

## **Содержание:**

# **ВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. История развития кадровых служб российских компаний относительно короткая, но бурная. Из отдела кадров начала 1990-х гг. они превратились в департаменты по работе с персоналом, которые имеют разветвленную структуру и широкий спектр функций, начиная от поиска кандидатов на вакантную должность и заканчивая диагностикой организационной культуры и морально-психологического климата в организации.

По мере расширения сферы функциональной деятельности кадровой службы и пополнения ее состава профессиональными сотрудниками, специалистами в области управления персоналом, изменяется ее положение в структуре властных отношений организации. Статусные позиции HR-менеджеров и специалистов укрепляются в связи с тем, что они постепенно включаются в процессы стратегического управления компанией.

В настоящее время линейные менеджеры крупных компаний, где сформированы полноценные кадровые службы, не решают практически ни одного вопроса, связанного с управлением человеческими ресурсами, без участия HR-менеджеров и специалистов. В этих компаниях HR-менеджеры закрепили за собой определенные зоны ответственности: они контролируют динамику производительности труда, текучести персонала, влияют на структуру и качество человеческих ресурсов организации, на формирование корпоративной культуры.

Таким образом, можно констатировать, что в компаниях с развитой структурой менеджмента кадровые службы, и соответственно их сотрудники, играют одну из ключевых ролей в управлении персоналом. Однако чаще всего эта роль ограничивается уровнем реализации стратегических решений, принимаемых топ-менеджментом компании. И лишь немногие руководители кадровых служб являются членами команды топ-менеджмента.

Отстраненность от процесса принятия стратегически важных решений делает позицию отдела по работе с персоналом более слабой по сравнению с другими подразделениями: финансовой службой, отделом маркетинга и отделом логистики.

И, как следствие, возникают дополнительные ограничения на пути развития человеческих ресурсов организации.

Цель работы – анализ особенностей влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Задачи исследования:

- 1) анализ учебной и научной литературы по теме исследования;
- 2) анализ особенностей управления человеческими ресурсами;
- 3) определение понятия и особенностей трудового потенциала;
- 4) анализ особенностей стратегии управления персоналом;
- 5) анализ особенностей влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Объект исследования – кадровая стратегия и ее особенности.

Предмет исследования – влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

По структуре работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. Первая глава исследования посвящена особенностям управления человеческими ресурсами и трудовым потенциалом в организациях. Во второй главе работы нами рассматриваются особенности влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

## **1. Особенности управления человеческими ресурсами и трудовым потенциалом в современной фирме**

### **1.1. Управление человеческими ресурсами и его особенности**

История развития теории и практики управления человеческими ресурсами (HRM), как и любая история, имеет периоды спокойного течения и кризисного бурления. Каждый кризис, с одной стороны, ставит под сомнение значимость всех

предыдущих достижений, с другой стороны – создает основу для новых направлений развития. Так было в конце 20-х годов XX века, когда на фоне рациональной технократии Ф.Тейлора и четкой иерархической механики управления А.Файоля прозвучал голос Э.Мейо, впервые серьезно обратившего внимание на «человеческое лицо» предприятия.

Так было и в 60-е, когда работы Ф.Херцберга позволили увидеть, что поведение персонала – не результат индивидуальных или групповых особенностей людей, а следствие конкретной управленческой системы, продукт ее культуры и результат ее технологий.

Так было и в 80-е, когда стало очевидным, что методологические основы управления нуждаются в существенном пересмотре, ибо со всех сторон стали раздаваться голоса в защиту субъективности управленческой деятельности, ее негарантированной рациональности, что существенно подорвало основу не только логичным построениям общей теории управления, но и технологиям управления персоналом, также основывающимся на рациональных моделях[1].

Идеология стратегического менеджмента, предложенная Р.Капланом и Д.Нортоном, и созданная на ее основе сбалансированная система показателей, базируется на признании того факта, что любое управление начинается с идеи, и именно идеи способствуют как развитию и процветанию любой организации, так и приводят к ее краху.

Быстро завоевавшие популярность понятия «миссия», «видение», «цели» заставили пересмотреть многие управленческие доктрины, и прежде всего – концепции алгоритмичности принятия управленческих решений, ясности значимых умений и навыков, способствующих эффективному управлению. В теории управления человеческими ресурсами сразу же появилось нестрогое понятие «компетенции», что привело в необходимости пересмотра всего измерительного инструментария.

Описанные изменения в общем понимании существа управления буквально атакуют многие базовые предположения. Например, под сомнение ставится то, что лица, принимающие управленческие решения, реально способны сначала собрать всю необходимую информацию, беспристрастно проанализировать ее, взвесить альтернативы, а затем выбрать действительно лучшее решение.

Или предположение о том, что стратегия организации – результат планомерной и сознательной работы высшего управленческого звена. Так или иначе, специалисты, занимающиеся проблемами стратегического развития организаций все больше и

больше сталкиваются с тем, что многие стратегические сложности определяются тем, как организованы процессы циркуляции знаний в конкретной компании, как эти знания аккумулируются и как «работают»[\[2\]](#).

Следовательно, ни у кого уже не возникает сомнений в том, что люди и то, как они мыслят, является основным ресурсом развития организации. Именно это обстоятельство принципиально переворачивает представления о роли инструментов управления человеческими ресурсами в успехе организации. Из механизма, обеспечивающего решение управленческих задач, HRM становится механизмом их формулирования.

Д.Ульрих в своей работе показал, как в связи с изменениями в представлениях об управлении должна меняться роль специалиста по управлению персоналом в организации[\[3\]](#). Он предложил выделить четыре ключевые позиции, в которых должен выступать специалист этого профиля в структуре менеджмента организации.

