

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

**Разработка организационной структуры системы управления
персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав.кафедрой

(подпись) О.В.Кружкова
« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

(подпись) Ю.А. Горбунова

Нормоконтроль

(подпись) А.Б. Хрусталева
« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Синицина Дарья Николаевна
обучающийся группы БМ-51z, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 –
Управление персоналом и кадровое
консультирование»

(подпись)

Научный руководитель:
Кружкова Ольга Владимировна
Кандидат психологических наук,
доцент, заведующая кафедрой

(подпись)

Екатеринбург, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБУ «ЦЕНТР СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ».....	5
1.1. Краткая характеристика деятельности учреждения.....	6
1.2. Характеристика деятельности руководителя по управлению персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений»	17
1.3. Анализ соответствия организационной структуры системы управления персоналом учреждения целям и задачам деятельности.....	25
Выводы первой главы.....	40
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБУ «ЦЕНТР СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ»	42
2.1. Проект новой организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений»	42
2.2. Нормативно-правовое обоснование предлагаемых мероприятий.....	53
2.3. Социально-экономическая эффективность разработанной организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений»	61
Выводы второй главы.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: грамотная организация труда и управление ресурсами являются основой для эффективной работы любой организации. Также для успешной деятельности крайне важна организационная структура системы управления персоналом.

Тема разработки и внедрения организационной структуры системы управления персоналом имеет для МБУ «Центр спортивных сооружений» особую актуальность, так как в настоящий момент в данном учреждении она фактически отсутствует. Практически все функции по управлению персоналом выполняет непосредственно руководитель учреждения. При этом управление кадрами в МБУ «Центр спортивных сооружений» имеет ряд существенных проблем, которые без организации службы управления персоналом решить невозможно.

Персонал является одним из важных ресурсов любой организации: и чем крупнее фирма, тем больше сложностей у руководства, которое стремится организовать бесперебойную работу всего механизма. Именно поэтому любой компании необходима верно выстроенная организационная структура системы управления персоналом. Основными целями создания такой системы является укрепление позиций компании на рынке, повышение производительности труда и увеличение прибыли. Как правило, структура управления персоналом в организации и определяет политику организации, устанавливает объемы производства и выявляет общий характер деятельности.

Вопросы формирования организационной структуры системы управления персоналом освещены в научных публикациях таких авторов, как Д.П. Богини, К.К. Грищенко, Н.Г. Здравомысловой, Э.В. Погореловой, В.Г. Подмарковой, И.Г. Полевой и др.

В зарубежной литературе данная проблема рассматривалась в трудах следующих авторов: Э. Мейо, Д. Макгрегора, А. Маслоу, У. Оучи, Л.Портера, Ф. Херцберга и др.

Тема «Разработка организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» актуальна для муниципального бюджетного учреждения «Центр спортивных сооружений» так как в настоящий момент данная служба в исследуемой организации отсутствует, что негативно сказывается на процессах управления кадрами.

Проблема исследования заключается в необходимости формирования результативной организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» для повышения эффективности ее функционирования.

Объектом исследования является система управления персоналом организации.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является организационная структура системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» и разработка мероприятий по её совершенствованию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».
2. Определить проблемы в системе управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы**: наблюдение, аналитический метод, дедуктивный, метод группировки, метод экспертной оценки.

Метод наблюдения использовался при оценке организации системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».

Аналитический метод использовался при изучении особенностей функционирования системы управления персоналом учреждения и формировании выводов о ее эффективности.

Дедуктивный метод применялся при формировании выводов в ходе проведения анализа системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».

Метод группировки использовался в ходе анализа кадрового обеспечения МБУ «Центр спортивных сооружений».

Метод экспертной оценки применялся при формировании прогноза эффективности реализации предлагаемых рекомендаций.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений, 4 рисунков, и 22 таблиц.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБУ «ЦЕНТР СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ»

1.1. Краткая характеристика деятельности учреждения

Муниципальное бюджетное учреждение «Центр спортивных сооружений» создано 23 января 2006 г. Учреждение располагается по адресу: Свердловская обл., г. Краснотурьинск, ул. Бульвар Мира 13[5].

Основная цель создания МБУ «Центр спортивных сооружений»: удовлетворение потребностей и интересов жителей городского округа Краснотурьинск в сфере физической культуры, спорта и туризма: помощь в организации досуга населения, направленного на физическое, спортивное развитие и самообразование [5].

Направление деятельности МБУ «Центр спортивных сооружений»:

- образование для взрослых и прочие виды образования;
- деятельность в области спорта;
- прочая деятельность в области спорта;
- физкультурно-оздоровительная деятельность;
- прокат инвентаря для проведения досуга и отдыха [5].

Услуги, предоставляемые МБУ «Центр спортивных сооружений»:

1. Для детей организованы и работают секции: хоккей с шайбой, мини-футбол, футбол, волейбол, настольный теннис, бокс, шахматы, тяжёлая атлетика, дзюдо, кикбоксинг.

2. Для взрослых: настольный теннис, баскетбол, бокс.

3. Регулярно проходят занятия групп общей физической подготовки (ОФП): ДЮСШОР, футбол (ветераны), волейбол (ветераны), ГОВД, ЧОП, ПТП ТГЭР, ООО «Линк», администрации города (волейбол). Все занятия проводятся на бесплатной основе.

4. В спортзалах МБУ «ЦСС» проводятся учебно-тренировочные занятия спортивных секций футбола, мини-футбола, хоккея, волейбола, бокса, настольного тенниса, групп ОФП по волейболу, футболу.

Проводятся спортивно-массовые мероприятия: городские, Окружные, Областные, Зональные соревнования по баскетболу среди студентов ССУЗов, учащихся средних школ, различные Первенства по волейболу, футзалу на Кубки памяти многих спортсменов-любителей и известных тренеров, Кубок осени, по мини-футболу среди ветеранов, студентов ССУЗов, учащихся средних школ, различные традиционные турниры по футболу, волейболу, посвященные праздничным датам, памятным датам.

Также проводятся спортивные праздничные соревнования: День физкультурника, День металлурга, День города День работников ЖКХ, спортивные «Веселые старты», посвящённые Дню Защитников Отечества, Международному Женскому Дню. Летние тренировочные занятия городского спортивного лагеря.

5. В зимний период осуществляется заливка стадионов для организации массового проката коньков населению. Прокладывается лыжня. Осуществляется зимний прокат лыж населению.

6. В шахматном клубе проводятся учебно-тренировочные занятия спортивных секций шахмат и шашек; спортивно-массовые мероприятия: личное Первенство города по шахматам среди ветеранов, работающей молодёжи, студентов ССУЗов и ВУЗов, учащихся СОШ, различные традиционные турниры, посвященные праздничным и памятным датам (День города, Рождественский турнир, День Защитников Отечества, Международный женский день, День Победы, Новогодний турнир по русским шашкам и т. д.).

Проводятся квалификационные турниры, Областные и Окружные соревнования по шахматам, русским шашкам среди молодёжи, по возрастным категориям занимающихся и желающих заниматься шахматами и шашками, спортивный праздник шахмат «Караван-марафон».

7. МБУ «ЦСС» является главным организатором проведения всех спортивных мероприятий, проводимых Управлением физической культуры, спорта и молодёжной политики: «Лыжня России», «Кросс Наций», Международный горный марафон «Конжак», легкоатлетическая эстафета на приз газеты «Заря Урала», военизированная эстафета, посвящённая празднику «День защитника Отечества», «Веселые старты», которые проводятся на любых мероприятиях и праздниках, а также спартакиады среди студентов ВУЗов, ССУЗов и учащихся средних школ [24].

В состав муниципального бюджетного учреждения «Центр спортивных сооружений» входят стадионы, корты и спортзалы: действуют два спортзала, работает стадион «Старт», «Горняк», обслуживаются 6 городских кортов, стадион и легкоатлетический манеж «Маяк». С августа 2008 года функционирует стадион «Центральный» - футбольное поле с искусственным покрытием. Эксплуатационные качества поля отвечают всем требованиям современных стандартов. В 2011 году открыт новый «Шахматный клуб».

В учреждении ежедневно проводятся учебно-тренировочные занятия различных детских спортивных секций. Секциями руководят, как высококвалифицированные тренеры, имеющие огромный опыт работы в спорте и тренерской работе, так и молодые специалисты. Заниматься приходят дети в возрасте от 5-6-ти лет и подростки до 17 лет.

Миссия МБУ «Центр спортивных сооружений»: учреждение создано для удовлетворения потребностей жителей городского округа Краснотурьинск в сфере физической культуры спорта и туризма посредством предоставления стадионов, кортов, футбольных полей, спортивных залов, легкоатлетического манежа, различного спортивного инвентаря для всех желающих заниматься спортом и физической культурой, а так же посредством организации всех спортивных мероприятий и праздников на платной и бесплатной основе; а также учреждение создано для осуществления тренировочных занятий различных детских спортивных секций путём привлечения высококвалифицированных тренеров-преподавателей и набора

детей всех возрастов, желающих заниматься физической культурой и спортом и не имеющих медицинских противопоказаний.

Стратегия развития учреждения – комбинированная. Она сочетает два направления:

1. Стратегия развития и совершенствования организации, а также её роста на рынке предоставления услуг населению в области спорта, отражена в «Положении о порядке предоставления платных услуг населению, оказываемых муниципальным бюджетным учреждением «Центр спортивных сооружений» (Распоряжение Главы ГО Краснотурьинск от 26.11.2014 г. №127-р).

Стратегия роста предполагает расширение спектра предоставляемых платных услуг:

- проведение показательных выступлений;
- организация и проведение спортивно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятий, в том числе по заявкам организаций, предприятий и отдельных граждан;
- занятий в спортивном зале и других спортивных площадках;
- занятий в группах по укреплению здоровья (фитнес, тяжелая атлетика, единоборства);
- предоставления спортивного оборудования и инвентаря для проведения спортивного мероприятия (мячи, лыжи, коньки, теннис и другой спортивный инвентарь) [22, С.112].

Целью данной стратегии является получение дополнительной прибыли. Доход от платных услуг, оказываемых юридическим и физическим лицам, направляется на финансирование деятельности Учреждения, развитие уставной деятельности, расширение услуг пользователям и стимулирование труда работников Учреждения. Доходы, полученные от платных услуг, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение Учреждения и учитываются на отдельном балансе.

2. Стратегия сокращения и оптимизации бюджетных расходов. Целями данной стратегии являются:

-сокращение потребления электроэнергии, тепла за счёт уменьшения процента потерь при потреблении энергоресурсов объектами учреждения;

-перерасчет оплаты за водоотведение в период сезонной заливки кортов. Сокращение показателей холодного и горячего водоснабжения за счёт уменьшения потерь при использовании воды;

-оптимизация расходной части бюджета учреждения [22, С.113].

Приоритетные направления деятельности МБУ «Центр спортивных сооружений»: сохранение и развитие физической культуры; осуществление физкультурно-оздоровительной и воспитательной работы, направленной на укрепление здоровья и физического развития населения городского округа

Имущество Учреждения является муниципальной собственностью и передается Учреждению на правах оперативного управления.

Учредителем Учреждения по решению Главы городского округа является Комитет по управлению имуществом – орган местного самоуправления управления Администрации городского округа Краснотурьинск.

Вышестоящим органом, осуществляющим координацию и контроль уставной деятельности МБУ «Центр спортивных сооружений», является Управление физической культуры, спорта и молодёжной политики администрации городского округа Краснотурьинск [5].

Источниками формирования имущества учреждения являются:

1. Имущество, закрепляемое за учреждением на праве оперативного управления.

2. Имущество, приобретенное за счет финансовых средств учреждения, в том числе за счет доходов, получаемых от оказания платных услуг населению и другим организациям города (предпринимательской деятельности):

- капитальные вложения и дотации из бюджета;- доход, полученный от реализации работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;

- поступления по договорам от организаций и учреждений за выполненные услуги;

- кредиты банков и иных кредитных организаций по согласованию с учредителем;

- безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, учреждений, граждан;- другие доходы и поступления [5].

МБУ «Центр спортивных сооружений» по организационно-правовой форме относится к унитарному предприятию, являясь некоммерческим учреждением. Условия организации учреждения и основной вид деятельности определили структуру управления. Это линейная структура управления (рисунок 1).



