и развитием человека на территории муниципального образования: численность населения и ее динамику, а также улучшение качественных характеристик населения: здоровья, накопленных знаний, структуры общества и развития социальных процессов внутри него, преобладающей мотивации людей.

Экономическое развитие включает цели, связанные с материальной основой существования участников развития БГО, и направлено на создание устойчивой в долгосрочной перспективе системы занятости населения, максимально использующей имеющийся человеческий потенциал БГО способствующей увеличению доходов населения. Стратегической основой экономического развития является формирование экономики нового типа.

Экономическое развитие включает цели, связанные с материальной основой существования участников развития БГО, и направлено на создание устойчивой в долгосрочной перспективе системы занятости населения,

максимально использующей имеющийся человеческий потенциал БГО и способствующей увеличению доходов населения.

Стратегической основой экономического развития является формирование экономики нового типа. Развитие инфраструктуры представляет цели, связанные с комплексом объектов и систем, необходимых для создания комфортных и безопасных условий для проживания человека и ведения хозяйственной деятельности в БГО, в том числе вопросы состояния и охраны окружающей среды. Целью развития инфраструктуры является улучшение качественного состояния инфраструктуры при снижении издержек на ее содержание.

Управление муниципальной собственностью. Целью управления муниципальной собственностью является эффективное управление находящимся в собственности муниципальным имуществом.

Для достижения поставленных стратегических целей необходимо выполнить мероприятия в соответствии с разработанным перечнем и принятыми подпрограммами, которые являются неотъемлемой частью комплексной Программы социально-экономического развития БГО на 2014-2016 гг. и на период до 2018 г.

Большую долю бюджета составляют безвозмездные поступления которые формируются из:

- дотации бюджету БГО на выравнивание бюджетной отчетности: дотация из районного фонда выравнивания экономического положения и из районного фонда финансовой поддержки; дотация из регионального фонда финансовой поддержки.

- субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (межбюджетные субсидии);

- иные межбюджетные трансферты.

Одним из приоритетных направлений развития БГО с 2014 по 2016 гг., стали мероприятия проведенные Администрацией по повышению уровня социального и инженерного обустройства территории БГО и обеспечение для

населения доступности и качества базовых социальных благ, привлечение и закрепление молодых семей и молодых специалистов в рамках реализации муниципальной целевой программы «Социальное развитие до 2018 г.».

В рамках ее реализации Администрация БГО в 2012 г. вступила в программу «Переселение граждан из ветхого, аварийного фонда с учетом малоэтажного строительства» и 8 семей проживающие в муниципальном ветхом жилье, улучшили свои жилищные условия. Общая сумма составила 12 600 000,00 рублей.

В соответствии с программными мероприятиями динамично и поступательно продолжается строительство газо- и водоснабжение в БГО. Протяженность построенного водовода 16 км, газопровода 18 км.

Администрацией выполнен значительный объем работы по разработке проектно-сметной документации на строительство и реконструкцию социально-значимых для БГО объектов, которые предстоит осуществить в текущем и последующих годах.

Завершена разработка схемы территориального планирования БГО. Расходы местного бюджета составили 380 000 рублей.

Дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах БГО Администрацией осуществляется за счет средств бюджетов муниципального района и БГО. На содержание улично-дорожной сети выделено из местных бюджетов 240 000 рублей.

Следует также отметить, что одной из проблем современного общества является повышение доверия граждан к органам местного самоуправления. В этом отношении органы местного самоуправления играют важную роль в создании жизнеспособного сообщества, в котором экономически эффективное, систематическое и качественное обслуживание граждан помогает социальному развитию, экономическому процветанию и укреплению порядка на местном уровне.

Обеспечение высокого качества работы органов местного самоуправления помогает проведению, корректировке и улучшению

общественной политики других уровней власти и государственной системы в целом. Такой подход позволяет обеспечить надлежащее качество работы органов власти на всех уровнях: местном, региональном и федеральном. Это в свою очередь требует нормального управления ресурсами и процессами органов местного самоуправления как системой.

## **1.2. Анализ деятельности по управлению персоналом Администрации Белоярского ГО**

Система управления персоналом является одной из ключевых в процессе эффективного функционирования Администрации БГО. Так как умелое управление кадрами особенно важно в современных условиях стремительного научно-технического прогресса, когда методы, формы, технологии и даже организационные структуры стареют с невидимой быстротой, а знания и навыки сотрудников становятся источником длительного успешного функционирования и развития любого учреждения. Поэтому эффективная система управления персоналом определяет конечный результат деятельности Администрации БГО. СУП в Администрации БГО представлена начальником СУП, зам. начальника СУП и специалистами СУП.

Анализ кадрового состава представлен в табл. 3.

На сегодняшний день Администрация БГО обеспечена персоналом. Единственной отстающей категорией является прочий персонал, но это обусловлено большой текучестью кадров в этой сфере (низкоквалифицированные работники).

Это снижает итоговый показатель укомплектованности кадрами. Вместе с тем, основной персонал укомплектован на 80% и более. Кадровые показатели представлены в табл. 4.

Можно сделать вывод, что персонал Администрации достаточно стабилен. Показатели текучести персонала низкие. Но коэффициент приема

тоже низкий. Это свидетельствует о том, что система является негибкой и многие специалисты «сидят» на своих местах долгие годы, не давая тем самым системе развиваться.

Таблица 3 - Анализ кадрового состава

Численность работников					
Всего работников учреждения	В том числе директор	Заместители директора (СУП)	Другие руководящие работники	Специалисты	Прочий персонал
43	1	4	2	29	7
Распределение административного, и прочего персонала по стажу работы					
До 2 лет	От 2 до 5	От 5 до 10	От 10 до 20	Более 20	
0	1	2	4	7	
Уровень образования персонала					
Высшее	Незаконченное высшее	Среднее профессиональное	Наличие Ученой степени	Среднее	
25	0	9	2	7	
Распределение по стажу работы					
До 2 лет	От 2 до 5	От 5 до 10	От 10 до 20	Более 20	
2	4	13	4	20	
Возраст работников					
Моложе 25 лет	25-35 лет	Старше 35 лет	Из них пенсионеры		
12	21	10	6		

Таблица 4 - Кадровые показатели, 2014-2015 гг.

