

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере АО «УК Городское Домо Управление 5»)»

Студент

Н.В. Терегулова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

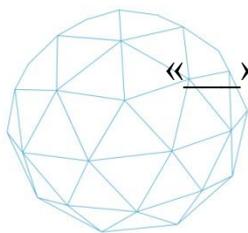
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Н.В. Терегулова.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере АО «УК Городское Домо Управление 5»)».

Научный руководитель: к.э.н. Т.В. Полякова.

Цель исследования - изучить и проанализировать систему управления персоналом АО «УК Городское Домо Управление 5» и предложить рекомендации для её совершенствования.

Объект исследования - АО «УК Городское Домо Управление 5».

Предмет исследования - система управления персоналом организации.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «УК Городское Домо Управление 5»: 1. Совершенствование системы адаптации персонала. Предлагается к разработке Положение об адаптации работников. 2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала. Предлагается разработать и внедрить меры морального стимулирования работников. 3. Мероприятия по регулированию социально-психологического климата в коллективе. Предлагается внедрить тренинги для снижения уровня конфликтности в коллективе.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 44 источников, 3 приложения. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	7
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом	7
1.2 Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом.....	14
2 Анализ системы управления персоналом АО «УК Городское Дomo Управление 5»	19
2.1 Краткая характеристика организации	19
2.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами	27
2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом организации...	31
3 Совершенствование системы управления персоналом АО «УК Городское Дomo Управление 5»	46
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.....	46
3.2 Оценка предложенных мероприятий	50
Список используемой литературы	58
Приложения	61

Введение

В жизни любого предприятия одной из основных сфер является управление персоналом, так как оно и только оно является той сферой, где решаются вопросы экономические, статистические, философские, психологические, которые могут привести предприятие к более эффективной работе.

«Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использование достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования» [9].

В России в условиях рыночной экономики все чаще встают вопросы о практичности применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

«Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия» [9].

В данной работе будет исследована система управления персоналом в АО «УК Городское Домо Управление 5» в вопросах оптимизации численности сотрудников, данная тема актуальна тем, что успех работы предприятия зависит от сотрудников, которые должны быть хорошо

мотивированы на улучшение результатов при выполнении своих обязанностей и быть готовыми к принятию на себя больших полномочий. В данный момент в России существует жестокая конкуренция на рынке и конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от обеспечения предприятия сотрудниками и эффективности системы управления персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы - изучить и проанализировать систему управления персоналом АО «УК Городское Дomo Управление 5» и предложить рекомендации для её совершенствования.

Для достижения цели исследования требуется решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы управления персоналом организации;
- проанализировать систему управления персоналом АО «УК Городское Дomo Управление 5»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и оценить их эффективность.

Объектом исследования является АО «УК Городское Дomo Управление 5».

Предмет исследования - система управления персоналом организации.

За основу выпускной квалификационной работы были взяты исследования таких авторов, как С.А. Шапиро, О.В. Шатаевой; Ф. Тейлора, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д.А. Шевчука; в раскрытии сущности оптимизации персонала - В.П. Пугачева; в раскрытии сущности кадровой политики - Я.О. Рыбак, в раскрытии сущности управления персоналом, отбора и оценки персонала С.А. Шапиро, О.В. Шатаевой и других. Информация для исследования была собрана и систематизирована на основе научной и периодической литературы, статистических данных и документации АО «УК Городское Дomo Управление 5».

В процессе исследований были использованы методы анализа,

сравнительно-аналитический метод, методы научного познания: исторический и системный.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе изучены теоретические основы системы управления персоналом организации, во второй главе проанализирована система управления персоналом АО «УК Городское Домо Управление 5», в третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «УК Городское Домо Управление 5».

1 Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом

Управление персоналом – это система управленческого воздействия на работников в целях наиболее эффективного использования их профессиональных и личностных способностей и возможностей в функционировании организации. Управленческие решения вынуждены учитывать человеческий аспект, т.е. возможность людей и влияние на сотрудников, для этого «персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации - важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами» [13].

Л. Брэндайс ввел понятие «научное управление» в 1910 году, а позже Ф.У. Тейлор, который считается родоначальником теории управления, подчеркивал, что «управление - это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы» [9]. Теория управления как наука в данный момент очень изменилась.

В данное время можно увидеть много определений «управления персоналом», если их объединить, то это управление сотрудниками, их развитие, обучение, обеспечение их безопасности, прием и увольнение сотрудников; данный вид деятельности направлен на достижение целей предприятия посредством умений сотрудников, учитывая их удовлетворенность трудом.

В научной литературе выделяют отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».

Управление персоналом является реактивной, вспомогательной ролью; здесь главное выполнить все поставленные задачи; акцентируется внимание на потребности и права персонала, все конфликты решаются на уровне руководителя; заработная плата выплачивается посредством переговоров и

зависит от внутренних факторов предприятия; содействует переменам; коммерческие цели определяются в зависимости от последствий для сотрудников.

В управлении человеческими ресурсами напротив, данное воздействие является проактивной, вспомогательной ролью; здесь главная стратегия; акцентируется внимание на цели бизнеса; конфликтные ситуации решают начальники отделов; вопросы по оплате решает топ-менеджер и устанавливает конкурентную оплату труда; стимулирует перемены; полная приверженность целям бизнеса.

«Система управления персонала должна решать как текущие кадровые вопросы, и в этой связи быть наиболее оперативной, так и ориентироваться на стратегию развития организации и рассматривать отдаленные перспективы кадрового обеспечения. И между этими двумя аспектами должно быть взаимодействие с целью обеспечения баланса тактических и стратегических интересов для достижения поставленных задач. Поэтому система управления персонала должна носить как общий характер, отвечающий за кадровое обеспечение организации в целом, так и частный, который может касаться отдельно взятых структурных подразделений» [14].