Рис. 1 - Схема организационной структуры организации

Структура учреждения представляет собой линейное взаимодействие, т.е. каждый нижестоящий работник подчиняется только одному вышестоящему руководителю. Данная оргструктура считается вертикальной, т.е. с большим числом уровней руководства. Традиционная организация по взаимодействию с иерархической структурой управления.

Достоинства организационной структуры управления МБУ «Центр спортивных сооружений»:

- в этой структуре наблюдается единство и четкость выполнения распоряжений;

- все действия исполнителей согласованы;
 - четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненными;
 - очень быстрая обратная связь;
 - наблюдаются устойчивые информационные потоки;
 - быстро принимаются управленческие решения;
 - очень четкая, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своей организации либо подразделения.
- руководитель осуществляет контроль как внутри организации, но и контролирует все внешние связи учреждения [26, С.115].

Недостатки линейной структуры управления:

- линейная структура предполагает большую нагрузку на руководителя. Это связано с большим потоком информации, с огромным количеством бумаг;
- предъявляются высокие требования к руководителю. Он должен обладать обширными знаниями;
- наблюдается невысокий уровень принимаемых решений;
- наблюдается авторитарный стиль управления [26, С.115].

Основные технико-экономические показатели деятельности МБУ «Центр спортивных сооружений» за 2014-2016 гг. представлены в таблице 1.

В учреждении наблюдается рост объема денежной выручки, который связан с увеличением возможности привлечения населения для занятий спортом. Произошло увеличение площадей спортсооружений, было куплено новое оборудование (автомшины фирмы немецкой фирмы «Замбони» для заливки и чистки снега на стадионах), укомплектование штата высококвалифицированными специалистами (тренеры-преподаватели с высшим образованием, большинство из них имеют высшую категорию), приобретение новой аппаратуры (музыкальный центр, усилитель, микрофоны, колонки). Это обеспечило высокий уровень посещаемости

спортсооружений и более качественное проведение спортивно-массовых мероприятий и соревнований.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности МБУ «Центр спортивных сооружений» в 2014-2016 годах

Показатели	2014 г	2015 г	2016 г	Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2015г/2014г	2016г/2015г	2015г/2014г	2016г/2015г
Доходы, тыс.руб.	309715	638302	955143	328587	316841	106,1	49,6
Расходы, тыс.руб.	283389	568727	873956	285338	305229	100,7	53,7
Финансовый результат (прибыль), тыс.руб.	26326	69575	81187	43249,1	11612,2	164,3	16,7
Среднесписочная численность работающих, чел.	42	54	79	12	25	28,6	46,3
Фонд оплаты труда работающих, тыс.руб.	5360,0	8313,2	14944,3	2953,2	6631,1	55,1	79,8
Среднемесячная заработная плата работающих, руб.	10635	12829	15764	2194	2935	20,6	22,9
Среднегодовая выработка работающих, тыс.руб./ чел.	7374,2	11820,4	12090,4	4446,2	270,0	60,3	2,3
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	11924,6	15234	24186,6	3309,4	8952,6	27,8	58,8
Фондоотдача, руб/руб.	26,0	41,9	39,5	15,9	-2,4	61,3	-5,8
Рентабельность деятельности, %	8,5	10,9	8,5	2,4	-2,4	28,2	-22,0

Доходы МБУ «Центр спортивных сооружений» увеличились за анализируемый период на 645428 тыс.руб. или на 210%. При этом расходы учреждения увеличились на 591567 тыс.руб. или на 208%.

В результате превышения доходов МБУ «Центр спортивных сооружений» над его расходами прибыль увеличилась на 54861 тыс.руб. и составила в 2016 г. 81187 тыс.руб.

Среднесписочная численность работающих увеличилась на 37 человек или на 88%. Фонд оплаты труда работающих увеличился на 9584,2тыс.руб. или 179% [24].

В результате превышения темпов роста оплаты труда по сравнению с ростом численности среднемесячная заработная плата работающих увеличилась на 5129 руб. или на 48,2%.

Характеристика структуры трудовых ресурсов учреждения представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Структура персонала МБУ «Центр спортивных сооружений» по категориям

Категории работающих	2015 г		2016 г	
	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	1,4	1	1,3
Специалисты	32	48,7	38	49,7
ОП	38	49,9	40	49
Итого:	71	100	79	100

В 2016 году численность работающих увеличилась на 8 человек, при этом произошел рост численности специалистов. Численность персонала изменилась. Структура работающих осталась практически без изменений, большую часть работников составляют рабочие и обслуживающий персонал.

Состав трудовых ресурсов учреждения по уровню образования представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Распределение трудовых ресурсов в МБУ «Центр спортивных сооружений» по уровню образования

Уровень образования	Численность работников на конец года		Удельный вес, %	
	2015	2016	2015	2016
Среднее-профессиональное	46	48	64,8	60,7
Незаконченное высшее	16	19	22,5	24,1
Высшее	9	12	12,7	15,2
Итого	71	79	100	100

По уровню образования большую часть работников составляют работники, имеющих среднее профессиональное образование, на конец 2016 года удельный вес работающих данной категории составил 60,7% [24].

Проанализируем состав трудовых ресурсов учреждения по возрасту, который представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Структура работников учреждения по возрасту

Группа работающих по возрасту, лет	Численность рабочих	Удельный вес, %
От 20-25	5	4,2
От 26 до 35	12	14,3
От 36 до 45	18	20,0
От 46 до 60	29	44,2
Свыше 60	15	17,3
ИТОГО	79	100

Средний возраст работников учреждения составляет 48 лет. При этом наибольшая возрастная группа – работники от 46 до 60 лет. Наиболее малочисленные возрастные группы – от 20 до 25 лет и от 26 – 35, свыше 60 лет составили соответственно 17,3% [24].

Проанализируем состав трудовых ресурсов учреждения по трудовому стажу, который представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Структура работников учреждения по трудовому стажу

Группа работающих по трудовому стажу, лет	Численность рабочих	Удельный вес, %
До 5	14	17,7
От 5 до 10	12	15,2
От 10 до 15	35	44,3
От 15 до 20	14	17,7
Свыше 20	4	5,1
Итого	79	100

По трудовому стажу наибольшая группа работников, согласно таблице 2.5 имеет трудовой стаж от 10 до 15 лет – 44,3%, а наименьшая группа – свыше 20 лет, доля которой всего 5,1% [24]. Данные о движении рабочей силы учреждения представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Данные о движении персонала МБУ «Центр спортивных сооружений»

Показатель	2015 год	2016 год
Численность персонала на начало года	71	79
Принято на работу	5	5
Выбыло	6	3
В том числе:		
- по собственному желанию	6	3
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0
Численность персонала на конец года	70	79
Среднесписочная численность персонала	71	79
Коэффициент общего оборота	0,129	0,094
Коэффициент оборота по приему работников	0,059	0,058
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,071	0,094
Коэффициент текучести кадров	0,0071	0,094

За 2016 год в МБУ «Центр спортивных сооружений» произошел рост численности персонала на 8 человек. В отчетном году произошло снижение числа увольнений с 6 до 3, число принятых на работу не изменилось. Уволенных за нарушение дисциплины в 2015 – 2016 гг. не было.

Коэффициент оборота по приему рабочей силы незначительно снизился, коэффициент по выбытию за текущий год также снизился до 0,035.

1. Численность коллектива выросла.
2. Возросла средняя заработная плата, но несущественно.
3. Коллектив МБУ «ЦСС» значительно помолодел, так как был принят на работу молодой тренерский состав, основу которого составили мужчины.
4. Большая часть работников – мужчины, хотя в 2015 г. женской половины было больше, потому что были вакантные тренерские ставки и сторожами работали женщины. В 2016 г. ситуация изменилась в пользу мужчин, так как добавились тренеры, сторожа, водители, рабочие, дворники – мужчины.

5. С 2015 – 2016 г.г. преобладает среднее специальное образование, потому что основу коллектива составили пожилые сотрудники, которым некогда и незачем было получать высшее образование, так как в почёте был труд рабочих. Процент сотрудников, получающих высшее образование невелик, потому что нет перспектив карьерного роста.

Большая часть трудового коллектива составляет обслуживающий персонал, процент специалистов невелик, но в штатное расписание были введены дополнительные ставки, так как увеличилась нагрузка в связи с передачей спорткомплекса.

Наблюдается текучесть кадров, в 2016 г. она возросла. Текучесть кадров наблюдается среди обслуживающего персонала. Причины текучести кадров – отпуска и временная нетрудоспособность основных работников. Также в 2016 году значительно увеличился штат сотрудников, поэтому были приняты новые сотрудники, как специалисты, так и обслуживающий персонал.

1.2. Характеристика деятельности руководителя по управлению персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений»

Руководителем МБУ «Центр спортивных сооружений» согласно Устава является директор.

Основной функционал директора МБУ «ЦСС» прописан в трудовом договоре, который подписан Главой ГО Краснотурьинск.

В соответствии с Уставом МБУ «Центр спортивных сооружений» и трудовым договором:

1. Директор назначается и освобождается от должности Главой города. Возглавляет учреждение, реализует основные функции управления: оперативное управление, перспективное развитие, финансово-экономическую стратегию. В круг функциональных обязанностей директора

входит кадровая политика, развитие социальной инфраструктуры учреждения.

2. Директор действует на основе законодательства Российской Федерации, настоящего Устава и трудового договора.

3. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения, подотчетен Управлению физической культуры, спорта и молодёжной политики.

4. Директор выполняет функции и обязанности по организации, обеспечению деятельности Учреждения.

5. Действует без доверенности от имени Учреждения, представляет его интересы в государственных органах, предприятиях, организациях, учреждениях.

6. Открывает счета в кредитно-банковских учреждениях, выдаёт доверенности.

7. Планирует основную деятельность Учреждения.

8. Определяет перспективы развития по согласованию с Управлением физической культуры, спорта и молодёжной политики.

9. Осуществляет финансовую и хозяйственную деятельность Учреждения, заботится о привлечении дополнительных средств и укреплении материально-технической базы, заключает договоры и соглашения.

10. В установленном порядке определяет размер средств, направляемых на оплату труда работников Учреждения и их поощрения, производственное и социальное развитие.

11. Устанавливает ставки заработной платы на основе единой тарифной сетки и решения аттестационной комиссии, надбавки, доплаты в пределах имеющихся средств.

12. Издаёт приказы, распоряжения по Учреждению и другие локальные акты, даёт указания, обязательные для выполнения всеми работниками Учреждения.

13. Определяет структуру, штаты, численный и квалификационный состав, формы и размеры оплаты труда работников и их поощрения в пределах средств, выделяемых Учреждению на эти цели из бюджета, а также за счет средств, полученных из других источников в соответствии с действующим законодательством.

14. Утверждает штатное расписание и согласовывает его с Управлением физической культуры, спорта и молодежной политики.

15. Утверждает внутренние документы Учреждения.

16. Осуществляет приём на работу работников Учреждения, заключает с ними и изменяет и прекращает трудовые договоры, издаёт приказы в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

17. Принимает меры поощрения и налагает взыскания на работников в соответствии с трудовым законодательством, ведет работу по укреплению трудовой дисциплины, повышению квалификации членов коллектива.

18. Отвечает за соблюдение сотрудниками правил технической эксплуатации пожарной безопасности зданий [5].

Одной из функций директора МБУ «Центр спортивных сооружений» является осуществление мероприятий по управлению персоналом учреждения.

В компетенцию директора входят следующие функциональные обязанности:

- разработку и осуществление кадровой политики учреждения;
- прогнозирование и планирование потребности в кадрах, оптимизация персонала [24].

Цель системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» - эффективная реализация основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) в сфере управления кадрами учреждения.

Принципы управления кадрами МБУ «Центр спортивных сооружений» включают:

- принцип обусловленности функций управления персоналом целями учреждения;

- принцип оптимального соотношения управленческих решений;

- принцип экономичности;

- принцип комплексности;

- принцип оптимальности;

- принцип согласованности взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали;

- принцип адаптивности (гибкости);

- принцип ритмичности [25, С.177].

Основными целями системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» являются:

- повышение производительности труда посредством разработки и внедрения системы отдела кадров, направленной на максимальную реализацию потенциала персонала;

- разработка и осуществление кадровой политики предприятия.

В МБУ «Центр спортивных сооружений» разработаны и утверждены следующие документы, регулирующие управление персоналом:

- Коллективный договор;

- штатное расписание;

- Положение об оплате труда;

- Правила внутреннего трудового распорядка;

- должностные инструкции.