Показатели	Рекомендуемые расчетные методики	2014	2015
Коэффициент выбытия персонала из организации	$K_{в}=(Ч_{ув}:Ч_{ср})\times 100\%$	14,2	9,4
Коэффициент приема персонала	$K_{пк}=(Ч_{п}:Ч_{ср})\times 100\%$	6,4	7,5
Коэффициент текучести персонала	$K_{т}=(Ч_{в}:Ч_{ср})\times 100\%$	9,6	4,8
Коэффициент внутренней мобильности	$K_{м}=(Ч_{сд}:Ч_{ср})\times 100\%$	11,4	11,9
Коэффициент стабильности персонала	$K_{ст}=(Ч_{пр}:Ч_{ср})\times 100\%$	75,6	84,0
Коэффициент закреплённости определенной категории работников	$K_{з}=(Ч_{ус}:Ч_{ср})\times 100\%$	6,8	5,1

Кадровые технологии, используемые в организации, заключаются в прямом поиске персонала, сотрудничестве с ВУЗами, с целью последующего найма персонала. Они также предусматривают социальную поддержку сотрудников («детские программы», дотации на отпуск и питание), обучающие программы, курсы повышения квалификации.

На основании табл. 4 текучесть в организации составляет 4,8%, данный показатель не критичен, но при этом необходимо отслеживать причины увольнения сотрудников.

Проведем анализ эффективности деятельности службы УП с помощью аудита. Этот способ предполагает полную, комплексную оценку деятельности СУП, которая включает: «во-первых, оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании). Во-вторых, оценку HR-процессов, их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам, в-третьих, оценку кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству» [35].

Служба управления персоналом Администрации БГО имеет четко выраженную логическую цепочку, включающую в себя:

- организацию профессионального развития работников, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

- изучение деловых и профессиональных качеств персонала организации, формирование и подготовка на этой основе резерва, обеспечение развития кадровой карьеры персонала, рациональное использование континента, проведение ротации;

- анализ состояния работы с персоналом, разработка мер и предложений по повышению ее уровня, по вопросам укомплектования, снижения текучести, укрепления трудовой дисциплины;

- анализ укомплектованности персонала организации и разработка профилактических мероприятий по укреплению трудовой дисциплины и закреплению персонала;

- организацию проведения аттестации персонала, экзаменов;
- обеспечение постоянного психологического мониторинга персонала и осуществление социально-психологической поддержки работников;
- анализ эффективности форм материального и морального стимулирования, применяемых в коллективе, разработку предложений по усилению их влияния на повышения трудовой и социальной активности работников, выработку предложений по организации соревнований среди коллектива организации;
- введение учета и отчетности о персонале;
- научно-информационное обеспечение работы с персоналом;
- контроль за соблюдением трудового законодательства Российской Федерации в части приема, перемещения увольнения работников, привлечения к дисциплинарной ответственности, ведение трудовых книжек, кадрового делопроизводства в структурных подразделениях;
- расчет затрат на профессиональное обучение, согласование договоров на обучение и анализ расходов, предоставляемых образовательными учреждениями на подготовку и повышение квалификации кадров.

Оценим эффективность деятельности СУП по выполняемым функциям.

#### 1. Поиск и подбор персонала.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий – 6, принято – 5 чел., следовательно, в Администрации БГО 83,33 % заполненных вакансий.

- средние затраты на заполнение одной вакансии (табл. 5)

В Администрации БГО высокий показатель заполняемости кадрами, т.е. организация практически полностью заполнена сотрудниками. Это положительно характеризует работу менеджера по персоналу, который реализует эффективные методы подбора персонала. Но в Администрации БГО при осуществлении функции подбора сотрудников не используется

профессиограмма, так как ее в организации не существует.

Таблица 5 – Средние затраты на заполнение одной вакансии

Доплата менеджеру по персоналу (1 закрытая вакансия – 1 000 руб.)	1 000 руб. * 5 чел. = 5 000 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 2 000 руб. Газеты – 1 000 руб.
Временные затраты	В течение месяца
Всего	8 000 руб.

## 2. Профориентация и адаптация персонала.

В Администрации БГО разработан комплекс мероприятий по системе адаптации вновь принятых сотрудников, но она не эффективна. Число уволенных составляет 9 человек, следовательно, коэффициент текучести кадров (9 чел. / 43чел. \* 100%) составляет 20,93 %.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$4 \text{ чел.} / 5 \text{ чел.} * 100 \% = 80 \%$$

Текучесть кадров находится чуть выше нормы, для ее понижения необходимо выявить причины текучести и разработать мероприятия по их устранению. Качество адаптации находится на высоком уровне, но организации все равно стоит больше уделять внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствовать существующие в организации способы адаптации персонала и разработать мероприятия по повышению качества адаптации.

Также в Администрации БГО не ведется работа по профориентации среди старшеклассников региона.

## 3. Обучение персонала.

Рассмотрим показатели оценки системы обучения персонала:

- процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)

4 чел. / 43 чел. \* 100% = 9,3 %

- затраты на обучение 1 сотрудника

25 000 руб. / 4 чел. = 6 250 руб./ чел.

- доля работников, участвующих в профессиональных конкурсах

2 чел. / 43 чел. \* 100% = 4,65 %

В Администрации БГО очень низкий процент обученных сотрудников, что сказывается на ценности человеческих ресурсов организации и позволяет сделать вывод о невысокой степени охвата системой обучения персонала. Также необходимо больше информировать сотрудников о проведении различных профессиональных конкурсов и стимулировать на участие в них.