В настоящее время специалисты системы управления персоналом предприятия должны составлять штатное расписание; организовывать подбор персонала; планировать потребность в квалифицированных специалистах; подготавливать должностные инструкции; контролировать и анализировать качество работы сотрудников; организовывать своевременную аттестацию, профессиональную подготовку и повышение квалификации сотрудников; а также не забывать про мотивацию сотрудников, это и премии, и карьерный рост, и повышение заработной платы и так далее.

Система управления персоналом включает в себя такие подсистемы как, подсистема по качеству труда и методам его оценки; подсистема подбора и расстановки кадров; подсистема мотивации трудовой деятельности; подсистема профессионального отбора, повышения

квалификации и роста профессионального мастерства. Эти подсистемы объединены для управления персоналом, и главной целью является повышение производительности труда.

В настоящее время роль личности работника возрастает и требуется разработка новых подходов к управлению персоналом. Для создания новых подходов необходимо создать философию управления персоналом; наилучших систем по управлению персоналом; применять новые технологии; создавать и выработать совместные ценности; социальные нормы, для регламентации поведения отдельных субъектов.

Под философией управления персоналом понимается создание определенного поведения у некоторых сотрудников относительно целей предприятия, способствующих развитию производства.

Основными задачами системы управления персоналом являются:

- обеспечивать организацию профессиональными и заинтересованными сотрудниками;
- повышать удовлетворённость сотрудников своим трудом;
- совершенствовать систему мотивации компании;
- совершенствовать методы оценки сотрудников;
- развивать систему профессионального образования и повышения квалификации;
- сохранять благоприятный климат в коллективе;
- планировать карьерный рост сотрудников;
- развивать творческую активность сотрудников;
- обеспечивать высокий уровень условий труда;
- использовать мастерство и способности сотрудников эффективно.

Если обобщить, главными задачами системы управления персоналом являются: обеспечить предприятие сотрудниками, эффективно использовать кадры, а также развивать кадры в профессиональном и социальном аспектах.

Существует два принципа системы управления персоналом. Первый, относится к процессу формирования службы управления персоналом,

второй, характеризует саму систему функционирования управления персоналом.

При управлении персоналом на предприятии требуется планировать персонал, развивать и обучать его, должны присутствовать стратегия управления персоналом; а также организация оплаты труда и материальное стимулирование.

Сейчас отдел кадров должен решать гораздо больше задач, чем прежде и должны учитываться следующие требования:

- условия труда должны быть безопасными для сотрудников;
- трудоустройство сотрудников должно быть на контрактной основе с учетом будущих расходов;
- необходимо создавать оптимальные условия труда для сотрудников.

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является планирование персонала в организации. Планирование персонала - это функция системы управления персоналом, в которой рассматриваются интересы и сотрудников, и руководителей [1, с. 65].

При планировании персонала должны быть учтены количественные, качественные, временные, и пространственные показатели потребности в персонале. Планирование персонала непосредственно связано с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее работников.

При планировании персонала необходимо учитывать оценку работы персонала, проводить открытые соревнования (конкурс на место), непрерывно организовывать обучение и совершенствование кадрового потенциала, иметь кадровый резерв.

Цель планирования персонала - определить количественный, качественный состав кадров организации, который будет способствовать экономическому росту и развитию в целом.

Данная цель будет реализована при оптимальной кадровой структуре организации, наиболее полной реализации потенциала сотрудников и

кадрового потенциала компании.

Повысить эффективность труда возможно, если будут реализованы следующие условия:

- провести мотивацию сотрудников (например, поощрить нематериально или материально);
- провести обучение сотрудников, чем и будет вызвано развитие у сотрудников;
- обеспечить совместную работу сотрудникам по видам деятельности для облегчения поиска решений в производстве.

В своей основе планирование персонала имеет статистические данные, которые были собраны и переработаны. Однако иногда возникают такие проблемы, как:

- нечеткое планирование персонала, из-за отсутствия полных данных по качественным и количественным методам;
- трудности при планировании из-за неполного изучения показателей влияния на планирование персонала;
- трудности при сборе информации.

В планировании персонала есть три направления:

- структурно-определенное планирование - данное планирование используется на основе разделения труда, то есть рассматриваются отдельные должности и их взаимосвязь с другими работниками;
- индивидуальное планирование - данное планирование рассматривается в ключе одного сотрудника. То есть каждый сотрудник - индивидуален и его развитие происходит при получении опыта и дополнительной информации;
- коллективное планирование - данное планирование рассматривает группу сотрудников.

Следующим звеном системы управления персоналом является развитие персонала. Развитие персонала создает предпосылки экономического роста и повышения кадрового потенциала.

Задачами развития персонала являются:

- повысить квалификацию сотрудников для улучшения производства продукции, заниматься подготовкой и переподготовкой сотрудников, обучать их новым технологиям;
- способствовать работе в команде;
- привить ответственность сотрудникам;
- способствовать самостоятельному развитию сотрудниками своих знаний и профессиональных навыков.

Еще одним инструментом в системе управления персоналом является профессиональное обучение сотрудников, оно проводится для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, для развития потенциала персонала. Профессиональное обучение можно определить, как передачу новых профессиональных знаний и навыков работниками компании.

Профессиональное обучение может быть внутрипроизводственным и непроизводственным.

Внутрипроизводственное обучение проходит на рабочем месте сотрудника в процессе работы, а также в учебных классах. Обучение проводится в отрыве от работы, но непосредственно на производстве. Когда обучение проходит на рабочем месте, оно является более бюджетным для предприятия и оперативным.

Непроизводственное обучение, с одной стороны, приводит к более существенным затратам и отвлечению от работы сотрудников. С другой стороны, сотрудник отрывается от постоянной работы и полностью погружается в процесс обучения.