Применяемые методы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений»:

- административные методы (методы прямого воздействия на персонал, которые основываются на власти руководящего состава, дисциплине и взысканиях);

- экономические методы (материальное стимулирование, зарплата);

- организационно-распорядительные методы (основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций);

- социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т.п.) [29, С.128].

В большей степени преобладают административные и организационно-распорядительные методы, так как в книге регистрации приказов по личному составу нередко приказы по уменьшению процента стимулирующих выплат, по лишению стимулирующих выплат, об объявлении работникам замечаний. В меньшей степени применяются экономические и социально-психологические методы. Так как в учреждении наибольший процент работников составляет технический персонал, его заработная плата на 500 руб. превышает МРОТ, у специалистов нет повышения заработной платы, нет никакого материального стимулирования, кроме как выплата материальной помощи к очередному отпуску директору, завхозу, специалисту по кадрам. Больше никому из персонала материальная помощь к очередному отпуску не выплачивается [33, С.134].

Тренерам-преподавателям выплачивается повышенный размер стимулирующих выплат (до 30% от установленного оклада, что составляет 800,00 руб.) по результатам проведенного зимнего сезона, так как в зимнее время (декабрь, январь, февраль) и в первой половине марта проводится наибольшее количество спортивных мероприятий различного уровня, начиная от городских и заканчивая Всероссийскими. Стимулирующая надбавка выплачивается только основным работникам, совместители обделены данной выплатой, независимо от результатов труда.

Система управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» состоит из следующих подсистем:

- кадровое планирование;
- подбор и привлечение персонала;
- адаптация персонала;

- обучение и развитие персонал;
- оценка персонала [35, С.133].

Процесс найма персонала в МБУ «Центр спортивных сооружений» состоит в следующем:

1. Информацию о потребности в персонале, которой всегда владеет специалист по кадрам, специалист по кадрам доводит до директора и по его запросу в режиме реального времени отражает как качественную и количественную, так и временную сторону работы коллектива учреждения с определённой точки зрения.

2. Когда принимается на работу новый работник, специалист по кадрам старается доходчиво объяснить цели организации, которые заключаются в создании условий для удовлетворения потребностей и интересов жителей городского округа Краснотурьинск в сфере физической культуры, спорта и туризма: помощь в организации досуга населения, направленного на физическое, спортивное развитие и самообразование.

3. Поскольку-постольку в МБУ «Центр спортивных сооружений» организационная структура управления организацией – линейная, при которой все работники подчиняются директору, наймом персонала занимается директор. Кадровая служба в учреждении представлена одним работником, занимающим должность на 0,5 ст. специалиста по кадрам. Данная должность не является основной. Основная должность работника инструктор-методист.

4. В случае, когда требуется принять работника на вакантную должность, директор учреждения дает задание специалисту по кадрам. Специалист по кадрам согласно требованиям «Квалификационно-тарификационного справочника», нормативным документам, согласно статьям ТК РФ ищет работника, учитывая требования должностных инструкций МБУ «Центр спортивных сооружений», при этом используя методы:

- «краткой информации» – через объявления в СМИ;

- «сарафанного радио» - через знакомых людей;
- «прямого общения» – через прямое общение с возможными кандидатами согласно сформированной специалистом по кадрам базе данных;
- «интернет-ресурс» - сайт «АВИТО» [7].

В МБУ «Центр спортивных сооружений» в 2013 году проводилась аттестация рабочих мест. Из 79 рабочих мест было аттестовано только 26 мест. Из-за недостаточного финансирования не во всех зданиях и сооружениях были аттестованы рабочие места. Был исследован перечень рабочих мест на предмет законных компенсационных выплат техническому персоналу. Не были аттестованы рабочие места сезонных работников, занимающих должности ремонтников плоскостных спортивных сооружений.

Система мотивации персонала в МБУ «Центр спортивных сооружений», как и во всех бюджетных не образовательных учреждениях находится на очень низком уровне. Несмотря на то, что коллектив учреждения достаточно большой, работникам приходится всю работу по всем направлениям, поэтому многие специалисты совмещают разные должности. Например, инструктор-методист совмещает должность делопроизводителя, другой инструктор-методист совмещает должность специалиста по кадрам, третий совмещает должность механика по обслуживанию звуковой техники, так как трудно найти специалиста, даже совместителя, заработная плата которого будет составлять от 3.000,00 руб. до 4.000,00 руб.

В учреждении работают 3 тренера-преподавателя, которые имеют звание «Заслуженный тренер России». Их заработная плата благодаря званию составляет от 12.000,00 до 14.000,00 руб. Доплата за столь почётное звание составляет 2.500,00 руб. Тренер, имеющий звание «Заслуженный мастер спорта СССР» по тяжёлой атлетике, получает надбавку за звание в размере 1500,00 руб. Его заработная плата составляет 10.000,00 руб. [6].

Единовременно директор учреждения стимулирует денежными выплатами технический персонал стадиона «Старт»: 2 дежурные, уборщица служебных помещений, 1 ремонтник плоскостных спортивных сооружений, водитель заливочной машины. В период с ноября 2016 г. по март 2017 г. на стадионе «Старт» открывается массовый прокат коньков для населения ГО Краснотурьинск. Учреждение начинает зарабатывать деньги, поэтому в связи с увеличением нагрузки на работников (проходимость в зимний сезон иногда составляет до 700 человек в день) специалист по кадрам ежемесячно заключает с данными работниками договор ГПХ (гражданско-правового характера) на оказание услуг по обслуживанию проката (точение коньков, выдача коньков, уборка дополнительных площадей, работа на кассовом аппарате). Работники получают дополнительное вознаграждение за оказание услуг в размере от 1500,00 руб. до 7000,000 руб.

Нематериальная мотивация в МБУ «Центр спортивных сооружений» вообще отсутствует:

- нет дополнительной оплаты медицинской страховки;
- коллектив разбит на 2 лагеря, поэтому никто не дарит подарки работникам по случаю праздников;
- работники не участвуют пенсионной программе;
- корпоративные мероприятия сведены к минимуму. Группа «белых ворон» не посещают данные мероприятия;

«Белые вороны» - это те, кто работает больше всех и получает меньше всех, которые знаю всю специфику работы учреждения, но не имеют наглости и не умеют подхалимничать и получать бонусы за счёт других.

- повышение квалификации за счет учреждения предусмотрено только для одного инструктора-методиста, которая является дочерью завхоза;
- не все специалисты имеют своё рабочее место: нет кабинета у медицинского работника, инструкторы-методисты находятся в одном маленьком кабинете, тренеры-преподаватели заполняют свою документацию в спортивном зале на скамейке. Нет «бытовки» у уборщиц служебных

помещений. На каждом спортивном объекте дежурные находятся в дежурном помещении, рабочие находятся в «слесарке». Только завхоз и директор имеют свое рабочее место – отдельные кабинеты.

Из-за отсутствия достаточного финансирования в бюджет учреждения не закладывают статью расхода на поддержку системы развития персонала, подготовки кадрового резерва. За 10 лет существования учреждения на обучение посылались только три работника: завхоз и специалист по кадрам на 3-х дневные курсы по повышению квалификации по пожарной технике безопасности, по антитеррористической безопасности, по внесению изменений в трудовое законодательство. В октябре 2016 г. медицинский работник прошёл месячные курсы повышения квалификации стоимостью 24.000,00 руб. по курсу «Новое в хирургии».

Таким образом, кадровая политика влияет практически на все элементы системы подбора персонала. В основу кадровой политики учреждения вместо принципа привлечения молодых специалистов с потенциалом и их «заточка» под реализацию миссии учреждения, заложен принцип «работаем с тем персоналом, который уже не надо обучать», молодых специалистов нечем привлекать. Это означает, что система подбора персонала не встроена в систему обучения и развития персонала учреждения, подготовки кадрового резерва. В МБУ «ЦСС» полностью отсутствует система развития персонала, подготовки кадрового резерва.

В управлении организацией полностью отсутствует процесс делегирования полномочий, отсутствуют рекомендательные полномочия. Сотрудники наделены только согласовательными полномочиями.

1.3. Анализ соответствия организационной структуры системы управления персоналом учреждения целям и задачам деятельности

Полноценной службы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» нет. Кадровая служба учреждения представлена

только одним работником – специалистом по кадрам, да и тот совмещает 0,5ст. от данной должности с основной работой по должности инструктора-методиста.

Специалист по кадрам МБУ «Центр спортивных сооружений» выполняет следующие функции:

- документирование трудовой деятельности работников;
- ведение установленной кадровой документации;
- изучение движения персонала, причин текучести, разработка мероприятий по снижению текучести кадров.
- организация и проведение работы по подбору кадров, изучение рынка труда;
- анализ состава, деловых и других качеств работников с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей [7].

Важным направлением работы специалиста по кадрам МБУ «Центр спортивных сооружений» является деятельность по документированию трудовых отношений. Для этой цели используются унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, утвержденные Постановлением Госкомстата от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Для регистрации и учета всей документации, создаваемой и используемой в деятельности отдела кадров организации, а также хранящейся в нем, используются книги учета и журналы.

Перечень документов, используемых для документирования трудовых отношений в МБУ «Центр спортивных сооружений» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Документирование трудовых отношений в МБУ
«Центр спортивных сооружений»

Унифицированные формы первичной учетной документации	Книги учета и журналы
№ Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу»;	- книга учета приказов: о приеме; о предоставлении отпусков; о переводе;
№ Т-2 «Личная карточка работника»;	об увольнении;

№ Т-3 «Штатное расписание»; № Т-5 «Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу»; № Т-6 «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику»; № Т-7 «График отпусков»; № Т-8 «Приказ (распоряжение) о прекращении; (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)»;	- книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним; - книга учета личных заявлений сотрудников; - книга учета сотрудников принятых на работу; - книга учета сотрудников уволенных с работы.
№ Т-9 «Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку»; № Т-10 «Командировочное удостоверение»; № Т-10а «Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении»; № Т-11 «Приказ (распоряжение) о поощрении работника»; № Т-11а «Приказ (распоряжение) о поощрении работников».	- книга регистрации больничных листов; - книга учета личных дел; - книга учета документов для служебного пользования; - журнал выдачи личных дел во временное пользование; - журнал учета исполнительных листов;

Одним из важнейших документов управлению персоналом Муниципального бюджетного учреждения «Центра спортивных сооружений» являются «Положение об оплате труда работников МБУ «Центр спортивных сооружений», «Правила внутреннего трудового распорядка организации», «Коллективный договор», «Трудовой договор», «Должностная инструкция», которые регламентируют порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, меры поощрения и взыскания, а также вопросы разглашения служебной и коммерческой информации в МБУ «ЦСС». В «Трудовом договоре» оговорены основные права и обязанности работников, основные права и обязанности работодателя, порядок приема на работу, отстранения от работы и увольнения работников, рабочее время и отдыха, оплата труда работников, трудовой распорядок, дисциплина труда.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет [12, С.124].

Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 № 2490-1 в редакции Федерального закона от 24.12.95 № 176-ФЗ. В соответствии с Законом представителями работников являются органы профессиональных союзов и их объединений. Работодателей представляют руководители организации или иные лица, уполномоченные в соответствии с Уставом учреждения. Инициатором переговоров по разработке, заключению и изменению коллективного договора вправе выступать любая из сторон. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников. Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. В данную категорию документов входят:

- положение по формированию кадрового резерва в организации;
- рекомендации по организации подбора и отбора персонала;
- положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- положение по оплате и стимулированию труда;
- инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

[13,С.55].

Положение о персонале отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантия занятости персонала и др. Положение разрабатывается в основном в коммерческих организациях. Содержание и

структура этого документа одобрены и рекомендованы к применению Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом РФ и Российским фондом федерального имущества.

В таблице 8 приведены нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы стимулирования труда персонала в МБУ «Центр спортивных сооружений».

Таблица 8 - Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы стимулирования труда персонала в МБУ «Центр спортивных сооружений»

Составляющие системы стимулирования	Нормативно-регламентирующие документы
Система стимулирования труда персонала в целом	<ul style="list-style-type: none"> - Коллективный договор; - Трудовой договор; - Положение о системе управления персоналом; - Правила внутреннего трудового распорядка; - Должностная инструкция; - Штатное расписание.
Материальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> - Положение об оплате труда и материальном стимулировании; - Положение об организации оплаты труда работников. - Положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете); - Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации; - Положение об обязанностях и оплате труда отдельных категорий
Нематериальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> - Этический кодекс организации; - Положение о почетном звании (грамоте); - Положение о профессиональном обучении кадров; - Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования; - Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Далее проведем анализ показателей, характеризующих систему управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений». Ниже представлены результаты данного анализа.