Во-первых, это стратегический партнер, который занимается «настройкой» трудовых ресурсов на выполнение стратегических планов организации. Такая «настройка» выражается как в формировании особой структуры персонала, так и в создании технологий нацеливания потенциала сотрудников на решение конкретных бизнес-задач.

Во-вторых, специалист в области персонала – это административный эксперт, ревностно следящий за тем, чтобы средства, инвестированные в оптимизацию трудовых ресурсов, были прибыльно возвращены. Роль лидера персонала (третья позиция) выражается в готовности специалиста по HRM создать и реализовать технологии, с помощью которых способности и желания сотрудников могут быть инкорпорированы в организационные процессы и проекты.

И, наконец, роль агента перемен, которая означает способность специалиста в области человеческих ресурсов быть инициатором перемен, основанных на структурировании видения бизнеса, осознании значимых для компании характеристик профильного рынка. Именно эта роль практически не прорисована в технологическом портфеле специалиста HRM, так как выводит его деятельность за пределы понятного всем контекста характеристик персонала[\[4\]](#).

Исследования последних лет показывают, что топ-менеджменту компаний очень нужен помощник, проливающий свет на реальные основания принятия решений и организации действий сотрудников. Так, например, анализ представлений

руководителей и ключевых специалистов компаний различных отраслей об основных конкурентах их компаний свидетельствует о принципиальных различиях в выделении основных групп конкурентов, определении критериев базового конкурента, несистемности представлений о структуре конкурентного поля и т.д. Это приводит к тому, что во многих компаниях выбираются неадекватные ситуации стратегии, что, в конечном итоге, может привести к полному краху компании.

Новые технологии управления персоналом – технологии формирования и реализации знаний – передовая область развития теории и практики HRM. Разработка этих технологий основана на серьезных научных исследованиях, которыми заняты специалисты разных научных областей: социологи, психологи, культурологи, экономисты, маркетологи и т.д. Вне зависимости от своей профессиональной принадлежности, эти специалисты создают платформу нового направления деятельности HRM – формирование стратегической компетентности организаций через систему управления знаниями.

## **1.2. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия**

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями - выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые мероприятия разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

При открытой кадровой политике и развитии предпринимательской стратегии, которая приходится на стадию формирования организации при стратегическом планировании идёт процесс информирования об организации, оказываемых ею услугах. В этот период организация формирует требования, предъявляемые к персоналу, и привлекает молодых и активных специалистов.

Среднесрочное планирование в этот период предполагает следующие процессы:

- поиск перспективных людей и проектов;
- создание банка кандидатов на работу в организацию;
- проведение конкурсов, выдача грантов;
- установление контактов с кадровыми агентствами;
- отбор менеджеров под проекты;

Находясь на стадии интенсивного роста, организация меняет свою кадровую политику. В ней происходят следующие процессы: Обучение управленцев, формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов. Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.

На стадии стабилизации организация придерживается следующего курса: разрабатываются новые формы организации труда под новые технологии. Осуществляется разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с

получением прибыли организацией. Реализуются программы оценки и стимулирования труда персонала. Идёт набор эффективных менеджеров.

На стадии ликвидации, при открытой кадровой политике организация максимально сокращает штат сотрудников, оптимизирует производство.

При закрытой кадровой политике на стадии формирования организации создаются собственные институты. Осуществляется поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии, привлекаются друзья, родственники и знакомые.

На стадии роста закрытая кадровая политика состоит из: планирования карьеры, разработки нетрадиционных способов найма, проведения внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.

Также на данном этапе осуществляется разработка программ стимулирования труда, набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проводятся программы адаптации персонала.

Стадия стабилизации предполагает разработку схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат, реализацию программ обучения управленческого персонала.

Также идёт процесс активного включения персонала в оптимизацию деятельности организации.

На стадии ликвидации организации при закрытой кадровой политике проводятся программы переподготовки специалистов, разрабатываются программы частичной занятости, осуществляется поиск рабочих мест для

перемещаемого персонала. Активизируется процесс включения персонала в обсуждение перспектив развития организации, происходит увольнение в первую очередь новых сотрудников.

Выбор той, или иной кадровой политики, а вместе с ней и определение кадровых мероприятий зависит от формы собственности организации, от сферы её деятельности, ассортимента продукции, предоставляемых услуг и множества других факторов.

Несмотря ни на что, свои достоинства и недостатки существуют во всех моделях кадровой политики. Так же следует отметить, что в реальной практике редко

встречаются стандартно открытые, или закрытые модели кадровой политики.

Необходимо также отметить, что кадровые мероприятия зависят не только от модели кадровой политики, но и от специфики работы организации. Каждая организация индивидуальна и у каждой организации свой, специфичный подход к определению кадровых мероприятий.

## **2. Анализ и оценка стратегии управления персоналом на примере ООО УК «ЖилСервис»**

### **2.1. Анализ организационной структуры и структуры управления**

Объектом исследования в данной работе является организация ООО УК «ЖилСервис», которая функционирует в сфере обслуживания и строительства.

Общество с ограниченной ответственностью ООО УК «ЖилСервис» - молодая и развивающаяся компания

Учредителем Общества является физическое лицо. Для обеспечения деятельности Общества создан уставный капитал в размере 10 000 рублей за счет вклада учредителя денежными средствами.

Предприятие специализируется на предоставлении услуг по евро-отделке жилых квартир и офисов, по ремонту помещений, по строительству жилых зданий, а также ЖКХ услуг.

На данном этапе предприятие ООО УК «ЖилСервис» является динамично развивающейся фирмой с вполне определенными конкретными целями и развитием всех служб для нормальной прибыльной работы в рыночной экономике России.