Предприятие само выбирает для себя более подходящий метод в профессиональном обучении сотрудников.

Следующим инструментом системы управления персоналом является мотивация и стимулирование сотрудников.

Функциями оплаты труда являются:

- повышение жизненного уровня сотрудника;

- материальное стимулирование сотрудника и повышение эффективности производства.

Поэтому основным принципом предприятия в организации оплаты труда является принцип материальной заинтересованности сотрудника в итогах своей деятельности.

Материальную заинтересованность можно определить, как осознанную сотрудниками объективную связь между возможностью удовлетворить свои потребности и необходимостью решения каких-либо экономических задач.

Стимулирование можно определить, как средство объединения интересов предприятия и сотрудника, а в процессе производства и распределения материальных благ формой реализации экономических отношений. Материальное стимулирование - это система разработанных мер организацией для связывания производственных успехов с вознаграждением сотрудников, которые направлены на улучшение конечных результатов, при использовании материальных интересов общества и персонала.

Для того чтобы направить материальные интересы в единое русло требуется соблюдать определенные принципы при построении системы материального стимулирования.

Обязательное условие для того, чтобы материальное стимулирование было эффективным требуется точная оценка результатов труда каждого сотрудника. В данную оценку включены количество вложенного труда, который измеряется продолжительностью рабочего времени и эффективностью производства.

В целом, все подсистемы управления персоналом в организации взаимосвязаны и должны работать таким образом, чтобы осуществлять непрерывное развитие главного ресурса организации, а также постепенно формировать ее корпоративную культуру.

«Формирование и поддержание соответствующей корпоративной культуры – это задача всей управленческой команды любой организации. В ее основе лежит философия организации. Разработку официальной

философии организации следует считать первым шагом на пути создания новой корпоративной культуры. Философия управления обычно включает три составных элемента: миссию, базовые цели (принципы) и кодекс (корпоративные правила) делового поведения сотрудников» [14].

Таким образом, основными составляющими системы управления персоналом являются: планирование персонала; эффективное использование персонала в рамках стратегической и текущей деятельности, предполагающее мотивацию сотрудников, их поддержку и удержание в организации; оценка и аттестация персонала на основе постоянного и периодического мониторинга показателей труда каждого работника; обучение и развитие профессиональных компетенций (повышение квалификации); развитие корпоративной культуры в организации.

1.2 Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом

Обращаясь к проблеме эффективности системы управления персоналом, необходимо прежде всего узнать, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом. Эффективность означает результативность.

«Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата» [24].

«Эффективность деятельности персонала - это комплексное понятие, которое обозначает степень достижения персоналом целей компании через полученный результат и характеризующее процесс работы с точки зрения используемых сотрудниками ресурсов, реализуемых технологий, проявленной профессиональной квалификации, мотивации и способности адаптироваться к изменениям окружающей среды» [24].

Для оценки результативности, эффективности и качества труда каждого сотрудника составляется своеобразный реестр показателей его

труда, так называемые критерии эффективности управления персоналом.

«Критерий эффективности – это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении вариантов решения.

В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности системы управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности» [18].

Выделяются три самых общих подхода. Сторонники первого подхода считают, что критериальными показателями эффективности системы управления персоналом должны служить конечные результаты производства.

«Второй подход: сторонники этого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда.

Третий подход: его сторонники считают, что эффективность системы управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе.

В качестве критериальных показателей предлагаются:

- текучесть персонала;
- уровень квалификации;
- затраты на обучение работников;
- расходы на социальные программы и т.д.» [18].

Схематически критерии эффективности системы управления персоналом можно представить на рисунке 1 [5].

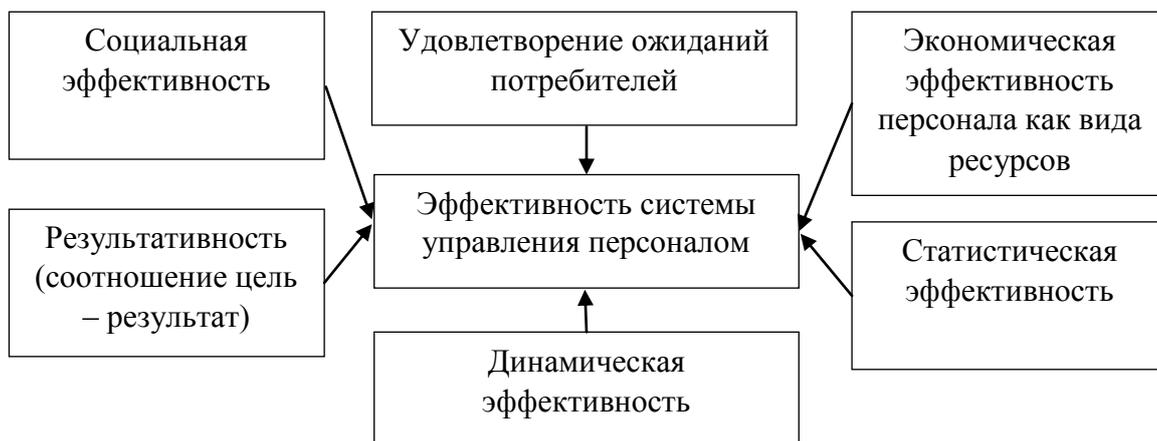


Рисунок 1 – Критерии эффективности системы управления персоналом
 «Понятие эффективность деятельности персонала отражает следующие свойства эффективности:

- целенаправленность - способность персонала ставить цели в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей, а также адекватные условиям окружающей среды;
- результативность - степень достижения целей, соответствующая запланированным целевым показателям;
- качество - производство таких продуктов и услуг, которые соответствуют ожиданиям потребителей или «эталону»; реализация требований технологий и обладание высокой квалификацией;
- производительность - способность производить признанные потребителями результаты, минимизируя используемые ресурсы;
- адаптивность - оперативное реагирование на изменения внешней среды; прогноз изменений и открытость к введению инноваций;
- мотивированность - удовлетворенность условиями и содержанием труда» [18].