При анализе документов, которыми руководствуются сотрудники СУП в области профессионального обучения кадров, можно сделать вывод, что этот процесс носит непрерывный характер и осуществляется бессистемно, в течение всей трудовой деятельности работников организации.

#### 4. Мотивация и стимулирование.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников)

14 чел. / 43чел. \* 100% = 32,56 %

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п сотрудника – 26 000 руб., из них фиксированная часть – 18 000 руб. (69%), переменная часть – 8 000 руб. (31%).

- процент увольнений по собственной инициативе

6 чел. / 43чел. \* 100% = 14 %

В Администрации БГО разработано «Положение о премировании работников», существует ежемесячная гибкая схема премирования, что материально стимулирует работников к качественному выполнению своих должностных обязанностей. Низкий процент увольнения по инициативе работников говорит об удовлетворенности сотрудников своей работой.

## 5. Деловая оценка и аттестация.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала:

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)

$$17 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 39,53 \%$$

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)

$$8 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 18,6 \%$$

- процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)

$$31 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 72,1 \%$$

Организацией и планированием деловой карьеры и аттестации непосредственно занимается Глава Администрации. Разработанная программа по организации, планированию деловой карьеры и аттестации предполагает планирование и ведение сотрудника организации с момента приема его на работу, построение его карьеры. Судя по высоким показателям, организация регулярно проводит оценку и аттестацию персонала, поскольку успешность организации зависит от качества персонала не меньше, чем от других факторов. Но при этом деловая оценка сотрудников носит субъективный характер, и учитываются личные взаимоотношения руководства организации и подчиненных.

## 6. Увольнение персонала.

Рассмотрим показатели эффективности увольнения персонала:

- текучесть кадров (по собственному желанию):

$$6 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 14\%$$

- текучесть кадров (по инициативе работодателя):

$$2 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 4,65 \%$$

- процент уволенных по независящим от воли сторон причинам:

$$1 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 2,33 \%$$

Уровень текучести и выбытия персонала находится в норме, следовательно, организация функционирует стабильно, но при этом незначительная текучесть способствует своевременному обновлению коллектива, что ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Для предотвращения увеличения уровня текучести необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников (в виде анкетирования), проводить активную работу с персоналом, вести общую статистику увольнений, разработать мероприятия по повышению качества отбора персонала и адаптации новых сотрудников.

Можно сделать вывод, что персонал Администрации достаточно стабилен. Показатели текучести персонала низкие, коэффициент приема - низкий. Это свидетельствует о том, что система управления персоналом является гибкой.

### **1.3. Анализ оценки эффективности службы управления персоналом Администрации Белоярского ГО**

Проведем оценку эффективности деятельности СУП на основании следующих методов: методика комплексной оценки эффективности; SWOT-анализ.

*Методика комплексной оценки эффективности.*

Комплексная оценка эффективности системы управления персоналом основана на расчете интегрального показателя (Э), который определяется как средневзвешенная величина оценок комплексных показателей эффективности по формуле (1):

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i \quad (1)$$

- где  $\mathcal{E}_1$ - комплексный показатель эффективности подбора;  
 $\mathcal{E}_2$ - комплексный показатель эффективности адаптации;  
 $\mathcal{E}_3$ - комплексный показатель эффективности расстановки кадров;  
 $\mathcal{E}_4$ - комплексный показатель эффективности обучения;  
 $\mathcal{E}_5$ - комплексный показатель эффективности оценки;  
 $\mathcal{E}_6$ - комплексный показатель эффективности развития карьеры;  
 $\mathcal{E}_7$ - комплексный показатель эффективности кадрового администрирования;  
 $\mathcal{E}_8$ - комплексный показатель эффективности управленческой деятельности.

Количество показателей (F) устанавливается в зависимости от целей и фазы развития организации.

Всего вакансий – 6, принято – 5 чел., следовательно,  $\mathcal{E}_1 = (5 \times 100) / 6 = 83,3 \%$ , или 0,83.

Комплексный показатель эффективности адаптации: отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:  $\mathcal{E}_2 = 4 \text{ чел.} / 5 \text{ чел.} * 100 \% = 80 \%$  или 0,8.

Комплексный показатель эффективности обучения - процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников), следовательно,  $\mathcal{E}_4 = 4 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 9,3 \%$  или 0,09.

Комплексный показатель эффективности оценки - процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников), следовательно,  $\mathcal{E}_5 = 17 \text{ чел.} / 43 \text{ чел.} * 100\% = 39,53 \%$  или 0,39.

Комплексный показатель эффективности кадрового администрирования – количество увольнений с осложнениями и стабильность персонала, следовательно, коэффициент стабильности кадров, который можно рассчитать по формуле (2):

$$K_{ск} = 1 - P_{ув} / (P_{с} + P_{п}), (2)$$

где  $P_{ув}$  - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

$P_{с}$  - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$P_{п}$  - численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

$$K_{ск} = 1 - 7 / (43 + 5) = 0,85.$$

Количество увольнений с осложнениями = 1 чел. / 43 чел. \* 100% = 2,33 % или 0,02.

$$\mathcal{E}_7 = 0,85 + 0,02 = 0,87.$$

$$\text{Таким образом, } \mathcal{E} = 0,83 + 0,8 + 0,09 + 0,39 + 0,87 = 2,98.$$

Согласно шкале оценки уровня эффективности, предложенной Ю.Г. Одеговым, уровень эффективности находится на границе между средним и высоким.

#### *SWOT-анализ*

Метод основан на выявлении, разделении и оценке факторов и явлений внутренней и внешней среды организации по четырем категориям: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Этот метод получил широкое применение в стратегическом планировании [38].

Процесс стратегического планирования с применением SWOT-матрицы состоит из следующих шагов:

- анализ внешнего окружения (заполнение квадрантов возможностей, угроз);
- анализ внутреннего окружения (заполнение квадрантов преимуществ, недостатков).

Проведем SWOT-анализ СУП Администрации БГО (табл. 6).