В таблице 9 отражена обеспеченность трудовыми ресурсами в МБУ «Центр спортивных сооружений» по состоянию на 01.01.2017 г.

Таблица 9 - Обеспеченность трудовыми ресурсами в МБУ «Центр спортивных сооружений» (на 01.01.2017)

Категория работников	План, чел	Факт, чел	Процент обеспеченности, %
Среднесписочная численность, в том числе	80	79	98,75
руководители	1	1	100
специалисты	79	78	98,73

На 1 января 2017 года обеспеченность трудовыми ресурсами в МБУ «Центр спортивных сооружений» составляет 98,73%. При этом наименьший процент обеспеченности приходится на специалистов, обеспеченность которыми на 01.01.2017 г. составила 98,75%, т.е. работников именно этой категории данной организации не хватает больше всего.

В виду того, что коллектив МБУ «Центр спортивных сооружений» небольшой, а выполнять нужно всю работу по всем направлениям, многие специалисты совмещают разные должности. Один инструктор-методист совмещает должность делопроизводителя, другой инструктор-методист совмещает должность специалиста по кадрам.

В рамках анализа проведем оценку эффективности функционирования службы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений». Для этого были использованы показатели, предложенные И.А. Поляковым [30,С.87]:

1. Показатель результативности нормативного обеспечения формирования и управления кадровым резервом (ПР норм. рез.):

$$PP_{\text{норм.рез.}} = \frac{N_{\text{факт.норм}}}{N_{\text{норм}}} \times 100\%, \quad (1)$$

где $N_{\text{факт. норм.}}$ – фактическое количество пересмотренных нормативных документов по резерву за период;

$N_{\text{норм.}}$ – количество документов по резерву, подлежащих периодическому пересмотру, в том числе вследствие потери актуальности за период [30, С.87].

2. Показатель результативности реализации программ развития персонала ($PP_{прп}$):

$$PP_{прп} = \frac{N_{факт.пр}}{N_{запл.пр}} \times 100\%, \quad (2)$$

где $N_{факт.пр}$ – количество реализованных программ развития персонала за период;

$N_{запл.пр}$ – количество запланированных программ развития персонала за период [30, С.87].

3. Показатель результативности мероприятий по управлению карьерой ($PP_{факт.поКР}$):

$$PP_{факт.по КР} = \frac{N_{факт. по КЛ}}{N_{согр по КЛ}} \times 100\%, \quad (3)$$

где $N_{факт.поКЛ}$ – количество сотрудников, для которых реализованы мероприятия по управлению карьерой за период;

$N_{согр.поКЛ}$ – количество сотрудников, для которых запланированы мероприятия по управлению карьерой за период [30, С.87].

4. Показатель результативности организации и проведения стажировки молодых специалистов ($PP_{стаж.м.с}$):

$$PP_{стаж.м.с.} = \frac{N_{м.с.усп.стаж}}{N_{м.с.}} \times 100\%, \quad (4)$$

где $N_{м.с.усп.стаж.}$ – количество молодых специалистов, успешно прошедших стажировку за период;

$N_{м.с.}$ – количество трудоустроенных молодых специалистов за период.

5. Показатель результативности формирования системы отчетов по резерву и карьере ($PP_{отч.р.и к}$):

$$PP_{отч.р.и.к} = \frac{N_{факт.отч}}{N_{план.отч}} \times 100\%, \quad (5)$$

где $N_{факт.отч.}$ – количество сформированных отчетов за период;

$N_{план.отч.}$ – количество запланированных отчетов за период [30, С.87].

6. Показатель результативности определения требований к должности в части обучения и развития ($PP_{опр.тр.}$):

$$PP_{\text{опр.тр.}} = \frac{N_{\text{отпр.тр.}}}{N_{\text{план.тр.}}} \times 100\%, \quad (6)$$

где $N_{\text{опр.тр.}}$ – количество должностей, для которых определены требования в результате организационных изменений;

$N_{\text{план.тр.}}$ – количество измененных должностей в штатном расписании, для которых необходимо переопределить требования в части обучения [30, С.87].

7. Показатель результативности определения потребности в подготовке персонала ($PP_{\text{фак.об.}}$):

$$PP_{\text{фак.об.}} = \frac{N_{\text{факт.об.}}}{N_{\text{напр. на об}}} \times 100\%, \quad (7)$$

где $N_{\text{фак.об.}}$ – фактическое количество обученных работников в соответствии с требованиями должности за период;

$N_{\text{напр. на об.}}$ – количество работников, направленных на обучение в соответствии с утвержденным планом подготовки и бюджетом [30, С.87].

9. Показатель результативности формирования и ведения каталога внутрикорпоративных квалификаций ($PP_{\text{КК}}$):

$$PP_{\text{КК}} = \frac{N_{\text{пересм.тр.}}}{N_{\text{план.тр.}}} \times 100\%, \quad (8)$$

где $N_{\text{пересм.тр.}}$ – фактическое количество пересмотренных требований за период;

$N_{\text{план.тр.}}$ – количество требований, подлежащих периодическому пересмотру за период [30, С.87].

9. Показатель результативности формирования планов развития персонала ($PP_{\text{ПР}}$) за период, в процентах:

$$PP_{\text{ПР.}} = \frac{N_{\text{раб.факт ПР}}}{N_{\text{раб.план ПЛ}}} \times 100\%, \quad (9)$$

где $N_{\text{раб.факт.ПР}}$ – количество работников, для которых сформированы планы развития за период;

$N_{\text{раб.план.ПР}}$ – количество работников, для которых необходимо сформировать планы развития [30, С.87].

Расчет показателей выполнен в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели оценки эффективности кадровой политики

МБУ «Центр спортивных сооружений»

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение		
				2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7
1. Количество сотрудников, для которых реализованы мероприятия по управлению карьерой, чел.	11	12	11	9,1	-8,3	0,0
2. Количество сотрудников, для которых запланированы мероприятия по управлению карьерой, чел.	14	14	16	0,0	14,3	14,3
3. Показатель результативности мероприятий по управлению карьерой (п.1/п.2 x100), %	78,6	85,7	68,8	9,1	-19,8	-12,5
4. Количество молодых специалистов, успешно прошедших стажировку, чел.	51	44	48	-13,7	9,1	-5,9
5. Количество трудоустроенных молодых специалистов, чел.	53	49	55	-7,5	12,2	3,8
6. Показатель результативности организации и проведения стажировки молодых специалистов (п.5 / п.6 x100), %	96,2	89,8	87,3	-6,7	-2,8	-9,3
7. Количество должностей, для которых определены требования в результате организационных изменений, ед.	14	6	8	-57,1	33,3	-42,9
8. Количество измененных должностей в штатном расписании, для которых необходимо переопределить требования в части обучения, ед.	15	8	11	-46,7	37,5	-26,7
9. Показатель результативности определения требований к должности в части обучения и развития (п.7/п.8 x100), %	93,3	75,0	72,7	-19,6	-3,0	-22,1
10. Фактическое количество обученных работников в соответствии с требованиями должности, чел.	170	162	182	-4,7	12,3	7,1
11. Количество работников, направленных на обучение в соответствии с утвержденным планом, чел.	198	186	194	-6,1	4,3	-2,0

Продолжение табл.10

1	2	3	4	5	6	7
12. Показатель результативности определения потребности в подготовке персонала (п.10/п.11 x100), %	85,9	87,1	93,8	1,4	7,7	9,3
13. Фактическое количество пересмотренных требований за период, ед.	11	12	9	9,1	-25,0	-18,2
14. Количество требований, подлежащих периодическому пересмотру, ед.	13	13	13	0,0	0,0	0,0
15. Показатель результативности формирования и ведения каталога внутрикорпоративных квалификаций (п.14/п.15 x100), %	84,6	92,3	69,2	9,1	-25,0	-18,2
16. Количество работников, для которых сформированы планы развития, чел.	37	35	33	-5,4	-5,7	-10,8
17. Количество работников, для которых необходимо сформировать планы развития, чел.	40	42	44	5,0	4,8	10,0
18. Показатель результативности формирования планов развития персонала (п.17/п.18 x100), %	92,5	83,3	75	-9,9	-10,0	-18,9

Данные таблицы 10 отражают снижение эффективности реализации кадровой политики управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений». Об этом говорит снижение практически всех показателей:

- показатель результативности мероприятий по управлению карьерой – на 12,5%;
- показатель результативности организации и проведения стажировки молодых специалистов – на 9,3%;
- показатель результативности определения требований к должности в части обучения и развития – на 22,1%;
- показатель результативности формирования и ведения каталога внутрикорпоративных квалификаций – на 18,2%;
- показатель результативности формирования планов развития персонала – на 18,9%.

Единственный показатель, по которому отмечен рост – показатель результативности определения потребности в подготовке персонала (прирост за два года на 9,3%).

Основные достижения и проблемы функционирования службы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» отражены в таблице 11.

Таблица 11 - Достижения и проблемы службы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений»

Принципы кадровой политики	Достижения	Проблемы
Подход к кадровому потенциалу как к целостной и динамической системе всех категорий работников и его эффективное использование	- рост показателей эффективности использования персонала - оптимизация численности персонала	- недостаточное внимание планированию персонала с учетом стратегического развития предприятия
Реализация принципа равных возможностей при отборе и расстановке управленческих кадров	- использование механизма аттестации персонала	Формализм в аттестации Не используются более объективные методы оценки персонала и системы управления персоналом
Защита интересов сотрудников на первом месте, уважение человека и его достоинства. Поощрение достижений и личного вклада	Создана система материальных и нематериальных стимулов	Недостаточная эффективность системы поощрения достижений работников - низкая лояльность персонала Отсутствие стимулирования к повышению квалификации, обучению
Правовая и социальная защищенность, соблюдение норм права	1 Коллективный договор 2 Система льгот: - бесплатное медицинское обслуживание; - компенсационный пакет	Неэффективность системы социальных гарантий предприятия Низкая заработная плата по сравнению со средней заработной платой в регионе
Ориентация на профессиональное ядро кадрового потенциала	- сохранение кадрового ядра - снижение численности основных рабочих с низкой квалификацией	Отсутствие мероприятий по сохранению кадрового состава: - высокая текучесть кадров - отсутствие процедуры адаптации персонала

Изучение эффективности организации службы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» выявило ряд проблем, влияющих на эффективность системы. К ним, в частности, относятся:

- перегруженность специалиста по кадрам. Это обусловлено увеличением количества работников в учреждении. Также это вызвано с выполнением не свойственных ему функций и недостаточным количеством человеческих ресурсов. Для нормального функционирования кадровой службы, для обслуживания такого большого коллектива необходимо введение дополнительной штатной единицы кадрового работника;

- снижение компетентности работников, что выражается в росте доли работников, не прошедших процедуру аттестации.

Причиной необходимости совершенствования структуры организации может быть неудовлетворительное функционирование учреждения. На фоне всех благополучных показателей деятельности учреждения ярким примером являются:

- неудачи при осуществлении кадровой политики (увеличение процента текучести кадров);

- использование традиционных мер по снижению роста издержек (экономия всех видов ресурсов, в том числе уменьшение процента премии отдельным категориям специалистов до 5% от оклада);

- повышение производительности труда происходит за счет увеличения нагрузки на специалистов;

- получение новых финансовых ресурсов за счет увеличения цен на оказание платных услуг, а так же сокращение бесплатных спортивных секций для детей.

Перегрузка высшего руководства также служит поводом для проведения некоторых преобразований в организационной структуре учреждения. Учреждению удаётся функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной перегруженности работой директора и благодаря чистому энтузиазму работников. При укомплектованном штате организации

численностью в 80 человек и при перспективе открытия новой структуры (шахматного клуба) один директор не может эффективно управлять учреждением, так как:

- постоянно происходит нарушение сроков производства приказов по личному составу;
- дублируются поручения специалистам;
- издаются лишние не нужные приказы;
- происходит вечная накладка одной работы на другую;
- постоянное отсутствие директора на рабочем месте негативно сказывается на выполнении поручений;
- часто отсутствует обратная связь: от исполнителя к руководителю.