Заметим, что «традиционно эффективность системы управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания

потребностей и интересов наемных работников.

В качестве критериев в области эффективности системы управления персоналом, могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.» [18].

Эффективность системы управления персоналом получает свое косвенное выражение в системе показателей эффективности. Критериями эффективности системы управления персоналом могут быть также следующие показатели [9]:

- высококвалифицированные работники;
- отсутствие жалоб населения на деятельность управления;
- успешное прохождение аттестации всех сотрудников;
- отсутствие нарушений по трудовой и исполнительской дисциплине;
- отсутствие вакантных должностей;
- ежеквартальное повышение производительности труда;
- текучесть кадров в пределах 5%;
- полная удовлетворенность работников условиями труда;
- своевременность и полнота решений задач в соответствии с планом работы;
- отсутствие конфликтных ситуаций внутри коллектива.

«Степень социальной эффективности системы управления персоналом определяется удовлетворением потребностей и интересов работников. Из-за многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность управления персоналом, можно предложить в качестве результативного показателя считать удовлетворение работой, однако эта категория вряд ли может служить интегральным показателем социальной эффективности, поскольку нет четкости в определении данного понятия, и он недостаточно теоретически обоснован» [18].

Таким образом, между экономической и социальной эффективностями

существует как взаимодополняемость, так и противоречивость. Достижение баланса интересов социальной и экономической эффективностей представляет собой центральную проблему системы управления персоналом. От объективности и точности оценки эффективности системы управления персоналом во многом зависит эффективность работы организации в целом.

2 Анализ системы управления персоналом АО «УК Городское Дomo Управление 5»

2.1 Краткая характеристика организации

Полное наименование предприятия: Акционерное общество «Управляющая компания Городское Дomo Управление 5».

Краткое наименование предприятия: АО «УК Городское Дomo Управление 5».

Юридический адрес: 628305, Ханты-Мансийский Автономный округ-Югра, г. Нефтеюганск, ул. Парковая, д. 30.

АО «УК Городское Дomo Управление 5» осуществляет свою деятельность, определенную Уставом с целью выполнения муниципального заказа в сфере жилищно-коммунального хозяйства, удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. АО «УК Городское Дomo Управление 5» в определенном законом порядке «осуществляет следующие виды услуг:

- техническое обслуживание и эксплуатация жилищного фонда и объектов социально-культурного и бытового назначения;
- содержание и обслуживание городских дорог и улиц;
- текущее содержание объектов благоустройства на закрепленных территориях;
- текущий ремонт жилых зданий;
- благоустройство и озеленение парков;
- вывозка, складирование и захоронение твердых бытовых отходов;
- содержание и обслуживание внутридомовых сетей электротехнического и механического оборудования;
- осуществление мероприятий по предотвращению загрязнения и охрана окружающей среды» [6].

АО «УК Городское Дomo Управление 5» строит свои отношения с

другими организациями и физическими лицами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе контрактов, хозяйственных договоров и соглашений.

АО «УК Городское Домо Управление 5» по согласованию с администрацией г. Нефтеюганск, устанавливает цены и тарифы на все виды производимых работ, услуг в соответствии с законами и иными нормативными актами РФ, органов местного самоуправления.

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.