Таблица 6 - SWOT-анализ СУП Администрации БГО

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Стабильность Администрации	Отсутствие долгосрочной стратегии компании в области управления с персоналом, четко сформулированной и зафиксированной в виде планов, корпоративного кодекса и других документов
Наличие «костяка» высококвалифицированных сотрудников, давно работающих на предприятии	Высокая доля сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста (от 50 лет и выше)
Возможность профессионального развития сотрудников за счет использования современного оборудования и новейших технологий	
Комфортные условия труда для сотрудников	
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Административный ресурс	Сокращение численности трудоспособного населения России: прогнозируемая нехватка 22 млн. человек к 2020 г.
Благоприятная социально-экономическая ситуация для развития Администрации в будущем	Жесткая конкуренция на рынке труда
	Усиление миграционных процессов: отток квалифицированного персонала в столицу и другие регионы

Проранжировав угрозы, мы определили их степень влияния на организацию. В данный момент – степень влияния угроз на организацию – критическая.

В соответствии с табл. 6 в поле немедленного реагирования попадают сокращение численности населения, жесткая конкуренция на рынке труда и усиление миграционных процессов. Угроза дефицита квалифицированных кадров так же существенна, но этот риск компания может снизить за счет внутренних ресурсов – наставников, которые могут передать знания и опыт молодежи.

Один из инструментов, позволяющих руководству при принятии управленческих решений оперировать достаточно полной информацией, - ключевые показатели эффективности деятельности. Рассчитаем ключевые

финансовые показатели эффективности службы управления персоналом (табл. 7).

Таблица 7 - Ключевые финансовые показатели эффективности службы управления персоналом

Показатель	Формула	Расчет
<b>1. Расходы на персонал, мес.</b>		
Расходы на персонал как процент от выручки	$(\text{Расходы на персонал} / \text{Выручка}) \times 100\%$	$(1\,977\,000 / 4\,854\,000) \times 100\% = 40\%$
Расходы на персонал на одного сотрудника, руб.	$\text{Расходы на персонал} / \text{Среднесписочная численность}$	$1\,977\,000 / 43 = 45\,976,74$
<b>2. Фонд оплаты труда, мес.</b>		
Фонд оплаты труда как процент от расходов на персонал	$(\text{ФОТ} / \text{Расходы на персонал}) \times 100\%$	$(1\,677\,000 / 1\,977\,000) \times 100\% = 84,83\%$
Фонд оплаты труда на одного сотрудника, руб.	$\text{ФОТ} / \text{Среднесписочная численность}$	$1\,677\,000 / 43 = 39\,000$
Структура ФОТ по категориям персонала	$(\text{ФОТ руководителей} / \text{ФОТ}) \times 100\%$	$(273\,000 / 1\,677\,000) \times 100\% = 16,28\%$
<b>3. Расходы на социальный пакет, мес.</b>		
Расходы на социальный пакет как процент от расходов на персонал	$(\text{Расходы на социальный пакет} / \text{Расходы на персонал}) \times 100\%$	$(450\,000 / 1\,977\,000) \times 100\% = 22,76\%$
Расходы на социальный пакет как процент от ФОТ	$(\text{Расходы на социальный пакет} / \text{ФОТ}) \times 100\%$	$(450\,000 / 1\,677\,000) \times 100\% = 26,83\%$
Расходы на социальный пакет на одного сотрудника, руб.	$\text{Расходы на социальный пакет} / \text{Среднесписочная численность}$	$450\,000 / 43 = 10\,465,12$
<b>Расходы на подбор персонала, мес.</b>		
Расходы на подбор как процент от расходов на персонал	$(\text{Расходы на подбор} / \text{Расходы на персонал}) \times 100\%$	$(8\,000 / 1\,977\,000) \times 100\% = 0,4\%$
Расходы на подбор как процент от ФОТ	$(\text{Расходы на подбор} / \text{ФОТ}) \times 100\%$	$(8\,000 / 1\,677\,000) \times 100\% = 0,48\%$

Расходы на подбор на одного сотрудника, руб.	Расходы на подбор / Среднесписочная численность	$8\ 000 / 43 = 186,1$
<b>Расходы на оценку персонала, мес.</b>		
Расходы на оценку как процент от расходов на персонал	(Расходы на оценку / Расходы на персонал) x 100%	$(267\ 000 / 1\ 977\ 000) \times 100\% = 13,51\%$
Расходы на оценку как процент от ФОТ	(Расходы на оценку / ФОТ) X 100%	$(267\ 000 / 1\ 677\ 000) \times 100\% = 15,92\%$
Расходы на оценку на одного сотрудника, руб.	Расходы на оценку / Среднесписочная Численность	$267\ 000 / 43 = 6\ 209,3$
<b>Расходы на обучение персонала, мес.</b>		
Расходы на обучение как процент от расходов на персонал	(Расходы на обучение / Расходы на персонал)x100%	$(25\ 000 / 1\ 977\ 000) \times 100\% = 1,3\%$
Расходы на обучение как процент от ФОТ	(Расходы на обучение /ФОТ) X 100%	$(25\ 000 / 1\ 677\ 000) \times 100\% = 1,5\ %$
Расходы на обучение на одного сотрудника, руб.	Расходы на обучение/ Среднесписочная Численность	$25\ 000/43 = 581,39$

Сложность измерения качественных показателей увеличивает субъективность оценки. В этом случае низкая оценка работы сотрудника будет для руководителя сигналом, что его квалификация не соответствует должности, а для работника - что его труд не ценят и пора подыскивать работу.

Оформление документов (приказы, распоряжения, бланки трудовых договоров, бланки табельного учета рабочего времени, штатное расписание), унифицированная система организационно-распорядительной документации в Администрации БГО соответствует ГОСТу Р6.30-2003 и распространяется на все документы организации.