Актуальность отсутствия ориентации на перспективу так же служит поводом для начала негативных процессов во всей производственной системе. Такую ситуацию в данном учреждении нужно анализировать, исходя из состояния кадровой политики, вернее сказать из-за её отсутствия. Будущее развитие учреждения требует со стороны руководителя усиления внимания к сохранению постоянных квалифицированных кадров, так как реализацией стратегии учреждения занимается весь персонал. В перспективе намечается тенденция нестабильности коллектива, увольнение основных кадровых специалистов из-за отсутствия карьерного роста и минимального размера оплаты труда. Принятие решений относительно личного состава происходит под давлением вышестоящих органов и субъективного мнения руководителя. Предпочтение отдаётся родственным связям, а не деловым качествам и профессиональным навыкам работников.

Руководитель не осознаёт, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать учреждение способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность данного учреждения. Это связано с преобразованием организационных форм, а также с коренным изменением

существующих процессов принятия решений. Решения не должны приниматься с опозданием, как это происходит в данном учреждении.

Часто возникают разногласия по организационным вопросам. Руководителем не учитывается мнение специалистов. Категория специалистов на деле воспринимается директором, как обслуживающий персонал. Это свидетельствует об отсутствии внутренней гармонии в коллективе, о том, что конфликтные ситуации не разрешаются, а умалчиваются и накапливаются. Существующая структура, является препятствием для реализации перспективных идей, затрудняет достижение целей, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти и привилегий. Полностью отсутствует процесс делегирования полномочий.

Рост масштаба деятельности предполагает увеличение ассортимента предоставляемых услуг. А это в свою очередь несёт очередное увеличение нагрузки на специалистов. Стабильность производственных процессов и предоставление дополнительных услуг при увеличении размера учреждения так же связана с необходимостью в структурном преобразовании.

При увеличении разнообразия продукции или услуг структурные изменения становятся неизбежными, так как опять же непременно возрастёт посещаемость всех спортсооружений.

Сделаем вывод: проведенный анализ линейной схемы управления по связям подчинения наглядно показывает, что директор учреждения не уделяет достаточного внимания решению вопросов, связанных с управлением персоналом, с распределением обязанностей и регламентации уровня ответственности. Линейная структура не позволяет это делать должным образом. Именно это является одной из главных причин того, что в управлении учреждением должны произойти перемены. По мнению автора, совершенствование организационной структуры системы управления персоналом должно стать первоочередной задачей для руководства предприятия в 2017 году.

На основе проведенного анализа определены следующие проблемные области в управлении персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений»:

1. Оклады, установленные работникам технического персонала, и должностные оклады, установленные специалистам, указываются в договорах или в приказах по учреждению. Эти документы наряду с документами о фактическом использовании рабочего времени (табель учета использования рабочего времени), служат основанием бухгалтеру для расчета оплаты труда персонала.

2. Численность работающего персонала в учреждении достаточно большая. Управленческая структура организации – линейная с выраженным авторитарным руководством. Выходит, что все сотрудники непосредственно подчинены только руководителю. Но с такой численностью персонала в организации линейная структура управления обречена на неудачи.

3. Амбициозность руководителя и его привычка единолично управлять учреждением напоминает ситуацию, когда пастух идет впереди стада. Он сам себе на уме, при этом, никого не посвящает в свои планы.

4. Среди специалистов нет ведущих сильных уверенных специалистов, которых можно было бы назначить на введенные должности старших специалистов (старший инструктор-методист, старший тренер), кроме специалиста по кадрам. Нет делегирования полномочий.

5. Несоответствие управленческой культуры размерам учреждения. Несмотря на то, что в учреждении для каждой штатной должности есть должностные инструкции, на должный уровень поставлен внешний и внутренний документооборот, происходит накладка должностных обязанностей сотрудников. Например, 2 сотрудника выполняют одну и ту же работу. Это говорит о том, что нет несогласованности действий руководителя. Скорее всего, директор перестраховывается, так как не доверяет сотрудникам, исполнительность которых стоит на низком уровне.

6. В учреждении есть специалист, которого можно отнести к категории «среднего менеджмента» (инструктор-методист, совмещающий должность специалиста по кадрам). Он выполняет 80% управленческой работы.

7. Постоянная нехватка кадров – специалистов (инструкторов-методистов, тренеров-преподавателей), обусловленная ростом спроса на услуги в области спорта, дальнейшим увеличением спектра услуг, развитием рынка, в итоге развитием самого учреждения.

8. Руководитель не знает, какая фактическая зарплата у работников организации, так как он этим не интересуется. Отсутствует обратная связь между руководителем и специалистами низового звена.

9. Несмотря на большой штат сотрудников (для муниципального учреждения), кадровая служба представлена одним работником, да и тот совмещает данную работу с основными обязанностями.

10. В учреждении не проводится аттестация персонала. Для проведения оценки соответствия квалификации работников нужно заключить договор с управлением образования. Финансирование на проведение аттестации работников учреждения в настоящий момент не предусмотрено.

Выводы первой главы

По результатам проведенного анализа организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» были сделаны следующие выводы:

1. Основная цель создания МБУ «Центр спортивных сооружений»: удовлетворение потребностей и интересов жителей городского округа Краснотурьинск в сфере физической культуры, спорта и туризма: помощь в организации досуга населения, направленного на физическое, спортивное развитие и самообразование.

2. Организационная структура системы управления МБУ «Центр спортивных сооружений» относится к линейному типу.

3. Наблюдается повышение показателей эффективности деятельности МБУ «Центр спортивных сооружений». В частности, доходы МБУ «Центр спортивных сооружений» увеличились за анализируемый период на 645428 тыс. руб. или на 210%. В результате превышения доходов МБУ «Центр спортивных сооружений» над его расходами прибыль увеличилась на 54861 тыс. руб. и составила в 2016 г. 81187 тыс. руб.

4. Численность работающих учреждения за анализируемый период увеличилась на 8 человек, при этом произошел рост численности специалистов. Структура работающих осталась практически без изменений, большую часть работников составляют рабочие и обслуживающий персонал.

5. Вопросами управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» занимается непосредственно директор.

6. Полноценной службы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» нет. Кадровая служба учреждения представлена только одним работником – специалистом по кадрам, да и тот совмещает 0,5 ст. от данной должности с основной работой по должности инструктора-методиста.

7. Изучение эффективности организации службы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» выявило ряд проблем, влияющих на эффективность системы. К ним, в частности, относятся:

- перегруженность специалиста по кадрам. Это обусловлено увеличением количества работников в учреждении. Также это вызвано с выполнением не свойственных ему функций и недостаточным количеством человеческих ресурсов. Для нормального функционирования кадровой службы, для обслуживания такого большого коллектива необходимо введение дополнительной штатной единицы кадрового работника;

- снижение компетентности работников, что выражается в росте доли работников, не прошедших процедуру аттестации.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБУ «ЦЕНТР СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ»

2.1. Проект новой организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений»

В рамках совершенствования организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» предлагается создать кадровую службу управления персоналом.

Внедряемая служба персонала будет выполнять следующие функции:

- прием сотрудников на работу;
- рекрутинг сотрудников для учреждения;
- расстановка, адаптация сотрудников учреждения;
- мотивация сотрудников учреждения;
- учет сотрудников (в т.ч. автоматизированный);
- ведение документов персонального учета;
- ротация сотрудников учреждения;
- работа с временно отсутствующими сотрудниками учреждения (находящимися в отпусках, на больничных, в командировках и пр.);
- контроль работы сотрудников учреждения;
- увольнение сотрудников по основаниям и в случаях, предусмотренных законодательством и локальными актами учреждения;
- организация профессиональной подготовки сотрудников учреждения за его пределами;
- организация приема сотрудников по служебным и личным вопросам;
- работа с письменными обращениями сотрудников учреждения;
- аналитическая работа по персоналу;
- подготовка отчетов по персоналу;
- планирование работы с персоналом;

- архивная и справочная работа по персоналу;
- организационно-методическое руководство управлением персоналом учреждения [31, С.147].

В кадровую службу управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» будут входить начальник службы, специалист по кадрам, специалист по охране труда.

Предлагаемая структура данной службы приведена на рисунке 2.



Рис. 2 – Рекомендуемая структура службы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений»

На рисунке 3 приведена усовершенствованная организационная структура МБУ «Центр спортивных сооружений».



Рис. 3 – Усовершенствованная организационная структура МБУ «Центр спортивных сооружений»

Непосредственное руководство службой персонала будет осуществлять начальник кадровой службы. Начальник будет:

1. Руководить работниками отдела.
2. Организовывать разработку прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с учреждениями аналогичного профиля, информирования работников об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.
3. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития учреждения и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.
4. Обеспечивать прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организовывать проведение их стажировки и работы по адаптации к трудовой деятельности.
5. Осуществлять планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.
6. Организовывать проведение аттестации работников учреждения, ее методическое и информационное обеспечение, принимать участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определять круг специалистов, подлежащих повторной проверке.
7. Участвовать в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения

персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

8. Совместно с директором участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

9. Организовывать своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами директора МБУ «Центр спортивных сооружений».

10. Обеспечивать подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам, и представление их в пенсионный фонд.

11. Осуществлять методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролировать исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений директора по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.

12. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

13. Разрабатывать мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролировать их выполнение.

14. Обеспечивать составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами [8, С.87].

Специалист по кадрам МБУ «Центр спортивных сооружений» будет выполнять следующие функции:

1. Осуществлять работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролировать правильность использования работников в учреждении.

2. Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

4. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

5. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

6. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

7. Разрабатывает систему оценки деловых качеств работников, мотивации их должностного роста.

9. Составляет и оформляет трудовые договоры (контракты) ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

На специалиста по охране труда возлагаются следующие должностные обязанности:

1. Участие в организации и координации работ по охране труда в организации.

2. Участие в разработке и контроле функционирования системы управления охраной труда в организации в соответствии с государственными нормативными требованиями охраны труда, с целями и задачами организации, рекомендациями межгосударственных и национальных стандартов в сфере безопасности и охраны труда.

3. Участие в определении и корректировке направления развития системы управления профессиональными рисками в организации на основе мониторинга изменений законодательства.

4. Осуществление контроля соблюдения законодательных и нормативных правовых актов по охране труда, проведением профилактической работы по предупреждению производственного

травматизма и профессиональных заболеваний, предоставлением работникам установленных компенсаций по условиям труда.

5. Информирование работников о состоянии условий и охраны труда на рабочих местах, существующих профессиональных рисках, о полагающихся работникам компенсациях за тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда и иными особыми условиями труда и средствах индивидуальной защиты, а также о мерах по защите работников от воздействия опасных и вредных производственных факторов.

6. Осуществление контроля своевременности и полнотой обеспечения работников организации специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты

7. Осуществление контроля состояния и исправности средств индивидуальной и коллективной защиты.

8. Выявление потребности в обучении работников в области охраны труда исходя из государственных нормативных требований охраны труда, проведение вводного инструктажа, осуществление контроля за проведением инструктажей (первичных, повторных, внеплановых, целевых) работников по вопросам охраны труда.

9. Разработка предложений по повышению эффективности мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

10. Осуществление контроля использования целевых средств на реализацию мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

11. Участие в работе комиссии по проведению специальной оценки условий труда, организация взаимодействия членов комиссии по проведению специальной оценки условий труда, созданной в организации в установленном порядке.

12. Участие в разработке разделов коллективного договора в части подготовки мероприятий по улучшению условий и охраны труда в организации, а также прав и обязанностей работников и руководства организации в области соблюдения требований охраны труда.

13. Организация и участие в работе по определению контингента работников, подлежащих обязательным предварительным при приеме на работу и периодическим медицинским осмотрам.

В таблице 12 приведено предлагаемое штатное расписание службы персонала МБУ «Центр спортивных сооружений».

Таблица 12 - Предлагаемое штатное расписание службы персонала МБУ «Центр спортивных сооружений»

Наименование подразделений и должностей	Кол-во человек
Начальник службы персонала	1
Специалист по кадрам	1
Специалист по охране труда	1
Итого	3

Рассмотрим предлагаемую систему распределения задач, прав и ответственности в области управления персоналом между различными структурными звеньями предприятия.