Главным критерием развития ООО УК «ЖилСервис» является:

- улучшение качества обслуживания клиентов;
- снижение стоимости услуг.

Основными услугами, предоставляемыми компанией ООО УК «ЖилСервис» являются:

- евроремонт жилых квартир и офисов;
- строительство жилых зданий;
- гарантия на все виды евроремонта;
- бесплатные консультации по любому виду работ;
- услуги профессиональных художников-дизайнеров;
- оформление разрешений на перепланировку для евроремонта;
- оформление всей необходимой документации и лицензий для евроремонта;

- изготовление пластиковых и деревянных окон, теплых полов, натяжных потолков, и т.п.;

- сотрудничество с крупнейшими производителями мебели, индивидуальный подбор отделочных материалов крупнейших европейских производителей, возможность совместной работы дизайнера с представителями мебельных компаний позволяют нам выполнить работы по евроремонту квартир на элитарном уровне.

Организационная структура ООО УК «ЖилСервис» линейно-функциональная. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Организационная структура ООО УК «ЖилСервис » представлена на рис.1.



Рис.1. Организационная структура ООО УК «ЖилСервис»

Преимущества организационной структуры ООО УК «ЖилСервис»:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки организационной структуры ООО УК «ЖилСервис»:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев;
- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

## **2.2 Анализ стилей и методов руководства**

Анализ показал, что директором ООО УК «ЖилСервис» разработан комплекс мероприятий, позволяющих придать контактам с рабочими деловой и в то же время доброжелательный характер. К ним относятся:

- выявление пожеланий, интересов, нужд членов коллектива, проведение в каждом подразделении предприятия «часа вопросов и ответов». Это способствует повышению активности и широкому вовлечению рабочих в управление, т.к. в ходе данного мероприятия работники высказывают свои замечания в адрес руководства, вносят предложения по совершенствованию производства, повышению производительности труда, улучшению условий труда и т.д.;

- прием рабочих по строго определенным, наиболее важным вопросам (жилищным, спорным, устройства детей в дошкольные учреждения и т.д.);
- создание во время приема атмосферы, при которой посетитель откровенно и полно может высказать свое мнение или просьбу. Если просьбу посетителя нельзя удовлетворить, то в краткой, но убедительной форме излагается причины. При этом само отношение директора таково, что посетитель чувствует желание руководителя помочь ему;
- ведение картотеки, в которой его секретарем отражается основная информация о работниках предприятия, в т.ч. то, что обещано директором, по их просьбам, с указанием намеченных сроков выполнения. По истечении данного срока работника, не дожидаясь повторного посещения, извещают о том, что сделано для удовлетворения его просьбы.

Анализ выявил, что стиль руководства, применяемый директором ООО УК «ЖилСервис» в работе с руководителями и специалистами, несколько отличается от того, которым он пользуется в обращении с рабочими. Основная причина этого заключается в том, что руководители и специалисты несут ответственность за работу целых подразделений и служб, что повышает предъявляемые к ним требования. Специфика выполняемых ими работ не только не исключает деловые опоры, отстаиваний различных мнений, а наоборот, предполагает их.

Изучение взаимоотношений директора с руководителями и специалистами предприятия выявило следующие особенности:

- прежде чем принять решение по вопросу, имеющему сколько-нибудь важное значение, директор советуется с руководителями и главными специалистами. Это помогает им осознать свое значение для предприятия и повышает чувство ответственности за свой труд;
- директор не дублирует руководителей и специалистов, предоставляя им право самим выполнять свои обязанности, но требует, чтобы принимаемые ими решения были обоснованными;
- директор создает такую деловую атмосферу, при которой все руководители и специалисты находятся в постоянном творческом поиске;
- если руководитель или специалист допустил ошибку, то она не выносится на всеобщее обозрение, а в спокойной обстановке, без окриков детально

обсуждается в целях исключения ее в будущем;

- директор не напоминает руководителю или специалисту о его ошибках в прошлом, учитывая, что это может помешать его работе;

- задание подчиненному директор, как правило, выдает в форме поручения, просьбы.

Во взаимоотношениях директора ООО УК «ЖилСервис» с подчиненными имеется и другие особенности. Но все взаимоотношения, как правило, строятся на демократической основе и дифференцированно в зависимости от роли, которую играет работник в деятельности предприятия, отношения его к той или иной категории работников, качества и добросовестности выполнения им своих обязанностей, а также от частоты и продолжительности контактов.

## **2.3. Статистика качественных и количественных показателей персонала**

Персонал предприятия – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Персонал, работающий на предприятии, представляет собой главную ценность производства. Поэтому необходимо проводить тщательный анализ всех кадров.

Среднесписочная численность работников – 146 чел.

Все работники предприятия делятся на две группы:

- производственный персонал;

- управленческий персонал.

Производственный персонал осуществляет трудовую деятельность в производстве, где преобладает доля физического труда. Этот персонал обеспечивает выпуск продукции, ее обмен сбыт и сервисное обслуживание.

Управленческий персонал – осуществляет трудовую деятельность в процессе управления производством, где преобладает доля умственного труда, они заняты переработкой информации.

Структура и численность персонала ООО УК «ЖилСервис» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Анализ численности и структуры персонала ООО УК «ЖилСервис» в 2016-2018гг.

Персонал	Количество работников					
	2016 г		2017 г		2018 г	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Управляющий персонал	3	4,3	3	2,1	8	4,5
Инженерно-технические работники	15	21,4	18	24,3	18	28,1
Рабочие	52	74,3	103	73,6	120	67,4
Всего:	70	100	124	100	146	100

Основываясь на данных таблицы 2 можно сделать следующие выводы. По сравнению с 2017 годом в 2018 году произошло увеличение численности персонала на 76 чел.