Перед СУП поставлены четкие цели, функции, задачи. При анализе деятельности СУП выявились следующие плюсы:

- 1) низкая текучесть кадров;
- 2) разработан комплекс мероприятий по системе адаптации вновь принятых сотрудников;
- 3) присутствие ежемесячной гибкой схемы премирования, что

материально стимулирует работников к качественному выполнению своих должностных обязанностей;

4) регулярное проведение оценки и аттестации персонала.

Недостатки:

1) не разработаны профессиограммы;

2) низкий процент обученных сотрудников;

3) отсутствие проведения профессиональной ориентации старшеклассников и молодежи региона, перспективного кадрового подбора молодежи (кадрового резерва) для последующего трудоустройства;

4) отсутствие оценки деятельности СУП.

Следовательно, работа службы управления персоналом не является эффективной, анализ своей деятельности служба не проводит, в результате нет коррекции ошибок, не подсчитываются убытки от деятельности службы, работа пущена на самотек.

### **Выводы по 1 главе**

Возникает острая необходимость в оценке деятельности СУП организации, которая должна базироваться на определении того, насколько СУП способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Наиболее полно оценку деятельности СУП организации можно провести на основании аудита, целями аудита персонала являются: повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации; повышение эффективности системы управления персоналом организации. Данный метод, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов, поможет скорректировать деятельность службы, в результате этого повысится эффективность и производительность СУП организации.

Администрация Белоярского городского округа - исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения, предусмотренных Уставом БГО и полномочиями по осуществлению отдельных государственных полномочий, в соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 №131-ФЗ.

Администрацию возглавляет глава городского округа, который, который избирается гражданами сроком на 4 года на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании. Глава является высшим должностным лицом городского округа.

Анализ кадровой работы СУП в Администрации БГО позволил сделать выводы, что:

- не разработаны профессиограммы;
- низкий процент обученных сотрудников;
- не проводится профессиональная ориентация старшеклассников, молодежи региона и перспективный кадровый подбор молодежи (кадрового резерва) для последующего трудоустройства;
- отсутствует оценки деятельности СУП.

Следовательно, мы можем сделать вывод, что работа СУП была бы эффективней, если бы была организована оценка ее деятельности, это скорректировало бы работу СУП и исключило ошибки в его работе.

## **ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖЕРУ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **2.1. Разработка рекомендаций менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом**

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом нужный и важный процесс. Целью предполагаемых мероприятий по совершенствованию оценки эффективности деятельности СУП в Администрации Белоярского ГО является формирование внутренней аудиторской группы и создание в организации внутренних аудиторских проверок, а именно, проведения кадрового аудита.

Ревизионная и внутренняя аудиторская проверки по своей сути являются формой осуществления оценки и контроля, функции управления, организованная с целью оценить эффективность деятельности и обоснованность принятых управленческих решений, степень их реализации, наличие отклонений и своевременно проинформировать руководство организации, для своевременного принятия мер к улучшению сложившейся ситуации.

Однако мы считаем, что разница между тщательно проведенной аудиторской проверкой, которая организована внутри предприятия и ревизиями, которые проводят внешние эксперты, значительна. Недавно в Администрации БГО завершился внешний надзорный аудит. Он проводился с целью проверки работы муниципалитета на соответствие Международному стандарту качества ИСО 9001:2008. Однако данный вид аудита не отображает полной картины с точки зрения деятельности кадровой работы.

Проводимая внутренняя аудиторская проверка предполагает, что Администрация БГО выбирает сама кто, когда и что будет проверять. Отношение между аудитором и предприятием регулируется гражданским правом (горизонтальные связи). Организованная аудиторская проверка в

первую очередь постаралась бы определить, насколько верны данные по отчетам, выявленные неточности довели бы до заинтересованных лиц и предложили пути ухода от этих ошибок в будущем, максимальная гласность ревизорской проверки в данном случае противопоставлена конфиденциальности аудиту, проводимому самой организацией.

Исходя из выше сказанного, мы считаем, что на предприятии надо организовать внутренний аудит, который бы периодически проводил оценку эффективности деятельности службы управления персоналом.

Цель: разработка и совершенствование оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

Направление деятельности: организация анализа и оценки деятельности службы управления персоналом.

Срок реализации мероприятий рассчитан на 6 месяцев. В табл. 8 описаны предложенные мероприятия для оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

Таблица 8 – Мероприятия для оценки эффективности деятельности СУП

Мероприятия	Задача мероприятия	Ресурсы и их стоимость	Ответственные	сроки	Формы представления	Обсуждение результатов
Разработка, печать, регистрация приказа «организация на предприятии «аудиторской группы»	Изучение ситуации сложившейся в СУП	Расходы на канцелярские товары и использование оргтехники 83,00 рубля	Менеджер по персоналу	июль 2016	Приказ	Обсуждение в СУП
Разработать список лиц, входящих в «аудиторскую группу» Издать приказ об «аудиторской группе» на предприятии	Выявление возможных претендентов, с необходимыми знаниями и качествами	Расходы на канцелярские товары и использование оргтехники 118,00 рублей	Менеджер по персоналу	июль 2016	Приказ Список лиц	Обсуждение списка лиц, входящих в аудиторскую группу