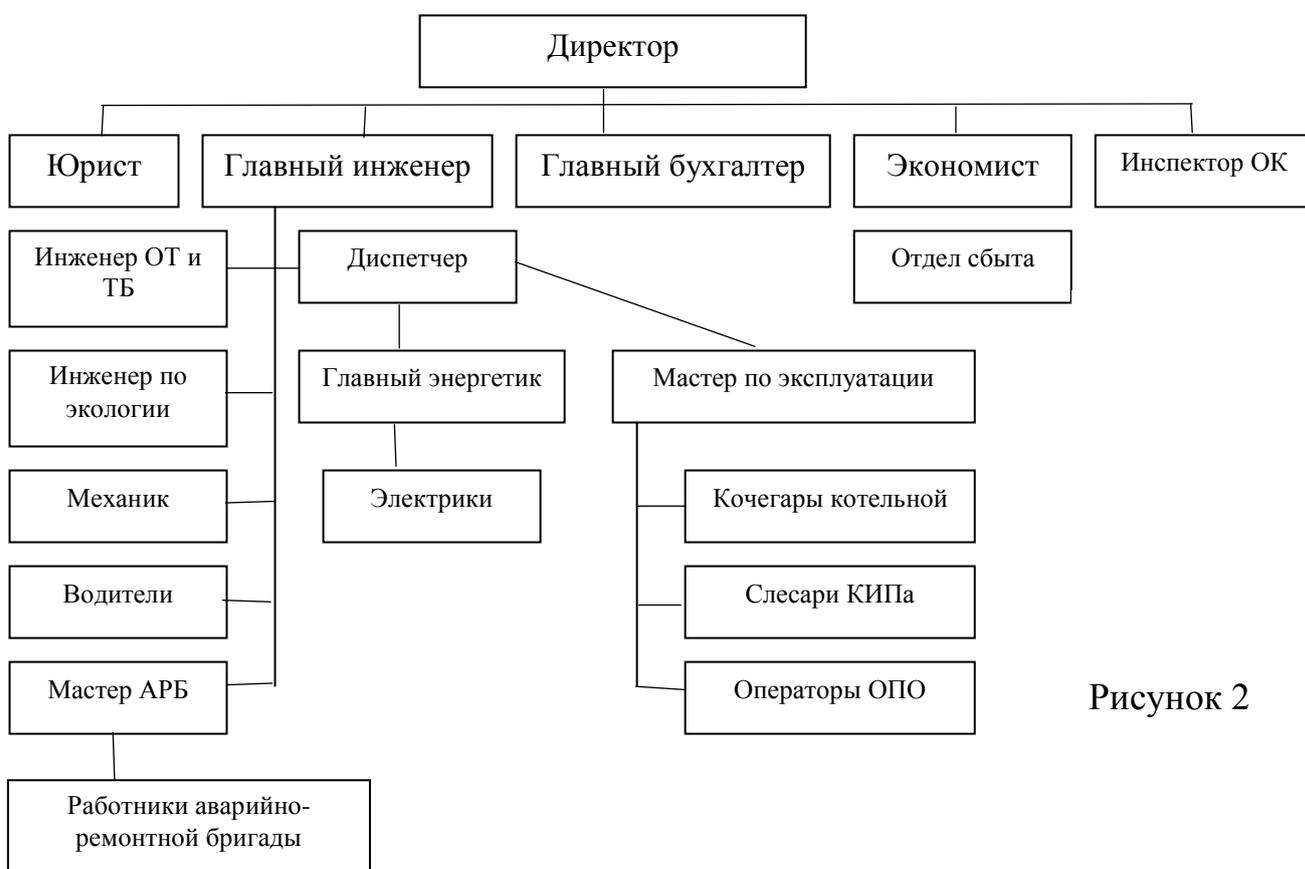


Рисунок 2

– Организационная структура управления АО «УК Городское Домо Управление 5»

Из представленной схемы видно, что данная структура по своему типу напоминает линейно-функциональную. Директору предприятия подчинены руководители всех функциональных структурных подразделений – договорная работа и сбыт, финансы, кадры, осуществление основного вида деятельности.

Для организации своей деятельности предприятие использует материальные, информационные, финансовые и трудовые ресурсы.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности АО «УК Городское Домо Управление 5» за 2016-2018 гг.

Таблица 1 - Динамика основных технико-экономических показателей деятельности АО «УК Городское Домо Управление 5» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2016	2017	2018	Отклонение			
						Абс., +/-		Относит., %	
						2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Объем реализации	тыс. руб.	2987654	3154918	3758632	167264	603714	5,59	19,13
3	Численность работающих	чел.	646	652	685	6	33	0,92	5,06
4	Выработка 1 работающего	тыс. руб.	4624,85	4838,83	5487,05	213,97	648,22	4,62	13,39
5	Фонд заработной платы работающих	тыс. руб.	563312	1090144	1337120	526832	246976	93,52	22,65
6	Среднегодовая заработная плата 1 работающего	тыс. руб.	872	1672	1952	800	280	91,74	16,74
8	Полная себестоимость продукции	тыс. руб.	2516612	2597361	3120115	80749	522754	3,20	20,12
9	Расходы на 1 руб. реализации	руб.	0,84	0,82	0,83	-0,01	0,006	-2,26	0,83
10	Прибыль (убыток) от основной деятельности	тыс. руб.	471042	557557	638517	86515	80960	18,36	14,52
11	Уровень рентабельности	%	18,71	21,46	20,46	2,74	-1,00	14,68	-4,66

По результатам таблицы 1, можно сделать выводы о деятельности АО «УК Городское Домо Управление 5» за анализируемый период. Объем реализации в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 19%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 5%. Численность работающих в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 33 человека, а в

2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 6 человек, что привело к значительному увеличению выработки в расчете на одного сотрудника, заработной платы и прибыли на 1 работника. Увеличение темпов роста объема реализации говорит также об увеличении производительности труда. Так, среднегодовая выработка одного работающего составила в 2018 г. 5487,05 тыс. руб., в то время как в 2017 г. - 4838,83 тыс. руб., следовательно, производительность труда в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 13%, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 4%.

Далее проанализируем себестоимость услуг на предприятии. В 2017 году себестоимость увеличилась на 80749 тыс. руб. или на 3%, а в 2018 году - на 522754 тыс. руб. или на 20%. Рост себестоимости обусловлен ростом объема реализации. В 2017 году по сравнению с 2016 годом объем реализации вырос на 167264 тыс. руб. или 5%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом – на 603714 тыс. руб. или 19%, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

Таким образом, результаты 2017 и 2018 года можно оценивать, как положительные, поскольку рост объема реализации позволяет обеспечить персонал организации работой и повысить эффективность использования фонда заработной платы, дает возможность получения большей прибыли, создает предпосылки для расширенного воспроизводства основных фондов и т.д.

При анализе деятельности АО «УК Городское Домо Управление 5» необходимо рассмотреть его сильные и слабые стороны – таблица 2. Наличие сильных и слабых сторон указывает на положительное и отрицательное в действующей системе управления предприятием.

Таблица 2 – Сильные и слабые стороны предприятия

Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
Единственный поставщик услуг Адекватная ценовая политика Высокое качество оказываемых услуг Стабильность персонала Модернизация	Отсутствие стратегии развития на 1 – 3 года Финансовая зависимость от кредиторов Низкая платежеспособность Наличие просроченной, сомнительной и

основных средств Значительная сумма нераспределенной прибыли прошлых лет	нереальной для взыскания задолженности Низкий уровень менеджмента активами Не применяются программы социальной ответственности
--	--

Как видно из таблицы 2, к сильной стороне деятельности АО «УК Городское Домо Управление 5» можно отнести тот факт, что предприятие фактически в месте своей деятельности является единственным поставщиком услуг. Безусловно, у потребителей услуг предприятия есть альтернативные решения, но:

- эти решения слишком дороги для того, чтобы отказаться от услуг предприятия;
- предприятие стремится отказывать услуги высокого качества;
- предприятие стремится удерживать цены на свои услуги на невысоком уровне.