Средний возраст работников составляет 42 года, высшего руководства предприятия – 45 лет. Следует отметить, что за последнее время на ООО УК «ЖилСервис» происходит омоложение кадрового состава. При этом сокращается численность работников в возрасте от 51 до 55 лет и возрастает численность работников в возрасте от 20 до 30 лет.

Возрастная структура персонала представлена в таблице 2.

Таблица 2

Возрастная структура персонала ООО УК «ЖилСервис»

Показатель Численность персонала Удельный вес, %

До 20 лет	3	2,0
От 20 до 30	57	39,4
От 31 до 40	23	15,6
От 41 до 50	18	12,3
От 51 до 60	45	30,8
Старше 60	6	4,1
Итого	146	100

На предприятии работают как мужчины, так и женщины. Численность персонала по гендерному признаку показана на рисунке 2.

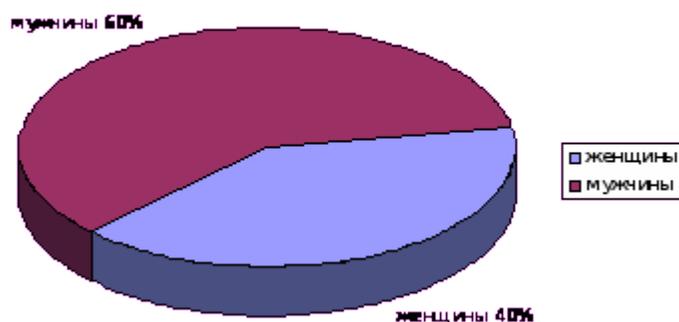


Рис. 2. Структура персонала ООО УК «ЖилСервис» по гендерному признаку

Из данной диаграммы наглядно видно, что количество персонала мужского пола превышает количество персонала женского пола. Это объясняется тем, что сфера предоставления услуг подразумевает затрат больших сил, на что женский пол не всегда готов.

На ООО УК «ЖилСервис» работают люди разных специальностей, с различным уровнем образования.

Специалисты с высшим образованием составляют 15%, со средне – техническим образованием - 38 %, рабочие и наладчики оборудования имеют высокую квалификацию (4,5 и 6 разряд), и их удельный вес в общей структуре образования равен 38%, доля работников со средним образованием составляет 8 %.

Структура работников ООО УК «ЖилСервис» по уровню образования представлена на рисунке 3.

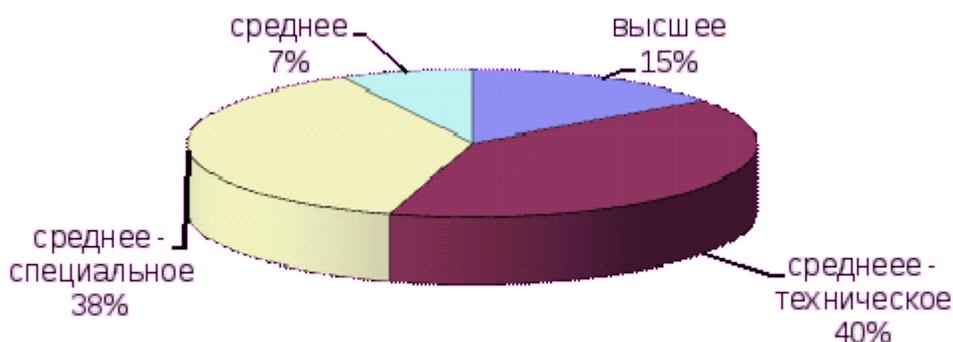


Рис.3. Структура персонала по уровню образования

Динамику и структуру персонала ООО УК «ЖилСервис» по общему стажу работы специалистов иллюстрирует рисунок 4.