Продолжение таблицы 8

Разработать положение и систему оплаты «аудиторской группы»	Изучение нормативно-правовой базы на уровне РФ, региональном уровне, отраслевом	Расходы на канцелярские товары и оргтехнику 96,00 рублей	Менеджер по персоналу	июль 2016	Проект положения о структуре, правах, обязанностях и оплате членам «аудиторской службы»	Обсуждение группой специалистов положения и систему оплаты «аудиторской группы»
Организация обучения специалистов, занятых в аудиторской группе	Изучение рынка предложений в сфере аудиторского обучения, выявление оптимального варианта	Расходы на телефонную связь 130,00 рублей	Менеджер по персоналу	август 2016	Приказ Оформление командировочных удостоверений и оформление формы бк	Обсуждение и выбор учебного заведения
Учеба специалистов в аудиторской службы	Организация обучения	Стоимость обучения 29 900 рублей за 10 дней 89 700 рублей за обучение трех человек; командировочные - 3000 рублей. Итого: 92 700 рублей	Менеджер по персоналу	август – сентябрь 2016	Документ, подтверждающий обучение	Анализ результатов сдачи экзаменов
Проведение рабочего собрания с сотрудниками и СУП и службой внутреннего аудита	Выявление путей взаимодействия сотрудников	Расходы на бумагу и оргтехнику 48,00 рублей	Менеджер по персоналу	сентябрь 2016	Положение о «аудиторской группе», нормативно – правовое сопровождение	Обсуждение коллективом вопросов взаимодействия и сотрудничества
Анализ функциональных	Выявление оптимальных способов	Должностные инструкции работников службы, схемы	Аудиторская группа	октябрь – ноябрь 2016	Выводы по данным анализа	Анализ полученных данных,

Продолжение таблицы 8

взаимосвязей между СУП и персоналом. Отбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность СУП	взаимодействия	документооборота, анкетные опросы работников Расходы на бумагу и эксплуатацию оргтехники 620,00 рублей			анкет, опросников, и устного опроса работников СУП	и обсуждение предложенных способов взаимосвязей
Оценка текущего состояния кадровой политики, степень ее согласования с целями организации, стратегией ее развития	Изучение состояния кадровой политики Выявление степени согласования кадровой политики и стратегии организации	Расходы на эксплуатацию оргтехники 595,00 рублей Бумага 84,00 рубля	Аудиторская группа	ноябрь 2016	Положение о СУП	Анализ полученных данных, разработка оптимальных решений по результатам работы
Анализ соответствия проф.компетенции служащих СУП	Изучение данных прошлых аттестаций Выявление необходимости повторной аттестации и дополнительного обучения	Расходы в связи с эксплуатацией оргтехники 240,00 рублей Бумага 9,00 рублей	Аудиторская группа	декабрь 2016	Должностные инструкции работников службы, данные аттестации	Обсуждение полученных данных прошлых аттестаций
Анализ работы СУП в области качества и оперативности выполняемых функций	Изучение качества работы СУП с помощью опросников Выявление недостатков во взаимодействии с персоналом	Использование оргтехники 160 рублей и 75 рублей на бумагу	Аудиторская группа	декабрь 2016	Положение о СУП, опрос руководителей подразделений о качестве и оперативности,	Провести и анкетирование по вопросам качества и оперативности

Продолжение таблицы 8

<p>Выявить способы выполнения функций СУП, сформировать варианты функций, и оценить их</p>	<p>Изучение качества выполнения функций СУП</p>	<p>Расходы в связи эксплуатацией оргтехники 400,00 рублей. Бумага 27,00 рублей</p>	<p>Аудиторская группа</p>	<p>январь 2017</p>	<p>составление отчета. Данные анализа по выполняемым функциям СУП</p>	<p>выполнения заявок к СУП. Обсуждение анализа функций и отсеивание не свойственных, дублирующих функций, выполняемых другими отделами</p>
<p>Утвердить проект рекомендаций и реализация по данным аудита. Подготовить персонал к внедрению изменений</p>	<p>Выявление недостатков в работе СУП и пути решения выхода СУП из сложившейся ситуации</p>	<p>Данные внутренней аудиторской проверки. Расходы на канцтовары орг. технику 270,00. рублей. Проект рекомендаций и принятых решений согласно внутреннему аудиту</p>	<p>Менеджер по персоналу</p>	<p>январь 2017</p>	<p>Проект рекомендаций по усовершенствованию работы СУП</p>	<p>Обсуждение рекомендаций, расчет затрат на реализацию проекта. Обсуждение на рабочем собрании СУП и аудиторской группы вопросов по координации дальнейшей работы СУП.</p>

### *Риски и ограничения.*

Риски при организации и проведении аудиторской проверки заключаются в первую очередь в сопротивлении со стороны работников, подвергающихся аудиторской проверке (все эти страхи основаны на боязни получения выговора, лишения премии, перемещение на другую должность, возможно более низкую, потеря работы). В результате этого, могут умышленно искажаться данные проверки.

В табл. 9 приводится описание результатов проведения предложенной внутренней аудиторской проверки.

Таблица 9 - Описание результата

На уровне работников	На уровне организации	На уровне внешней среды
1.Изменения в должностных инструкциях сотрудников СУП 2. Аттестация, как способ подтверждения квалификации сотрудника. 3. Обучение. 4.Ротация сотрудников.	1.Снизится срок адаптации у вновь принятых сотрудников. 2. Снизится текучесть кадров. 3. Снизится абсентеизм.	1. Поиск претендентов на массовые профессии проводить целенаправленно агитационную работу 2.Создается положительный облик организации на рынке труда

Данные мероприятия позволят на основе внутреннего аудита в короткие сроки проанализировать, систематизировать и выявить недостатки в работе СУП. Информация, полученная в результате проверки, поможет СУП скоординировать свою работу, эффективно выполнять свои функции, снять социальную напряженность как в коллективе в целом, так и в работе СУП, увеличить производительность труда.

### **2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом**

Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ (ред. от 01.12.2014) «Об аудиторской деятельности» - основной документ, регулирующий

аудиторскую деятельность, который определяет правовые основы осуществления аудиторской деятельности как независимого вневедомственного финансового контроля. Он применяется при осуществлении аудиторских проверок деятельности всех экономических субъектов, созданных в соответствии с законодательством РФ, а также органов государственной власти всех уровней и органов местного самоуправления. А так же на основании правил утвержденных Постановлением правительства Российской Федерации от 23 сентября 2002 г. № 696 Федеральные правила (Стандарты) аудиторской деятельности (в ред. Постановлений Правительства РФ от 04.07.2003 № 405, от 07.10.2004 № 532, от 16.04.2005 № 228, от 25.08.2006 № 523, от 22.07.2008 № 557, от 19.11.2008 № 863, от 02.08.2010 № 586). Организация внутреннего аудита в Администрации Белоярского ГО будет носить независимый характер деятельности по проверке и оценке работы организации в ее интересах, что закреплено Указом Президента РФ от 22.12.1993 г. № 2263 «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации».