Также предприятие в непростое для себя время не сократило большую часть ставок:

- обеспечивая своим работникам средства к существованию;
- сохраняя для себя наиболее ценные кадры (специалистов своего дела).

Кроме того, в течение всего рассматриваемого периода предприятие занималось перевооружением, заменяя и постепенно модернизируя свою материально-техническую базу. В результате 66 % (к концу 2018 года) основных средств предприятия являются годными.

Кроме того, у рассматриваемого предприятия есть значительный запас нераспределенной прибыли, накопленной ранее, что позволило ему в убыточные года продолжить свою деятельность.

Однако, у предприятия немало и слабых мест в управлении, снижающих эффективность его деятельности. Так, ошибкой в управлении предприятием является отсутствие единой, четко продуманной и увязанной со всеми элементами системы управления стратегии хотя бы на краткосрочную и среднесрочную перспективы (1 – 3 года).

Кроме того, к основным слабым местам в деятельности предприятия можно отнести:

1) высокий уровень текучести кадров. Постоянная каровая текучка приводят к следующим негативным последствиям:

- дополнительные затраты на поиск, найм и адаптирование нового работника;

- снижению производительности труда;

- в период начала работы новый сотрудник работает не с полной отдачей;

- в период перед увольнением увольняющийся сотрудник работает не с полной отдачей;

- при увольнении работников в период, пока не принят новый сотрудник, на оставшийся персонал ложится повышенная нагрузка, что, с одной стороны, повышает вероятность возникновения чрезвычайных (аварийных) ситуаций, с другой стороны, - ведет к росту затрат на оплату труда (доплаты персоналу за переработку);

2) проблемы с дебиторской и кредиторской задолженностью ведут к следующим негативным последствиям:

- возникновению нереальной для взыскания задолженности (ее предприятие будет вынуждено списать, уплатив в бюджет со списанной суммы налог на прибыль – 20 % от списанной суммы);

- рост дебиторской задолженности ведет к снижению свободных денежных средств, которые нужны самому предприятию, например, для оплаты своих обязательств;

- рост кредиторской задолженности может привести к штрафным санкциям (за неуплату, неуплату в срок) и даже к разрыву договорных отношений с выгодным для предприятия поставщиком. За просроченные платежи в бюджет и внебюджетные фонды на предприятие со стороны налоговой инспекции будут наложены штрафные санкции. За срыв сроков выплаты заработной платы на предприятие со стороны государственной трудовой инспекции будут наложены штрафные санкции;

3) проблемы с платежеспособностью и финансовой устойчивостью могут привести к следующим негативным для предприятия последствиям:

- отказ в кредитовании в банке (особенно на долгосрочной основе).
Даже если кредит и будет выдан, то это будет краткосрочный кредит, под высокую процентную ставку;

- отказ инвесторов от сотрудничества с предприятием (предприятию нечем гарантировать возврат вложенных в него средств, так как большая часть его активов уже принадлежит другим кредиторам);

- отсутствие концепции и программ социальной ответственности влечет для предприятия следующие негативные последствия:

4) снижение уровня мотивированности персонала (из-за неуверенности в завтрашнем дне);

- к социально-ответственным предприятиям более благосклонны власти и потенциальные инвесторы.

С учетом рассмотренных данных, можно сформировать потенциальные возможности и угрозы для АО «УК Городское Домо Управление 5» (таблица 3).

Таблица 3 – Возможности и угрозы предприятия

Возможности предприятия	Угрозы предприятия
Принятие на уровне государства единой стратегии развития отрасли Наличие на рынке труда высококвалифицированного персонала Проведение государством программ по обновлению материально-технической базы сферы ЖКХ	Появление на рынке конкурентов Отсутствие на рынке труда профессиональных кадров Изменение законодательства в области налогов Изменение правил установления государством тарифов Появление новых технологий

Таким образом, на основании данных таблиц 3-4 можно составить для АО «УК Городское Домо Управление 5» матрицу SWOT-анализа – таблица 4.

На основании данных таблицы 4 видно, что к основным направлениям по использованию сильных сторон и возможностей АО «УК Городское Домо Управление 5» следует отнести:

1) разработку единой стратегии;

- 2) корректировка кадровой политики;
- 3) рационализация и обновление материально-технической базы.

Таблица 4 – Матрица SWOT-анализа для предприятия

	Возможности: Принятие на уровне государства единой стратегии развития отрасли Наличие на рынке труда высококвалифицированного персонала Проведение программ по обновлению материально-технической базы сферы ЖКХ	Угрозы: Появление на рынке конкурентов Отсутствие на рынке труда профессиональных кадров Изменение законодательства в области налогов Изменение правил установления государством тарифов Появление новых технологий
<p>Сильные стороны: Единственный поставщик услуг в данном населенном пункте Адекватная ценовая политика Высокое качество оказываемых услуг Стабильность персонала Модернизация основных средств Значительная сумма нераспределенной прибыли прошлых лет</p>	<p>Сила и возможности: - Использовать нераспределенную прибыль для обновления оборудования - За счет рационального использования ресурсов снизить себестоимость и увеличить чистую прибыль. - Нарастить доходы за счет адекватной ценовой политики.</p>	<p>Сила и угрозы: 1. Сохранить имеющееся количество клиентов путем снижения затрат и сохранения уровня цен на услуги. 2. За счет рационального использования ресурсов обновить имеющееся оборудование на более эффективное. 3. Использовать свое монопольное положение и доверие клиентов для подавления потенциальных конкурентов.</p>
<p>Слабые стороны: Отсутствие стратегии развития Финансовая зависимость от кредиторов Низкая платежеспособность Наличие просроченной, сомнительной и нереальной для взыскания задолженности Низкий уровень менеджмента активами Не применяются программы социальной ответственности</p>	<p>Слабости и возможности: 1. Принять стратегию развития на среднесрочную перспективу и повысить уровень финансового состояния предприятия. 2. Рационализировать денежные потоки и решить проблему с дебиторской и кредиторской задолженностью. Высвобожденные денежные потоки направить на расширение деятельности.</p>	<p>Слабости и угрозы: 1. Снизить затраты путем оптимизации численности персонала и снижения уровня текучести кадров. 2. Увязать ценовую политику с действующим налоговым законодательством. 3. Для получения ценных кадров использовать финансовые ресурсы и методы мотивации персонала.</p>