При этом целесообразным в данном случае является применение линейной карты распределения обязанностей (матричный метод), который и будет рассмотрен ниже. Матрица решений показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке решения и работе по его выполнению. Она отражает объем и характер полномочий, реализуемых каждым должностным лицом при совместном участии в реализации функций по управлению персоналом, когда области полномочий и ответственностей двух или нескольких лиц пересекаются. Матрица уточняет полномочия при распределении между ними общей работы. Овладение этим методом должно способствовать более качественному решению вопросов распределения задач, прав и ответственности в системе управления персоналом.

В таблице 13 приведен матрица распределения задач, прав и ответственности в области принятия решений по управлению персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».

Для выражения управленческих действий по реализации прав и выполнению обязанностей могут быть приняты условные обозначения с различной степенью детализации управленческих действий.

Таблица 13 - Матрица принятия решений по управлению персоналом

Функции	Должности и структурные подразделения			
	Директор	Начальник службы персонала	Специалист по кадрам	Специалист по охране труда
Планирование работы с персоналом	Р	П, К	И	П
Прием и увольнение персонала	Р	С, У, К	И	С, П
Ротация кадров	Р	С, К	И	С, П
Обучение и аттестация персонала	Р	С, У, К	И	У, С, К
Мотивация персонала	Р	С	П	И

В таблице 13 приняты следующие обозначения, необходимые для ввода и итоговую матрицу решений всей собранной информации:

- Р – принятие решения. На основе подготовленной информации тот или иной руководитель или его заместитель осуществляют акт решения (утверждение, подписание приказа и т.п.);

- П – подготовка решения. Комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений или должностных лиц;

- У – участие в подготовке решения, заключающееся в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделений или должностного лица, ответственного за подготовку решения;

- С – обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия;

- И – исполнение решения;

- К – контроль исполнения решения.

Перед системой управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» будут стоять следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством [17, С.147].

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения [26, С.85].

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Повышение квалификации персонала будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования [28, С.122].

График повышения квалификации сотрудников службы персонала МБУ «Центр спортивных сооружений» в 2018 г. приведен в таблице 14.

Таблица 14 - График повышения квалификации специалистов службы персонала

Должность	2018 год											
	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	Дек
Начальник службы персонала		V	V									
Специалист по кадрам				V	V							
Специалист по охране труда						V	V					

Необходимым условием эффективного функционирования разрабатываемой подсистемы управления персоналом является внедрение процедуры аттестации.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника [38, С.197].

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 технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

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 [40, С.211].

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

График проведения аттестации персонала службы персонала МБУ «Центр спортивных сооружений» приведен в таблице 15.

Таблица 15 - График проведения аттестации специалистов службы персонала

Должность	2018 год											
	янв	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	Дек
Начальник службы персонала				V								
Специалист по кадрам						V						
Специалист по охране труда						V						

Ниже представлен план внедрения проектных мероприятий, то есть характеристика (наименование) и краткое содержание работ по внедрению, очередность их выполнения, сроки внедрения и ответственных исполнителей (таблице 16).

Таблица 16 - План мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений»

Наименование работ	Краткое содержание работ	Срок исполнения
1	2	3
Материально-техническая подготовка		
1. Приобретение средств труда	Приобретение средств труда, необходимых для осуществления функций персоналом службы персонала	Январь 2018 г.
Организационная подготовка		
2. Подготовка проекта проектной документации	Подготовка и утверждение проекта Положения о службе персонала, должностных инструкций, прочих документов для функционирования службы персонала	Январь 2018 г.
3. Привлечение кадров	Поиск и отбор кандидатов на должности в службу персонала	Январь 2018 г.

Продолжение таблицы 16

1	2	3
Профессиональная подготовка		
4. Разработка системы повышения квалификации персонала службы персонала	Определение способа повышения квалификации персонала службы персонала и составление графика проведения обучения	Январь 2018 г.
5. Разработка системы проведения аттестации персонала службы персонала	Составление графика проведения аттестации персонала	Январь 2018 г.
Контроль хода внедрения		
6. Контроль внедрения проекта	Осуществление за ходом на всех этапах внедрения проекта	В течение времени внедрения проекта
Стимулирование работников, участвующих во внедрении проекта		
7. Стимулирование исполнителей проекта	Разработка мер по стимулированию и определение размеров стимулирования исполнителей проекта	В течение времени внедрения проекта

Далее проведем нормативно-правовое обоснование предлагаемых мероприятий.

2.2. Нормативно-правовое обоснование предлагаемых мероприятий

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом в МБУ «ЦСС» должно состоять в использовании средств и форм юридического воздействия на подчиненных руководителю работников с целью достижения эффективной деятельности организации. Организация, в лице директора, должна создавать все условия труда работникам, отвечающие законодательным нормам, должна соблюдать, исполнять и применять нормы трудового законодательства, разрабатывать локальные акты организационного и экономического характера.

Одно из условий работы отдела кадров заключается в том, что кадровая повседневная деятельность связана с людьми. Организовать работу по

приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение – все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. МБУ «ЦСС» должно руководствоваться в своей работе различными нормативными актами:

- кодекс законов о труде РФ;
- постановления Правительства РФ;
- акты Минтруда РФ;
- гражданский кодекс РФ;
- указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)».

Для разработки проекта совершенствования системы управления персоналом организации необходимо оформить документы. Необходимо издать приказ о проведении работ по проектированию системы управления, план-график обследования и анализа хозяйственной деятельности организации и самой системы управления.

Для реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» нужно сформировать нормативно-правовую базу ее функционирования. Она будет включать:

- Положение о службе персонала;
- должностные инструкции специалистов службы персонала.

Положение о службе персонала разрабатывалось на основе нормативно-правовых актов Российской Федерации и локальных правовых актов учреждения: Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, Устава МБУ «ЦСС», Коллективного договора МБУ «ЦСС».

Ниже представлено предлагаемое Положение о службе МБУ «Центр спортивных сооружений».

Положение о службе МБУ «Центр спортивных сооружений»

I. Общие положения

1. Служба персонала является самостоятельным структурным подразделением МБУ «Центр спортивных сооружений» (далее – учреждения).
2. Отдел создается и ликвидируется приказом директора.
3. Отдел подчиняется непосредственно директору.
4. Отдел возглавляет начальник, назначаемый на должность приказом директора.
5. В своей деятельности отдел руководствуется:
 - 5.1. Уставом учреждения.
 - 5.2. Настоящим Положением.

II. Структура

1. Структуру и штатную численность отдела утверждает директор исходя из условий и особенностей деятельности учреждения по предложению начальника службы персонала.
3. Должностные инструкции работников службы персонала утверждаются директором.

III. Задачи

1. Для реализации цели своего предназначения служба персонала решает следующие основные задачи:
 - 1.1. Прием сотрудников на работу.
 - 1.2. Учет сотрудников (в т.ч. автоматизированный).
 - 1.3. Ведение документов персонального учета.
 - 1.4. Рекрутинг сотрудников для учреждения.
 - 1.5. Расстановка сотрудников учреждения.
 - 1.6. Адаптация сотрудников учреждения.
 - 1.7. Тренинг сотрудников учреждения.
 - 1.8. Мотивация сотрудников учреждения.

- 1.9. Ротация сотрудников учреждения.
- 1.10. Работа с временно отсутствующими сотрудниками учреждения (находящимися в отпусках, на больничных, в командировках и пр.).
- 1.11. Контроль работы сотрудников учреждения.
- 1.12. Увольнение сотрудников учреждения по основаниям и в случаях, предусмотренных законодательством и локальными актами учреждения.
- 1.13. Организация профессиональной подготовки сотрудников учреждения за его пределами.
- 1.14. Организация приема сотрудников учреждения по служебным и личным вопросам.
- 1.15. Работа с письменными обращениями сотрудников учреждения.
- 1.16. Аналитическая работа по персоналу.
- 1.17. Подготовка отчетов по персоналу.
- 1.18. Планирование работы с персоналом.
- 1.19. Архивная и справочная работа по персоналу.
- 1.20. Организационно-методическое руководство управлением персоналом учреждения.

IV. Функции

1. Разработка кадровой политики и стратегии учреждения.
2. Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.
3. Комплектование учреждения кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем учреждения, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.
4. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.
5. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений

об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.

6. Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.

7. Информирование работников внутри учреждения об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

8. Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

9. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя учреждения.

10. Учет личного состава.

11. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

12. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

13. Ведение установленной документации по кадрам.

14. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

15. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

16. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

17. Контроль правильности расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях учреждения.

18. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

19. Организация проведения аттестации работников учреждения, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов

аттестации, осуществление постоянного контроля работы по выполнению решений аттестационной комиссии.

20. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет.

21. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.

22. Выдача справок о работе на предприятии, занимаемой должности и размере заработной платы.

23. Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

24. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков.

25. Оформление и учет командировок.

26. Табельный учет.

27. Контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях учреждения и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

28. Анализ текучести кадров.

29. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль выполнения.

30. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

31. Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников.

V. Права

Служба персонала имеет право:

1. Запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников - мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.

2. Контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, предоставление установленных льгот и преимуществ.

3. Давать руководителям структурных подразделений учреждения обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции службы персонала.

4. Требовать и получать от всех структурных подразделений учреждения сведения, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач.

5. Самостоятельно вести переписку по вопросам подбора кадров, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с руководителем учреждения.

6. Представительствовать в установленном порядке от имени учреждения по вопросам, относящимся к компетенции отдела, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, а также другими учреждениями, организациями, в том числе агентствами по найму и службами занятости.

7. Давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

8. Проводить совещания и участвовать в совещаниях, проводимых на предприятии по кадровым вопросам.

VI. Взаимоотношения (служебные связи)

Для выполнения функций и реализации прав служба персонала взаимодействует:

1. Со всеми структурными подразделениями учреждения по вопросам:

1.1. Получения:

- заявок на специалистов и служащих;

- характеристик на работников, представляемых к поощрению;
- характеристик на работников, привлекаемых к материальной и дисциплинарной ответственности;
- пояснительных записок от нарушителей трудовой и профессиональной дисциплины;
- предложений по составлению графиков отпусков;

1.2. Предоставления:

- решений о поощрении работников;
- копий приказов о приеме, перемещении и увольнении;
- утвержденных графиков отпусков;
- решений аттестационной комиссии;

VII. Ответственность

1. Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение отделом функций, предусмотренных настоящим положением, несет начальник службы персонала

2. На начальника службы персонала возлагается персональная ответственность за:

2.1. Организацию деятельности службы персонала по выполнению задач и функций, возложенных на отдел.

2.2. Организацию в отделе оперативной и качественной подготовки и исполнения документов, ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями.

2.3. Соблюдение сотрудниками отдела трудовой и производственной дисциплины.

2.4. Обеспечение сохранности имущества, находящегося в отделе, и соблюдение правил пожарной безопасности.

2.5. Подбор, расстановку и деятельность сотрудников отдела.

2.6. Соответствие действующему законодательству визируемых (подписываемых) им проектов приказов, инструкций, положений, постановлений и других документов.

3. Сотрудники отдела кадров при оценке деловых качеств работников предприятия обязаны исходить только из официально полученных данных и материалов и не вправе разглашать имеющиеся данные о личной жизни работников.

4. Ответственность сотрудников отдела кадров устанавливается их должностными инструкциями [35, С.227].

Также должны быть разработаны и утверждены должностные инструкции специалистов службы персонала. Проект данных должностных инструкций приведен в Приложении.

2.3. Социально-экономическая эффективность разработанной организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений»

В МБУ «ЦСС» будет осуществляться правовое регулирование трудовых отношений между руководителем и работником, будут в полном объёме защищаться права и законные интересы работников.

Проведем оценку социально-экономической эффективности разработанной организационной структуры системы управления персоналом организации в МБУ «Центр спортивных сооружений».

В первую очередь проведем оценку затрат на организацию службы персонала МБУ «Центр спортивных сооружений».

В случае организации службы персонала необходимо обеспечить рабочие места средствами труда, офисной техникой. Затраты на приобретение средств труда приведены в таблице 17. Величина затрат на приобретение средств труда определена на основании прайс-листов торговых компаний «АСМ-Мебель» и «Эталон».

Таблица 17 - Затраты на организацию службы персонала МБУ «Центр спортивных сооружений»

Наименование средств	Количество	Величина затрат, тыс.руб.
1	2	3
Столешницы офисные	2	20,0

Продолжение таблицы 17

Стулья	4	13,0
Шкафы для бумаг	2	16,0
Компьютеры	2	60,0
Факс	1	8,0
Телефоны	2	10,0
Канцелярские товары	-	20,0
Итого	-	147,0

Таким образом, для организации работы службы персонала учреждению необходимо затратить 147,0 тыс. руб.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения, но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки [41, с.57].