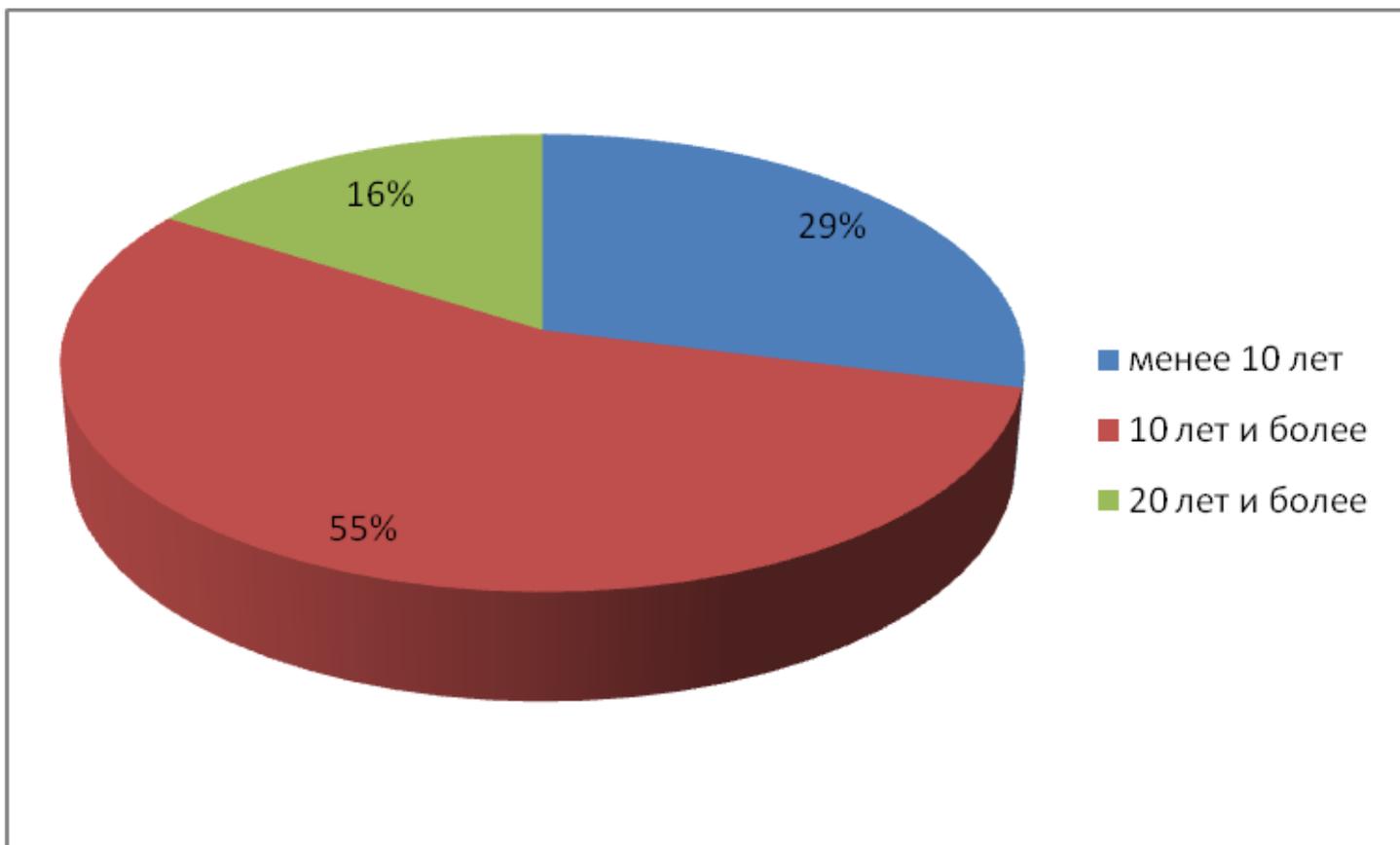


Рис.4. Структура персонала ООО УК «ЖилСервис» по стажу работы (% к численности)

Данные подтверждают рост численности персонала по продолжительности общего стажа работы специалистов (свыше 20 лет стажа - 16% от общей численности). Следует отметить, что работников со стажем работы 10 лет и более преобладающая часть, более 50 %, что говорит об опытности и стабильности персонала.

Также в этом разделе работы необходимо остановиться на показателях движения кадров, к ним относятся следующие коэффициенты:

1. Коэффициент оборота по приёму персонала ( $K_{пр}$ ) определяется по формуле:

$$K_{пр} = \frac{КП_{п}}{ЧП_{ср}} \cdot 100\%, (1)$$

где  $КП_{п}$  - количество принятого на работу персонала, чел;  $ЧП_{ср}$  - среднесписочная численность персонала, чел.<sup>16</sup>

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{в} = \frac{ЧП_{ув}}{ЧП_{ср}} \cdot 100\%, (2)$$

где  $ЧП_{ув}$  – количество уволившихся работников, чел.

3. Коэффициент текучести кадров. Под текучестью кадров понимается неплановое, неорганизованное перемещение работников с одного предприятия на другое. В его основе лежит несоответствие или противоречие между интересами индивида и возможностью предприятия реализовать их. К текучести кадров относятся все увольнения работников по собственному желанию и увольнения за нарушения трудовой дисциплины.

Коэффициент текучести рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{текучести} = Чув/Чср \quad (3),$$

где  $Чув$  - численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины;  $Чср$  – среднесписочная численность.<sup>17</sup>

Основными причинами текучести кадров в ООО УК «ЖилСервис» являются:

- несоответствие образовательного уровня и содержания труда;
- неудовлетворенность работников размерами заработной платы;
- неблагоприятные условия и режим труда;
- неудовлетворенность профессией и т.д.

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{пс}$ ):

$$K_{пс} = ЧП_{г}/ЧП_{ср} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где  $ЧП_{г}$  – количество работников проработавших весь год, чел.<sup>18</sup>

Для определения выше перечисленных коэффициентов целесообразно составить таблицу 3.

Таблица 3

Исходные данные

Принято всего	24	47
Уволено	12	25
Количество работников проработавших весь год	58	125
Среднесписочная численность	70	146

Подставив данные в формулы, были получены следующие результаты (таблица 4).

Таблица 4

Показатели движения кадров ООО УК «ЖилСервис» в 2017-2018гг.

Показатели	2017 2018	
	2	3
1		
Коэффициент оборота по приёму персонала	21, 9	21, 7
Коэффициент оборота по выбытию	20, 3	18, 6
Коэффициент текучести	0, 20	0, 18
Коэффициент постоянства состава персонала	78, 0	78, 2

Как показывает таблица4, коэффициент текучести к 2018 году уменьшился на 0,3, коэффициент постоянства кадров повысился на 0,2, что говорит об эффективной кадровой политике, действующей в ООО УК «ЖилСервис».

## **3. Пути совершенствования планирования и развития персонала в ООО УК «ЖилСервис»**

### **3.1. Особенности системы управления персоналом**

В ООО УК «ЖилСервис» используют как внешние источники найма, так и внутренние. Но больший упор делается все-таки на внутренние источники. На естественно высвобождаемые места (уход на пенсию, увольнение) переводят работников с сокращаемых должностей, стажируют, обучают их. Это намного выгодней, чем создавать целый отдел по отбору и найму персонала. Так как стоимость отбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников, задействованных в отборе, стоимостью внешних ресурсов, а также величиной потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте.

Для работ требующих небольших временных затрат или небольшой объем, администрация широко использует внутреннее совмещение.