Таким образом, несмотря на перечисленные проблемы, у рассматриваемого предприятия есть потенциал, который может быть

реализован путем внесения изменений (совершенствования) действующей системы управления.

2.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

Проанализируем обеспеченность АО «УК Городское Домо Управление 5» трудовыми ресурсами. Данный анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Обеспеченность АО «УК Городское Домо Управление 5» трудовыми ресурсами за 2016 – 2018 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонения 2018 года от			
	2016	2017	2018	2016		2017	
				чел	Темп прирост, %	чел	Темп прирост, %
Рабочие	325	315	343	18	5,53	28	8,88
Служащие, в т.ч.	321	337	342	21	6,54	5	1,48
- Руководители	47	52	58	11	23,40	6	11,54
- Специалисты	274	285	284	10	3,64	-1	-0,35
Всего персонала	646	652	685	39	6,03	33	5,06

Анализируя данные таблицы 5, можно сказать, что за три года численность сотрудников на предприятии увеличилась на 39 человек. Стабильными темпами рос штат руководителей за счет создания новых распределительных отделов и дробления крупных закупочных отделов на более мелкие. За счет этого вырос штат рабочих на 18 человек и штат специалистов на 10 человек.

Рассмотрим распределение персонала по уровню образования (таблица б).

Как видно из таблицы 6 и рисунка 3, на предприятии преобладают сотрудники со средне специальным образованием (58% в общей структуре в

2018 году).

Таблица 6 - Распределение персонала АО «УК Городское Домо Управление 5» по уровню образования

Группы персонала по уровню образования	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Общее среднее	5	5	13	0,77	0,77	1,89
Средне специальное	392	394	399	60,68	60,43	58,25
Незаконченное высшее	68	68	75	10,53	10,43	10,95
Высшее	181	185	198	28,02	28,37	28,91
Итого	646	652	685	100	100	100

Наименьшее количество сотрудников имеют общее среднее образование (1% в 2018 году). Незаконченное высшее образование имеет 10% сотрудников, а высшее образование – 28% сотрудников.

Графически распределение персонала АО «УК Городское Домо Управление 5» по уровню образования отображено в рисунке 3.

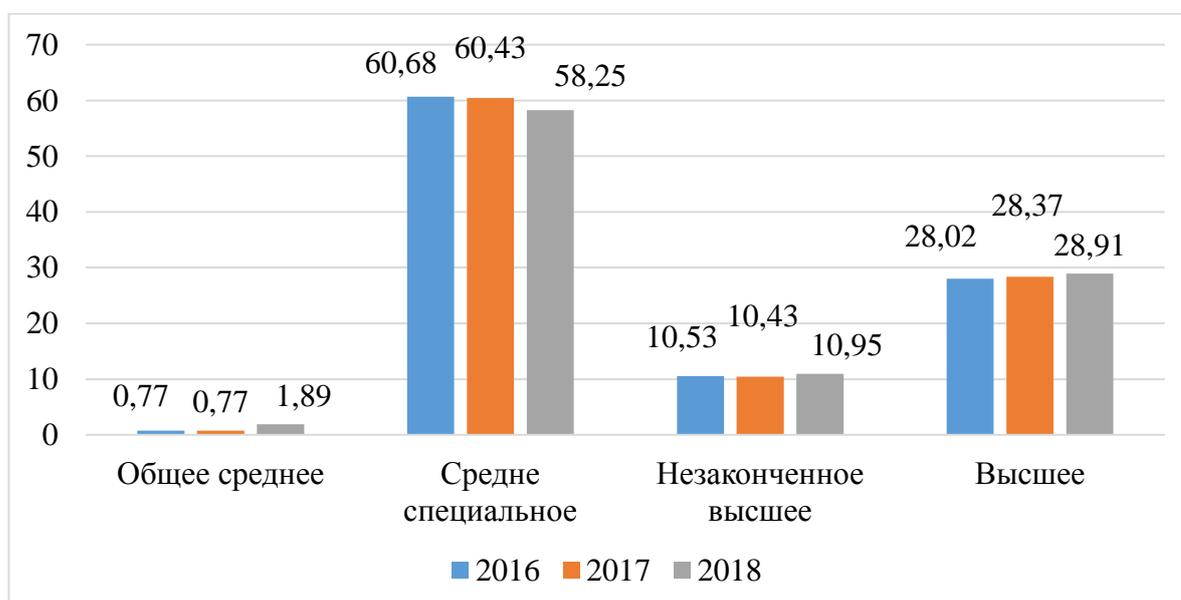


Рисунок 3 – Распределение персонала АО «УК Городское Дomo Управление 5» по уровню образования, %

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы АО «УК Городское Дomo Управление 5», проанализируем этот процесс.

Для характеристики движения рабочей силы ООО «Джиэфси» рассчитаем и проанализируем динамику некоторых показателей.

Среднесписочная численность персонала рассчитывается по формулам:

$$Ч = (642 + 646)/2 = 644 \text{ (2016 г.)}$$

$$Ч = (646 + 652)/2 = 649 \text{ (2017 г.)}$$

$$Ч = (652 + 685)/2 = 668,5 \text{ (2018 г.)}$$

Основные коэффициенты динамики кадров на предприятии.