В таблице 18 отражены затраты, которые рекомендуется понести МБУ «Центр спортивных сооружений» на повышение квалификации работников службы персонала в 2018 – 2020 гг. Затраты на обучение персонала определены на основании стоимости услуг АНОО ДПО «Центр профессиональной подготовки», оказывающей услуг по профессиональной подготовке персонала.

Таблица 18 - Прогноз затрат на повышение квалификации персонала

Наименование затрат	2018 год		2019 год		2020 год	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Обучение персонала на курсах повышения квалификации	45,5	45,4	53,5	48,2	55,0	46,8
Приобретение литературы	12,4	12,4	15,6	14	16,5	14,0
Приобретение программных средств	25,5	25,5	23,2	20,9	25,5	21,7
Участие в семинарах	16,7	16,7	18,8	16,9	20,5	17,5
Итого	100,1	100,0	111,1	100,0	117,5	100,0

Из таблицы 18 видно, что к 2020 году рост затрат на повышение квалификации составит 17,4 тыс. руб. Наибольший рост планируется по затратам на обучение персонала. Данная статья является и самой значительной среди всех расходов на повышение квалификации. Вторыми по значимости идут затраты на приобретение программных средств.

В таблице 19 проведен расчет затрат на оплату труда работников службы персонала учреждения.

Таблица 19 - Планируемые затраты на оплату труда службы персонала
МБУ «Центр спортивных сооружений»

Наименование должности	Среднемесячная заработная плата, руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс.руб.
Начальник службы управления персоналом	20000	240,0
Специалист по кадрам	15000	180,0
Специалист по охране труда	13000	156,0
Итого	48000	576,0

Величина среднемесячной заработной платы работников определена на основании величины должностных окладов соответствующий профессий, определенных Постановлением Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений».

Следовательно, годовой фонд оплаты труда работников данного подразделения составит 576 тыс. руб.

В таблице 20 отражены совокупные расходы на организацию службы персонала МБУ «Центр спортивных сооружений».

Таблица 20 - Совокупные расходы на организацию службы персонала

МБУ «Центр спортивных сооружений»

Наименование статьи расходов	Годовой фонд оплаты труда, тыс.руб.
Продолжение таблицы 20	
1	2
Организация материального обеспечения	147,0
Оплата труда с отчислениями во внебюджетные фонды	576,0
Страховые взносы (30% от затрат на оплату труда)	172,8
Мероприятия по обучению персонала	100,1
Накладные расходы (20% от оплаты труда)	115,2
Итого:	1111,1

Следовательно, совокупные расходы предприятия, связанные с организацией и функционированием данной службы составят 1111,1 тыс. руб.

Далее проведем расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Экономический эффект реализации проекта выражается в повышении уровня производительности труда и снижении текучести персонала МБУ «Центр спортивных сооружений».

Усовершенствованная организационная структура предприятия будет способствовать повышению эффективности реализации всех основных направлений системы управления персоналом, в частности, стимулирования и мотивации персонала.

В связи с улучшением системы стимулирования труда и мотивации работников МБУ «Центр спортивных сооружений» ожидается рост производительности труда в данном учреждении.

Предполагаемый прирост производительности труда работников МБУ «Центр спортивных сооружений» определим с помощью экспертной оценки.

Метод экспертной оценки применялся в виде индивидуального экспертного опроса. Это своего рода интервью или опрос в виде анализа экспертных оценок.

В качестве экспертов для оценки эффективности предлагаемых рекомендаций выступили директор МБУ «Центр спортивных сооружений», специалист по кадрам и заведующий хозяйством. Результаты экспертной оценки отражены в таблице 21.

Таблица 21 - Экспертная оценка изменения уровня производительности труда в результате реализации предложений по организации службы управления персоналом

Эксперт	Оценка мероприятий
Директор	Прирост производительности труда составит 5-10%
Специалист по кадрам	Прирост уровня производительности труда составит 15%
Заведующий хозяйством	Уровень производительности труда увеличится на 10%

Таким образом, уровень производительности труда работников учреждения увеличится, по мнению экспертов, на 10%.

Фактический уровень выработки работников предприятия в 2017 году составит:

$$ПТ_{план} = \frac{B_{ожд}}{Ч} = \frac{1050657}{79} = 13299 \text{ тыс.руб.}$$

Прогнозируемый уровень производительности труда в случае реализации проекта составит:

$$ПТ_{прогн} = 13299 \times 1,1 = 14629,4 \text{ тыс.руб.}$$

В связи с увеличением производительности труда персонала произойдет рост выручки МБУ «Центр спортивных сооружений». Прирост годовой выручки от оказания услуг составит:

$$\Delta B = \Delta ПТ \times Ч_{факт} = (14629,4 - 13299) \times 80 = 106432 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме того ожидается снижение уровня текучести кадров. Предполагаемое снижение уровня текучести кадров в МБУ «Центр спортивных сооружений» определим с помощью экспертной оценки (таблица 22).

Таблица 22 - Экспертная оценка изменения уровня текучести кадров в
МБУ «Центр спортивных сооружений»

Эксперт	Оценка мероприятий
Директор	Снижение уровня текучести кадров составит 25-30%
Специалист по кадрам	Снижение уровня текучести кадров составит 30-35%
Заведующий хозяйством	Снижение уровня текучести кадров составит 30%

Таким образом, реализация данного проекта позволит снизить показатель текучести кадров учреждения на 30%, т.е. коэффициент текучести кадров составит:

$$K_{тек} = 0,094 \times (1 - 0,3) = 0,0658$$

На рисунке 4 отражен прогноз снижения уровня текучести кадров МБУ «Центр спортивных сооружений».

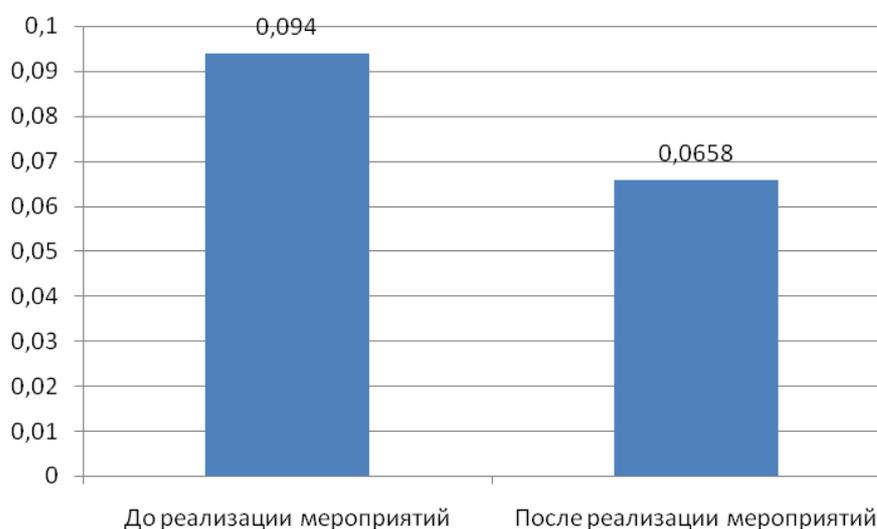


Рис. 4 - Прогноз снижения уровня текучести кадров МБУ «Центр спортивных сооружений»

Социальный эффект реализации проекта выражается в повышении качества оказываемых учреждением услуг в области спорта, а следовательно, станет привлекательным и стабильным имидж учреждения в городе среди населения, желающего заниматься спортом.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала. Потребности работающих в общем виде могут быть сведены к трем типам потребностей: существования работников, взаимоотношений в коллективе, карьерного роста работников. Следовательно, в определении социального эффекта управления персоналом следует учитывать степень удовлетворенности данных типов потребностей работников.

Для определения социального эффекта могут быть использованы следующие виды показателей:

- показатель степени удовлетворения потребностей существования работников (заработная плата, получаемая работником в сумме с социальными выплатами (услугами), степень удовлетворенности работника своей платёжеспособностью);

- показатель степени удовлетворения потребностей взаимоотношения работников (уменьшение текучести кадров в учреждении, анализ структуры причин увольнения);

- показатель социальной напряженности в коллективе (уменьшение количества мелких конфликтов, возвращение к духу коллективизма);

- показатель степени удовлетворения потребностей карьерного роста работников (интенсивность обучения, создание программ по подготовке и переподготовке работников).

Организационный эффект должен выражать суть организационной эффективности организации управления персоналом. Следовательно, при определении организационного эффекта должна быть учтена степень готовности системы управления персоналом к достижению социально экономического эффекта. Разработанная организационная структура системы управления персоналом должна быть готова к функционированию.

Выводы второй главы

В рамках совершенствования организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» предлагается создать кадровую службу управления персоналом.

В кадровую службу управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» будут входить начальник службы, специалист по кадрам и специалист по охране труда.

Для реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию организационной структуры системы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» нужно сформировать нормативно-правовую базу ее функционирования. Она будет включать:

- Положение о службе персонала;
- должностные инструкции специалистов службы персонала.

Совокупные расходы предприятия, связанные с организацией и функционированием данной службы составят 1111,1 тыс. руб.

Экономический эффект реализации проекта выражается в повышении уровня производительности труда и снижении текучести персонала МБУ «Центр спортивных сооружений».

Уровень производительности труда работников учреждения увеличится, по мнению экспертов, на 10%.

Реализация данного проекта позволит снизить показатель текучести кадров учреждения на 30%.

Социальный эффект реализации проекта выражается в повышении качества оказываемых предприятием услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под структурой управления персоналом учреждения понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура системы управления персоналом определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления персоналом по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей [13 С.44]. С этих позиций организационная структура системы управления персоналом представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

В данной работе осуществлена разработка мероприятий по совершенствованию организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений».

По результатам проведенного анализа организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» были сделаны следующие выводы:

1. Основная цель создания МБУ «Центр спортивных сооружений»: удовлетворение потребностей и интересов жителей городского округа Краснотурьинск в сфере физической культуры, спорта и туризма: помощь в организации досуга населения, направленного на физическое, спортивное развитие и самообразование.

2. Организационная структура управления МБУ «Центр спортивных сооружений» будет относиться к линейно-функциональному типу.

3. Наблюдается повышение показателей эффективности деятельности МБУ «Центр спортивных сооружений». В частности, доходы МБУ «Центр

спортивных сооружений» увеличились за анализируемый период на 645428 тыс. руб. или на 210%. В результате превышения доходов МБУ «Центр спортивных сооружений» над его расходами прибыль увеличилась на 54861 тыс. руб. и составила в 2016 г. 81187 тыс. руб.

4. Численность работающих учреждения за анализируемый период увеличилась на 8 человек, при этом произошел рост численности специалистов. Структура работающих осталась практически без изменений, большую часть работников составляют рабочие и обслуживающий персонал.

5. Вопросами управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» занимается непосредственно директор.

6. Полноценной службы управления персоналом в МБУ «Центр спортивных сооружений» нет. Кадровая служба учреждения представлена только одним работником – специалистом по кадрам, который совмещает 0,5 ст. от данной должности с основной работой по должности инструктора-методиста.

7. Изучение эффективности организации службы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» выявило ряд проблем, влияющих на эффективность системы. К ним, в частности, относятся:

- перегруженность специалиста по кадрам. Это обусловлено увеличением количества работников в учреждении. Также это вызвано с выполнением не свойственных ему функций и недостаточным количеством человеческих ресурсов. Для нормального функционирования кадровой службы, для обслуживания такого большого коллектива необходимо введение дополнительной штатной единицы кадрового работника;

- снижение компетентности работников, что выражается в росте доли работников, не прошедших процедуру аттестации.

В рамках совершенствования организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» предлагается создать службу управления персоналом.

В службу управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» будут входить начальник службы, специалист по кадрам и специалист по охране труда.

Для реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию организационной структуры системы управления персоналом МБУ «Центр спортивных сооружений» нужно сформировать нормативно-правовую базу ее функционирования. Она будет включать:

- Положение о службе персонала;
- должностные инструкции специалистов службы персонала.

Совокупные расходы учреждения, связанные с организацией и функционированием данной службы составят 1111,1 тыс. руб.

Экономический эффект реализации проекта выражается в повышении уровня производительности труда и снижении текучести персонала МБУ «Центр спортивных сооружений».