Внешними источниками являются случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, которые заносятся в картотеку, институты и университеты, размещение объявлений о вакансиях в газетах.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа с непосредственным руководителем и начальником службы;
- заполнение бланка заявления;
- проверка послужного списка;
- обязательный медицинский осмотр;
- принятие решения.

Адаптация персонала проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада

стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность - один месяц, для молодых специалистов по решению начальника службы стажировка может быть продолжительней.

Во время стажировки новичка знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по резервированию оборудования, по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

Ответственным за стажировку, выступающим в роли наставника, назначается обычно руководитель объекта. Это делается для того, чтобы исключить формальный подход к наставничеству.

В целом можно говорить об эффективности адаптации работника. За короткое время он осваивает оборудование, руководящую документацию. Инструкции описывают алгоритмы действий в нестандартных ситуациях (отключение электроэнергии, чрезвычайные происшествия) и всегда, согласно требованию руководящих документов, находятся на рабочем месте. Все это позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс.

Политику затрат на повышение квалификации работников определяет объективная необходимость сохранения рабочей силы нужного количества и качества.

Повышение квалификации – ключевой инструмент, с помощью которого работники развиваются вместе с совершенствованием технологий.

На основании заявок начальников составляется план повышения квалификации на год, в этом плане отражаются и расходы. Общая величина издержек на обучение складывается из прямых, косвенных расходов и потерянной производительности. Величина издержек на обучение на одного работника ООО УК «ЖилСервис» в год составила в среднем 2957 рублей. Этот показатель дает представление о том, сколько тратит организация средств на обучение одного сотрудника в год.

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться

под влиянием экономических и политических условий. Поэтому ООО УК «ЖилСервис» приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Тарифная система оплаты труда применяется в данной организации в повременно-премиальной форме. Пересмотр должностных окладов (тарифных ставок) работников производится при изменении уровня прожиточного минимума.

Методы стимулирования труда персонала действующие в ООО УК «ЖилСервис»:

Материально-денежное стимулирование:

1. В ООО УК «ЖилСервис» действует повременно-премиальная система оплаты труда.

2. Устанавливаются следующие виды доплат:

- за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников по причине болезни, учебных отпусков, беременности и родам, уходом за ребенком не менее 10% от должностного оклада замещаемого;
- за работу в ночное время в размере 45% часовой тарифной ставки за каждый час работы;
- за работу в вечернее время в размере 20% часовой тарифной ставки за каждый час работы;
- работникам, осуществляющим стажировку специалистов при приеме на работу в размере 25% от оклада стажиремого на период подготовки специалистов;
- за расширение зоны обслуживания (обслуживание оборудования двух и более типов) до 20% (по решению руководителя);

3. Предприятие выплачивает ежемесячное вознаграждение за выслугу лет, в зависимости от продолжительности непрерывного стажа работы на предприятии: 5% от 3-5 лет, 10% от 5-10 лет, 15% от 10-15 лет, 20% от 15 лет и выше

4. Предприятие выплачивает:

- материальную помощь в связи со смертью близких и оказывает помощь в организации похорон;

- единовременное пособие работникам, уходящим на пенсию по возрасту в зависимости от стажа:

- единовременное вознаграждение к юбилею работников (45,50,55,60,65,70 лет);

- ежемесячное пособие для женщин, ушедших в отпуск по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет.

Нематериальное стимулирование:

1. Предоставляется возможность повышения квалификации;

2. Рабочие места достаточно оснащены, однако значительная часть помещений нуждается в ремонте и модернизации.

3. Организация комнат отдыха и приема пищи.

4. Страхование работников от случаев травматизма на производстве, профессиональных заболеваний.

Анализ системы мотивации показал, что руководству предприятия следует уделить внимание системе премирования, размеру заработной платы, условиям труда работников (ремонт помещений, комфорт на рабочем месте, оснастка рабочих мест необходимыми инструментами), организации питания. Частичное премирование (премию получают 64% работающих в службе, которые непосредственно осуществляют техническое обслуживание) – это тоже не самое лучшее решение. Это создает напряженную обстановку в коллективе, и значительно снижает уровень производительности труда.

Оценка персонала в ООО УК «ЖилСервис» проводится в форме аттестации.

Аттестация персонала проводится на основании «Положения о порядке проведения аттестации работников ООО УК «ЖилСервис».

По результатам аттестации комиссия может принять решение о соответствии (несоответствии) работника занимаемой должности, о соответствии занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией, о выдвижении на вышестоящую должность. Решение аттестационной комиссии фиксируется в аттестационном листе, который хранится в личном деле работника. Прошедшему аттестацию работнику выдается удостоверение установленной формы.

## **3.2. Анализ стратегии управления персоналом в ООО УК «ЖилСервис»**

Существующая система управления персоналом ООО УК «ЖилСервис» должна претерпеть изменения в некоторых направлениях. Для этого необходимо решить некоторые вопросы:

1. Небольшая текучесть персонала. Основная причина текучести в ООО УК «ЖилСервис» - недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; нерешенности социальных проблем; отсутствии условий для отдыха, детских учреждений и невозможности сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров в ООО УК «ЖилСервис» связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения.
2. Отсутствие качественного выполнения услуг в связи с недостаточностью мотивации персонала. Повышение конкурентоспособности компании, рост производительности или качества труда, сокращение издержек невозможны при недостаточной мотивации персонала.
3. Отсутствие высококвалифицированных работников (низкое качество работы). В ООО УК «ЖилСервис» возможен поиск новых высококвалифицированных работников путем улучшения условий работы, путем улучшения условий работы, путем обучения за счет фирмы.