Правовую основу аудита составляют документы четырех уровней:

- нормативные документы, отражающие обязательные и непреложные требования для каждого аудитора;
- правила (стандарты) аудиторской деятельности, профессиональные рекомендации, рассматриваемые как эталон качества и добросовестности проводимых аудиторских работ;
- договоры, соглашения двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (ТК РФ, ч. 1, ст. 420). Эти соглашения не могут нарушать требования нормативных документов, и ни при каких обстоятельствах не могут противоречить стандартам;
- профессиональное регулирование, в основном включает этические нормы, зафиксированные в специальном кодексе, т. е. это предполагает, что поведение аудитора не отклонится от принятых профессиональных норм.

В Российской Федерации организацию государственного регулирования аудиторской деятельности осуществляет Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации, Положение о Комиссии утверждает Президент Российской Федерации, назначающий также ее председателя.

Осуществление документооборота будет осуществляться на основании правила (стандарта) № 2 «Документирование аудита» (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2004 № 532), разработанное с учетом международных стандартов аудита, которое устанавливает единые требования к составлению документации в процессе аудита. Аудиторы должны документально оформлять все сведения, которые важны с точки зрения предоставления доказательств, подтверждающих аудиторское мнение, а также доказательств того, что аудиторская проверка проводилась в соответствии с федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности. Рабочие документы могут быть представлены в виде данных, зафиксированных на бумаге, фотопленке, в электронном виде или в другой форме. В рабочих документах должно содержаться обоснование аудитором всех важных моментов, по которым необходимо выразить свое профессиональное суждение, вместе с выводами аудитора по ним.

Планирование внутренней аудиторской проверки позволяет эффективно распределять работу между членами группы специалистов, участвующих в аудиторской проверке, а также координировать такую работу. Программа аудита определяет временные рамки и объем запланированной проверки, является набором инструкций, а также средством контроля и проверки надлежащего выполнения работы. Наличие документально оформленной программы аудита не противоречит правилам (стандарт) № 3 «Планирование аудита» (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2004 № 532)

Все доказательства, собранные в результате аудиторской проверки являются основанием для определения оценки деятельности службы

управления персоналом на предприятии и разработки рекомендаций, являющихся результатом проверки. Получение доказательств (информации) не должно противоречить правилу (стандарту) №5 «Аудиторские доказательства» (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2004 № 532),

Методическим рекомендациям по получению аудиторских доказательств в конкретном случае, одобренному Советом по аудиторской деятельности при Минфине РФ (Протокол №41 от 22.12.2005г.), положению по «Корпоративной культуре работников железнодорожного транспорта», и этике проведения аудита. Аудиторские доказательства выглядят более убедительными, если они получены из различных источников, обладают различным содержанием и при этом не противоречат друг другу. В подобных случаях аудитор может обеспечить более высокую степень уверенности по сравнению с той, которая была бы получена в результате рассмотрения аудиторских доказательств по отдельности.

Качество проведения внутреннего аудита не должно противоречить правилу (стандарту) № 7 «Контроль качества выполнения заданий по аудиту» (в ред. Постановления Правительства РФ от 19.11.2008 № 863), разработанное с учетом международных стандартов аудита, который устанавливает единые требования в отношении контроля качества выполнения заданий по аудиту и Методическим рекомендациям по организации внутрифирменного контроля качества аудиторских услуг, одобренного Советом по аудиторской деятельности при Минфине РФ (Протокол №18 от 22.10.2009г).

Руководитель аудиторской проверки несет ответственность за качество выполнения каждого задания по аудиту, которым он руководит, поэтому он должен контролировать соблюдение этических требований участниками аудиторской группы. Этические требования, применяемые к аудиторским проверкам, установлены Кодексом этики аудиторов России и включают:

- честность объективность;

- профессиональную компетентность и должную тщательность;
- конфиденциальность; профессиональное поведение; независимость.

До выдачи аудиторского заключения руководитель аудиторской проверки должен проверить рабочие документы аудитора и обсудить работу с участниками аудиторской группы, чтобы убедиться в достаточности и надлежащем характере полученных аудиторских доказательств, подтверждающих сделанные выводы.

Согласно Закону «Об аудиторской деятельности» целью кадрового аудита является обоснованное мнение аудитора о свойствах, процессах и условиях эффективного функционирования исследуемого объекта, о достоверности трудовых показателей, характеризующих деятельность персонала, и уровне регулирования социально-трудовых отношений. Под достоверностью понимается такая степень точности системной информации, которая позволяет работодателю делать объективные выводы о результатах производственно-хозяйственной деятельности и принимать социально и экономически эффективные управленческие решения.

В Администрации БГО потребуется разработать Положение об аудиторской группе, а также Положение о проведении кадрового аудита.

### **2.3. Расчет социально-экономической эффективности рекомендаций менеджеру для оценки эффективности службы управления персоналом**

Разработанные рекомендации для оценки эффективности деятельности СУП в Администрации Белоярского ГО позволят своевременно подвергать оценке эффективность деятельности службы управления персоналом в организации.

Рассмотрим экономическую эффективность от проведения внутренних аудиторских проверок, а именно кадрового аудита.

Расходы на реализацию «Проекта создания внутреннего аудита» представлены в табл. 10.