Уровень производительности труда работников учреждения увеличится, по мнению экспертов, на 10%.

Реализация данного проекта позволит снизить показатель текучести кадров учреждения на 30%.

Социальный эффект реализации проекта выражается в повышении качества оказываемых предприятием услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В.Ромашов, М.Е.Сорокина. - М: ЮНИТИ, - 2013. - 407 с.
2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учеб.пособие / М.И.Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 192 с
3. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / перевод с англ./ [Текст] Х.Виссема. - М.: Инфра-М, 2011. – 280 с.
4. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник. 8-е изд., пересмотр. и доп / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, 2013. – 464 с.
5. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учебное пособие [Текст] / Б.Н.Герасимов [и др]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 450 с.
6. Голушко, А.В. Замысловатый мотив [Текст] / А.В.Голушко // Управление персоналом. – 2014. - №3. – С.55-59.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1 [Текст] от 30.11.1994 № 51-ФЗ//СЗ РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Текст] Закон РФ от 26.01.96 г. №14-ФЗ//СЗ РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 410.
9. Егоров, В.Д. Методологические аспекты изучения трудового потенциала населения [Текст] / В.Д. Егоров. - М.: Экон-Информ, 2012. -101 с.
10. Емельянов, А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности [Текст] / А.Л.Емельянов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С.41-48.
11. Зазовская, Н.М. Внутрикорпоративное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества [Текст] / Н.М.Зазовская. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 362 с.

12. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учебное пособие [Текст] / А.В.Карпов. - М.: Гардирика, 2012. – 438 с.
13. Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике [Текст] / Под ред. А.С.Наумова- М.: Ассоциация менеджеров, 2013.–С.8.
14. Круглов, М.И. Структура управления коллективом [Текст] / М.И.Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2015. – 515 с.
15. Кулагина, Г.Д. Макроэкономическая статистика [Текст] / Г.Д. Кулагина. - М.: МЭСИ. 2012. – 140 с.
16. Конституция Российской Федерации [Текст] // Российская газета. - №237. - 25 декабря 2004 г.
17. Коллективный договор МБУ «Центр спортивных сооружений»
18. Маслова, И.С. Рабочие силы в пореформенной России [Текст] / И.С.Маслова // ЭКО. -2011.- №12. - С. 153 - 154.
19. Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. [Текст] / М.Мескон [и др].- М.: Дело, 2015. – 875 с.
20. Мильнер, Е.Г. Теория организации [Текст] / Е.Г.Мильнер. - М.: Инфра-М, 2015. – 586 с.
21. Муниципальное бюджетное учреждение «Центр спортивных сооружений» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/id/1112336>
22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Учебник [Текст] / Одегов Ю.Г. [и др]. - М.: Финстатинформ, 2013. – 735 с.
23. Организационное поведение: учебное пособие [Текст] / В.Г.Алиев [и др]. - Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 2013. - 275 с.
24. Организационное проектирование [Текст]: учебное пособие / Н.Н. Макарова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 93 с.
25. Положение о стимулировании и заработной платы МБУ «Центр спортивных сооружений»

26. Панкратов, А.С. Управление воспроизводством трудового потенциала [Текст] / А.С. Панкратов. - М.: Изд-во МГУ, 2011. - 279 с.
27. Паркинсон, С. Искусство управления: пер. с англ. [Текст] / С.Паркинсон [и др]. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. – 456 с.
28. Поляков, И.А. Справочник экономиста по труду [Текст] / И.А.Поляков. – М.: Экономика, 2014. – 237 с.
29. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник [Текст] / В.П.Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 2013. – 398 с.
30. Радько, С.Г Трудовой потенциал как социально-экономическая категория [Текст] / С.Г.Радько. – СПб.: филиал издательства «Просвещение», 2010. – 290 с.
31. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник [Текст] / А.М.Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 440 с.
32. Старобинский, Э.Е. Как управлять [Текст] / Э.Е.Старобинский. - М.: Бизнес-школа, «Интел-Синтез», 2012. – 287 с.
33. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] от 30 декабря 2005г. N197-ФЗ (действующая редакция)
34. Тарасов, В.К. Персонал – технология, отбор и подготовка работников [Текст] / В.К.Тарасов. – СПб.: Питер, 2013. – 590 с.
35. Терминологический словарь библиотекаря по социально-экономической тематике. - С.-Петербург: Российская национальная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nlr.ru/cat/edict/EcoDict/index1.htm>.
36. Топилин, М.А. Ключевые проблемы рынка труда и очередные задачи службы занятости [Текст] / М.А.Тополин // Кадровик. - 2013. - №1. - С.7.
37. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
38. Трифильцева, Н.П. Мы все учились понемногу [Текст] / Н.П.Трифилецева // Управление организацией. – 2012. - № 8. – С.70-73.

39. Устав МБУ «Центр спортивных сооружений»
40. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента: учебно-практическое пособие. 2-е издание переработ. и доп. [Текст] / Р.А.Фатхутдинов. - М.: Бизнес-школа, 2013. – 446 с.
41. Федорова, Е.А. Организационно-экономическое обоснование НТР. Экономическое обоснование мероприятий по повышению безопасности производственных процессов и улучшению условий труда [Текст]: учеб.пособие / Е. А. Федорова, А. Б. Елькин. - Нижний Новгород: Нижегород. гос. техн. ун-т, 2011. – 98 с.
42. Ховард, К., Принципы менеджмента [Текст] / К.Ховард [и др]. - М.: Инфра-М. 2013. – 610 с.
43. Интернет- ресурс – <http://prom-nadzor.ru/content/dolzhnostnaya-instrukciya-specialista-po-ohrane-truda>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Должностная инструкция начальника службы управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ
Директор
МБУ «Центр спортивных сооружений»

«_____» _____ г.

1. Общие положения

1.1. Начальник службы управления персоналом относится к категории руководителей.

1.2. Начальник службы управления персоналом назначается на должность и освобождается от нее приказом директора.

1.3. Начальник службы управления персоналом подчиняется непосредственно директору.

1.4. На время отсутствия начальника службы управления персоналом его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.5. На должность начальника службы управления персоналом назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование, стаж работы по управлению персоналом не менее 3 лет.

1.6. Начальник службы управления персоналом должен знать:

- трудовое законодательство, другие законодательные и нормативные акты, регулирующие трудовые правоотношения;
- структуру учреждения, ее кадровую политику и стратегию развития;
- порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- состояние рынка труда;
- системы и методы оценки персонала;
- кадровое делопроизводство;
- основы психологии и социологии труда.

1.7. Начальник службы управления персоналом руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом организации, Положением об отделе кадров, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами учреждения;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности начальника службы управления персоналом

Начальник службы управления персоналом выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Определяет совместно с руководителями структурных подразделений текущую потребность в кадрах, принимает участие в разработке кадровой политики предприятия.
- 2.2. Возглавляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
- 2.3. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов, совместно с руководителями подразделений организует их стажировку и адаптацию в учреждении.
- 2.4. Организует проведение аттестации сотрудников, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной проверке.
- 2.5. Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.
- 2.6. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами директора.
- 2.7. Контролирует ведение кадрового делопроизводства.
- 2.8. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.
- 2.9. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению.
- 2.10. Разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение.
- 2.11. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету персонала и работе с кадрами.

3. Права начальника службы управления персоналом

Начальник службы управления персоналом имеет право:

- 3.1. Знакомиться с проектами решений руководства учреждения, касающимися деятельности службы управления персоналом и работы с персоналом.
- 3.2. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы учреждения.

- 3.3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия по кадровым вопросам.
- 3.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 3.5. Запрашивать от руководителей структурных подразделений предприятия, специалистов и рабочих необходимую для исполнения своих должностных обязанностей информацию.
- 3.6. Сообщать руководству о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
- 3.7. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения своих должностных обязанностей.

4. Ответственность начальника службы управления персоналом

Начальник службы управления персоналом несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Должностная инструкция специалиста по кадрам

УТВЕРЖДАЮ
Директор
МБУ «Центр спортивных сооружений»

« _____ » _____ г.

1. Общие положения

- 1.1. Специалист по кадрам относится к категории специалистов.
- 1.2. Специалист по кадрам назначается на должность и освобождается от нее приказом директора.
- 1.3. Специалист по кадрам подчиняется непосредственно начальнику службы управления персоналом.
- 1.4. На время отсутствия специалиста по кадрам его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.5. На должность специалиста по кадрам назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование — высшее или неполное высшее, стаж аналогичной работы от года.
- 1.6. Специалист по кадрам руководствуется в своей деятельности:
 - законодательными актами РФ;
 - Уставом, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами учреждения;
 - приказами и распоряжениями руководства;
 - настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности специалиста по кадрам

Специалист по кадрам выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.
- 2.2. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
- 2.3. Проводит собеседования, тестирования и другие мероприятия с целью определения профессиональных навыков и социально-психологических качеств работающего персонала и кандидатов на вакантные должности.
- 2.4. Проводит мероприятия по введению в должность и адаптации новых сотрудников.
- 2.5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению

- квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.
- 2.6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.
- 2.7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.
- 2.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.
- 2.9. Консультирует работников по вопросам организации управления персоналом.
- 2.10. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.
- 2.11. Составляет и оформляет трудовые договоры (контракты) ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

3. Права специалиста по кадрам

Специалист по кадрам имеет право:

- 3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.
- 3.2. Запрашивать от руководителей структурных подразделений предприятия, специалистов и иных работников необходимую информацию (отчеты, объяснения, пр.).
- 3.3. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы учреждения.
- 3.4. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности учреждения.
- 3.5. Принимать решения в пределах своей компетенции.

4. Ответственность специалиста по кадрам

Специалист по кадрам несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация персонала	- кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.	Трифильцева, Н.П. Мы все учились понемногу [Текст] / Н.П. Трифильцева // Управление организацией. – 2012. - №8. – С.70-73.
2. Кадровая политика	- это система работы с персоналом, объединяющая воедино различные формы деятельности	Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Учебник [Текст] / Одегов Ю.Г. [и др]. - М.: Финстатинформ, 2013. – 735 с.
3. Служба управления персоналом	-совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
4. Управление персоналом	- область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции	Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник [Текст] / В.П.Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 20137. – 398 с.
5. Адаптация персонала	- взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него условиях труда	Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник [Текст] / В.П.Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 20137. – 398 с.
6. Линейная структура управления	- отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.	Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. [Текст] / М.Мескон [и др].- М.: Дело, 2015. – 875 с.
7. Линейно-функциональная структура управления	структура органов управления, состоящая из: - линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; и - обслуживающих функциональных	Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. [Текст] / М.Мескон [и др].- М.: Дело, 2015. – 875 с.

	подразделений.	
8. Система управления	- совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.	Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. [Текст] / М.Мескон [и др].- М.: Дело, 2015. – 875 с.
9. Миссия учреждения	- это основное содержание, направление деятельности и пути развития организации.	Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. [Текст] / М.Мескон [и др].- М.: Дело, 2015. – 875 с.
10. Стратегия учреждения	- это общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели	Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. [Текст] / М.Мескон [и др].- М.: Дело, 2015. – 875 с.
11. Организационная структура	- элементы, из которых состоит организация, и способы взаимодействия между ними.	Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. [Текст] / М.Мескон [и др].- М.: Дело, 2015. – 875 с.
12. Кадровая служба	- (также отдел кадров предприятия) -совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия (с занятыми в них должностными лицами - руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом предприятия.	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
13. Персонал	- постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
14. Устав	- это свод правил, регулирующих организацию и порядок деятельности в какой-либо определенной сфере отношений или какого-либо государственного органа, организаций,	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
15. Коллективный договор	- правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
16. Должностная инструкция	- документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника.	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.

		др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
17. Штатное расписание	- нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности.	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин [и др], М.: Норма, 2011. – 410 с.
18. Коммуникация	- принятый в исследованиях термин, которым обозначают операционные системы, повседневно обеспечивающие единство и преемственность человеческой деятельности	Зазовская, Н.М. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества [Текст] / Н.М.Зазовская. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 362 с.
19. Корпоративная культура	- совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации	Зазовская, Н.М. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества [Текст] / Н.М.Зазовская. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 362 с.
20 Производственная этика	- совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса.	Зазовская, Н.М. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества [Текст] / Н.М. Зазовская. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 362 с.