Выявленные проблемные моменты в деятельности ООО УК «ЖилСервис» актуальны на сегодняшний день, из выявленных же недостатков выделяется проблема, которая имеет большое влияние на деятельность ООО УК «Спецстрогарант» на рынке предоставления услуг.

## **3.3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО УК «ЖилСервис»**

Изучив систему управления персоналом в ООО УК «ЖилСервис» можно отметить, что существует необходимость совершенствования системы управления персоналом.

Так в ходе анализа удалось выявить следующие приоритетные направления: совершенствование процедуры адаптации персонала; совершенствование организации расстановки персонала; совершенствование мотивации и стимулирования труда; введение более эффективных методов обучения; организация аттестации персонала; организация контроля деятельности сотрудников; организация планирования потребности персонала и разработка методики отбора претендентов на вакантные должности; информированность сотрудников организации.

Каждое из предложенных направлений предполагает разработку определенного комплекса мероприятий, которые необходимо рассмотреть наиболее подробно.

1. Совершенствование процедуры адаптации персонала. Здесь можно отметить, что прежде чем закрепить за новым работником определенного наставника, необходимо изучить его деловые и личностные качества, определить совместимость наставника и нового работника. И только после получения результата окончательно закреплять нужного человека. Это благоприятно скажется на атмосфере между работниками, будет способствовать лучшему усвоению материала, и получению необходимых практических навыков.

2. Совершенствование организации расстановки персонала, для этого можно предложить использовать профильный метод.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик – требований, предъявляемых к работнику в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Данный метод предполагает оценку уровня квалификации, деловых качеств, работоспособности, методов и стиля работы, аналитических способностей, дисциплинированности, психологической совместимости. Определение этих характеристик позволит определить насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места работникам. На основании полученных результатов необходимо осуществлять соответствующую расстановку персонала.

3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда. Как было выявлено в предыдущем параграфе работе, на предприятии действует только система материальных стимулов, наряду с этим нет места моральным средствам стимулирования, к которым можно отнести: создание благоприятного - психологического климата в коллективе, признание и одобрение результатов работы, профессиональный рост, гибкий график работы.

Здесь можно предложить проведение различных культурных мероприятий:

- празднование дней рождений сотрудников коллектива;
- выезд на природу;
- проведение спортивных мероприятий;
- проведение конкурсов «Лучший работник», «Лучшая бригада».

4. Введение более эффективных методов обучения, таких как тренинги. Тренинг – это такая форма образования, которая строится на следующих принципах: обучаемый должен быть заинтересован в учебе; изученное необходимо подкрепить практикой; материал должен быть осмыслен учащимся; теорию следует приблизить к конкретной рабочей обстановке.

Использование тренингов позволит:

- увеличить качество и количество выпускаемой продукции;
- уменьшить потери от брака;
- сохранить оборудование;
- снизить число и потери от инцидентов;
- снизить текучесть, число прогулов, повысить удовлетворенность работой;
- предотвратить «устаревание» работников.

5. Организация аттестации персонала. На предприятии необходимо проводить периодическую аттестацию. Для рабочих один раз в три года, для руководителей и специалистов один раз в пять лет.

6. Организация контроля за деятельностью сотрудников здесь можно предложить ужесточение дисциплины с целью снизить потери рабочего времени.

7. Организовать правильное планирование потребности персонала и методику отбора претендентов на вакантные должности.

8. Повысить информированность сотрудников организации.

Перечисленные направления можно изобразить графически в виде рисунка 7.

Для реализации данных мероприятий необходимо:

Во - первых, четко распределить функции и должностные обязанности между работниками отдела кадров, отдела труда и заработной платы, для того, чтобы каждый из них знал перечень своей работы, и нес персональную ответственность за результаты своей деятельности.

Во – вторых, принять методиста, который будет заниматься разработкой методик по управлению персоналом, а именно:

- методику обучения персоналом;
- методику оценки и аттестации персонала;
- методику подбора и расстановки персонала;
- методику управления трудовыми конфликтами и др.

Для этого потребуются обеспечить данного человека рабочим местом и всеми необходимыми для работы основными средствами и вспомогательными материалами, ввести данного человека в курс дела, поставить задачи, которые необходимо решить.

На должность методиста целесообразнее всего принять человека со стороны, который уже имел опыт работы в данной сфере, это позволит избежать затрат на его обучение.

На методиста следует вначале возложить разработку методик по наиболее проблемным сферам, а как было выявлено выше, проблемы в области управления персоналом в ООО УК «ЖилСервис» существуют.



Рис. 5. Направления по совершенствованию системы управления персоналом

В результате внедрения мероприятий будут получены следующие результаты (таблица 5).

Таблица 5

Результаты внедрения мероприятий в ООО УК «ЖилСервис»

№ Наименование результата Расчет

1. Снижение текучести персонала с 35 человек до 20 человек
2. Увеличение объема услуг более 15% от годового объема услуг  $(349486,6 \times 15) \div 100 = 52423$  тыс.руб.

Таким образом, как видно из таблицы 6 выручка от реализации услуг повысится на 52423 тыс.руб. Если из этой суммы вычесть затраты, связанные с реализацией проекта, то эффект составит  $(52423 - 39570) = 12853$  тысяч рублей.

Кроме того, будет достигнут социальный эффект. Социальная эффективность рассматривается как факт достижения целей для большего количества человек за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют потребности человека.

Так социальную эффективность от предложенных мероприятий можно определить следующими моментами:

- работники получают удовлетворенность от выполняемой работы;
- появиться стремление к достижению более высоких результатов;
- улучшится психологический климат в коллективе.