Таблица 10 - Расходы на реализацию «Проекта создания внутреннего аудита»

№	Статья затрат	Сумма, руб.
1	Оплата сотрудникам (3 человека)	61 583,00
2	Затраты на оргтехнику и канцтовары	2 440,00
3	Затраты на телефонные переговоры	130,00
4	Стоимость обучения сотрудников	92 700,00
5	Транспортные расходы	1 214,00
6	Аренда жилья на время обучения	1 800,00
7	Отчисления на зарплату обучающихся	30 392,00
	Итого:	206 459,00

В результате проекта на организацию внутреннего аудита СУП будет затрачено 206 459 рублей. Денежные средства, предоставленные Администрацией на организацию оценки эффективности СУП из бюджета Белоярского ГО – 522 504 рубля.

Чистая прибыль от данного мероприятия составит:

522 504,00 рубля – 206 459,00 рублей = 316 045,00 рублей

Анализ эффективности деятельности организации невозможен без учета показателей рентабельности. Показатель, характеризующий доходность деятельности или, по-другому, экономическую эффективность – это и есть понятие рентабельности.

Данный параметр демонстрирует то, насколько эффективно в компании используются имеющиеся экономические, трудовые, денежные и природные ресурсы.

Показатели рентабельности необходимы для осуществления финансового анализа деятельности, выявления ее слабых сторон, планирования и проведения мер по увеличению эффективности производства.

Рентабельность = Денежные средства, предоставленные на реализацию проекта / Затраты на проект

$P = 206\,459,00 / 522\,504,00 = 0,3951$ , или 39,51 %, что является высоким показателем.

При внедрении данного метода изменится и социальная эффективность работы службы. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения, изменений в организации.

К их числу можно отнести следующие изменения:

- 1) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- 2) определение степени свободы и самостоятельности (появится возможность принимать решения, самостоятельно определять методику выполнения заданий);
- 3) улучшение социально-психологического климата (благоприятными станут возможности для коммуникаций, информированности, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами).

### **Выводы по 2 главе**

В любом коллективе найдутся люди, которые будут сопротивляться нововведениям. Рекомендации для оценки эффективности деятельности СУП заключаются в создании внутренней аудиторской группы для организации кадрового аудита. Привычка работать «как всегда», «по старинке», боязнь потерять свое рабочее место, все это негативно скажется в момент внедрения проекта. Поэтому, мы считаем, что внедрение данного проекта надо проводить в том случае, когда коллектив будет подготовлен к этому. В данный момент проводятся подготовительные беседы с персоналом.

В первую очередь надо объяснить, что сотрудничество коллектива с аудиторской группой не приведет к сокращению рабочих мест, не произойдет снижение заработной платы. Данное мероприятие позволит выявить недостатки в работе службы, оптимизировать деятельность

сотрудников, что будет способствовать повышению эффективности работы СУП Администрации Белоярского ГО.

Приведенные цифры о возможности сократить расходы службы на 316045,00 рублей, не изменив численности коллектива, а изменив подход и отношение к работе, позволит повысить самооценку сотрудников службы.

Внедрение данного проекта принесет ощутимые результаты и на уровне организации. Это выражено и в экономии денежных средств, и в снижении социального напряжения в коллективе, абсентеизма, текучести кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема оценки эффективности деятельности службы управления персоналом стала в последнее время очень актуальной. В настоящее время цель службы управления персоналом организации заключается в обеспечении необходимым персоналом с высоким потенциалом и способностью приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям, поддержании на высоком уровне квалификации персонала, достижении максимально эффективного результата труда, с учетом факторов динамичного развития организации и изменяющейся стратегии. Достижение поставленной цели позволит организации быть конкурентоспособной в современных экономических условиях.

Мы пришли к выводу, что на современном этапе служба управления персоналом организации представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие, использование персонала организации, следовательно, она выступает одновременно, как система организации, и как процесс, и как структура.

Для СУП оценка деятельности должна строиться по принципу от общего к частному на основе методов, набора критериев и показателей и базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед нею задач.

Существуют различные методы оценки деятельности СУП, в результате изученного материала пришли к выводу, что наиболее полную оценку деятельности СУП организации можно провести на основании аудита и получить достоверную оценку уровня эффективности и качества деятельности службы. Этот способ предполагает полную, комплексную оценку деятельности СУП, которая включает: во-первых, оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании). Во-вторых, оценку HR-процессов, их

соответствие целям организации и имеющимся ресурсам, в-третьих, оценку кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству

В первой главе мы проанализировали хозяйственную деятельность, систему управления персоналом в Администрации Белоярского ГО, а также рассмотрели методы оценки эффективности в деятельности СУП и пришли к следующим выводам. В организации отсутствуют методы, способы оценки деятельности управленческого аппарата, в том числе и службы управления персоналом. Руководство организации не придает значение тому, что оценка результатов деятельности СУП направлены на соизмерение затрат и результатов (связанных с их деятельностью), а также оценка этих результатов с итогами деятельности конкурентной организации. Мы можем сделать вывод, что работа СУП была бы эффективней, если бы была организована оценка ее деятельности, это скорректировало бы работу и исключило ошибки в работе.

Во второй главе мы разработали метод проведения оценки эффективности деятельности службы управления персоналом в Администрации Белоярского ГО. В соответствии с поставленными целями и задачами в выпускной квалификационной работе, в качестве рекомендации по оценке эффективности деятельности службы управления персоналом Администрации Белоярского ГО, был разработан «Проект создания внутреннего аудита» в организации. Направление данного проекта - анализ и оценка деятельности службы управления персоналом. Данный проект позволит выявить пути сокращения затрат на работу СУП в Администрации Белоярского ГО; внедрение предложенных мероприятий в сочетании с изменением подхода к оценке деятельности службы управления персоналом позволит оптимизировать работу сотрудников и улучшить качество выполняемых функций. Устранение выявленных недостатков позволит создать положительный облик организации на рынке труда.

Экономический эффект от внедрения составит 316 045,00 рублей. Социальная эффективность проектов проявляется в реализации и развитии

индивидуальных способностей работников, уменьшении интеллектуальной и физической перегрузки на сотрудников коллектива, уменьшении стрессовых ситуаций, снижении социальной напряженности в организации.