Данные мероприятия будут способствовать повышению профессиональной мотивации, росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением персоналом на любом уровне управления предприятием; к улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

## **Заключение**

Подводя итоги проделанной работы, хочется еще раз отметить важность планирования управления человеческими ресурсами. Даже в условиях нестабильной экономической ситуации организация не должна развиваться

стихийно. Недостаточное внимание к вопросам управления персоналом организации трансформируется в низкие результаты ее экономической деятельности, неэффективному использованию труда, высоким издержкам на рабочую силу.

Разработка стратегии управления персоналом направлена на упорядочение всех направлений кадровой политики, координации деятельности различных подразделений организации для достижения конечных целей предприятия.

Для того чтобы сформулировать эффективную стратегию управления персоналом, нужно четко представлять динамику внешней среды и состояние внутренних ресурсов самой организации, поскольку из взаимодействия этих факторов складывается реальная динамика организационного развития.

Сущность управления персоналом в ООО УК «ЖилСервис» заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

Эффективное функционирование ООО УК «ЖилСервис» предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

В данной работе целью было разработать стратегию управления персонала.

В первой главе нами рассмотрены теоретические аспекты проблемы стратегии управления персонала на предприятии. Выяснили, что стратегия управления персоналом-это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Во второй главе приведен анализ организационной структуры, анализ стилей и методов руководства в ООО УК «ЖилСервис». Среднесписочная численность работников изучаемого предприятия составляет 146 чел. По сравнению с 2017 годом в 2018 году произошло увеличение численности персонала на 76 чел. Средний возраст работников составляет 42 года, высшего руководства предприятия – 45 лет. Следует отметить, что за последнее время на ООО УК «ЖилСервис» происходит омоложение кадрового состава. Специалисты с высшим образованием составляют 15%, со средне – техническим образованием - 38 %,

рабочие и наладчики оборудования имеют высокую квалификацию (4,5 и 6 разряд), и их удельный вес в общей структуре образования равен 38%, доля работников со средним образованием составляет 8%. Количество персонала мужского пола превышает количество персонала женского пола. Это объясняется тем, что сфера предоставления услуг подразумевает затрат больших сил, на что женский пол не всегда готов.

Коэффициент текучести персонала в ООО УК «ЖилСервис» к 2018 году уменьшился на 0,3, коэффициент постоянства кадров повысился на 0,2, что говорит об эффективной кадровой политике, действующей на предприятии.

Анализ системы мотивации показал, что руководству предприятия следует уделить внимание системе премирования, размеру заработной платы, условиям труда работников (ремонт помещений, комфорт на рабочем месте, оснастка рабочих мест необходимыми инструментами), организации питания.

Изучив систему управления персоналом в ООО УК «ЖилСервис» были предложены следующие мероприятия по усовершенствованию планирования стратегии организации: совершенствование процедуры адаптации персонала; совершенствование организации расстановки персонала; совершенствование мотивации и стимулирования труда; введение более эффективных методов обучения; организация аттестации персонала; организация контроля деятельности сотрудников; организация планирования потребности персонала и разработка методики отбора претендентов на вакантные должности; информированность сотрудников организации.

Изучив все сильные и слабые стороны предприятия, а также открывающиеся возможности была разработана комбинированная стратегия, которая направлена на управление мотивацией сотрудников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников, необходимых компании, стимулирование достижения сотрудниками наилучших результатов, как следствие рост производительности труда и прибыли всей организации.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

2. Бадальянц С.В. Современные подходы к управлению персоналом на предприятиях сервиса // Экономика и социум. – 2016. – № 8. – С. 38-41
3. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 310 с.
4. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Экоперспектива, 2012. – 367 с.
5. Виханский О. С., Наумов Л. И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2013. – 288 с.
6. Власова А.М. Система маркетинга персонала как инструмент покрытия потребности в персонале // Политика импортозамещения : проблемы и перспективы : материалы Всерос. заочн. науч.-практ. конф. – СПб., 2017. – С. 177-179.
7. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. - 2015. - № 14. - С.41 - 42.
8. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Лань», 2014. – 528 с.
9. Григорьева М. В. Психология труда: конспект лекций. – М.: Высшее образование, 2016. – 192 с.
10. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. — СПб.: Питер, 2016. – 270 с.
11. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 448 с.
12. Занковский А. Н. Организационная психология. – М.: Академия, 2013. – 320 с.
13. Игнацкая М. А. Психология управления и организационное поведение. – М.: Академия, 2016. – 400 с.
14. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений: учебное пособие / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2015 - 500 с.
15. Казаринова Е. Какое напряжение подать, или зависимость качества сервиса в рознице от уровня мотивации сотрудников // Мотивация и оплата труда. - 2015. - № 1. - С.4 - 9.
16. Кудрявцева Е.И. Новые горизонты управления человеческими ресурсами // Вестник Коми Республиканской Академии государственной службы и управления при Главе Республики Коми, Серия: Теория и практика управления». 2014. № 7(12), с 160-162
17. Липатов С. А. Организационные представления: постановка проблемы // Мир психологии. – 2014. – № 3. – С. 116-122.

18. Липатов С.А. Проблема организационной приверженности и идентификации с точки зрения социальной психологии / Мир психологии, 2014, № 2, с. 142- 148.
19. Мотовилин О. Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. – М.: Высшая школа психологии, 2015. – 392 с.
20. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджеров в организации: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015.

1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Экоперспектива, 2014. – С. 107. [↑](#)
2. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. - 2015. - № 14. - С.41 - 42. [↑](#)
3. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджеров в организации: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – С. 96 [↑](#)
4. Липатов С. А. Организационные представления: постановка проблемы // Мир психологии. – 2014. – № 3. – С. 116-122. [↑](#)