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$) рассчитывается по формулам:

$$K_{пр} = 54/644 = 0,08 \text{ (2016 г.)}$$

$$K_{пр} = 68/649 = 0,10 \text{ (2017 г.)}$$

$$K_{пр} = 72/668,5 = 0,11 \text{ (2018 г.)}$$

Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию. Этот коэффициент стабильно увеличивается.

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

$$K_{в} = 49/644 = 0,08 \text{ (2016 г.)}$$

$$K_{в} = 54/649 = 0,08 \text{ (2017 г.)}$$

$$K_{в} = 67/668,5 = 0,10 \text{ (2018 г.)}$$

Коэффициент оборота по выбытию увеличивается пропорционально росту коэффициента по приему.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$) рассчитывается по формулам:

$$K_{в} = 49/644 = 0,08 \text{ (2016 г.)}$$

$$K_{в} = 54/649 = 0,08 \text{ (2017 г.)}$$

$$K_b = 67/668,5 = 0,10 \text{ (2018 г.)}$$

Практически все уволенные были уволены по личному желанию. Поэтому комментарий к этому показателю аналогичен комментарию к показателям коэффициента оборота по выбытию.

Вместе с тем обращает на себя внимание тот факт, что количество сотрудников, имеющих на конец календарного года стаж работы на предприятии менее одного года в несколько раз меньше количества принятых на работу, что говорит о том, что достаточно большое количество нанятого персонала работает всего несколько месяцев. Полученные данные сведем в таблицу 7.

Таблица 7 - Данные о движении рабочей силы АО «УК Городское Домо Управление 5»

Показатели движения	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016		Отклонение 2018/2017	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Принято на работу, чел.	54	68	72	14	125,92	4	105,88
Выбыло, чел. В том числе:	49	54	67	5	110,20	13	124,07
По собственному желанию	46	49	64	3	106,52	15	130,61
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	3	5	3	2	166,66	-2	60
Численность персонала на конец года, чел.	646	652	685	6	100,92	33	105,06
Среднесписочная численность персонала, чел.	644	649	668,5	5	100,77	19,5	103,00
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,08	0,10	0,11	0,02	125,00	0,01	110,00
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,08	0,08	0,10	0	100,00	0,02	125,00
Коэффициент текучести кадров	0,08	0,08	0,10	0	100,00	0,02	125,00

Таким образом, на АО «УК Городское Домо Управление 5» в 2016-2018 гг. можно наблюдать увеличение текучести кадров. Большая часть уволенных и принятых работников в основном относится к категории рабочих. Также количество сотрудников, имеющих на конец календарного года стаж работы на предприятии менее одного года в несколько раз меньше количества принятых на работу, что говорит о том, что достаточно большое количество нанятого персонала работает всего несколько месяцев. Это говорит об отсутствии эффективной системы адаптации персонала.

2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом организации

Эффективность системы управления персоналом представляет собой взаимосвязь следующих факторов:

- экономического (влияние мероприятий кадровой политики на конечные финансовые и экономические результаты деятельности предприятия);
- функционального (рост эффективности функционирования системы управления);
- социального (рост уровня удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, улучшение климата в коллективе, изменение ценностной структуры и т.п.).

Цель управления эффективностью персонала на АО «УК Городское Домо Управление 5» – формирование коллектива, способного достигать стратегических целей предприятия с наилучшими результатами при неизменных или наименьших затратах.

Для достижения данной цели необходимо решать следующие задачи:

- определение необходимой численности работающих, их квалификационного состава;
- подбор работников соответствующего уровня и квалификации;

- грамотное использование человеческого ресурса, в том числе система управления адаптацией персонала, его правильная расстановка, оценка, мотивация, обучение;

- выстраивание эффективной системы управления.

Оценка эффективности системы управления персоналом в АО «УК Городское Дому Управление 5» проводилась по следующим наиболее важным направлениям:

- Оценка эффективности процедуры адаптации персонала.

- Оценка эффективности системы мотивации.

- Оценка эффективности системы развития персонала.

- Оценка социально-психологического климата и эффективности управления социальными конфликтами.

Оценку проводили с помощью анкетирования, вопросы анкеты представлены в Приложении А.

Результаты исследования:

1. Оценка эффективности процедуры адаптации персонала.

Важным аспектом кадровой работы в организации АО «УК Городское Дому Управление 5» является приём на работу и адаптация персонала, то есть процесс внедрения новых сотрудников в коллектив, ознакомление их со спецификой работы.

В АО «УК Городское Дому Управление 5» работа с молодыми специалистами многопланова. Организуется торжественный приём на работу, проводятся профессиональное и управленческое обучение, а также слёты и научно- практические конференции, конкурсы профессионального мастерства и другие корпоративные мероприятия.

Основными целями адаптации персонала в АО «УК Городское Дому Управление 5» являются:

- уменьшение стартовых издержек при освоении новым работником своего рабочего места, снижение дополнительных затрат;

- снижение неопределённости у новых работников;

- сокращение потенциальной текучести рабочей силы среди новичков, чувствующих себя неуютно на новой работе;
- экономия времени руководителя на разъяснения;
- рост удовлетворенности трудом.

В АО «УК Городское Домо Управление 5» существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация и адаптация в должности.

Сотрудники проходят адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.

Первичную адаптацию работник проходит одновременно с адаптацией в должности, кроме случаев, когда он переведен на другую должность в рамках одного подразделения и не нуждается в первичной адаптации.

Важнейшим инструментом адаптации в компании является институт наставничества. Именно наставники передают профессиональный опыт, приобщают к корпоративной культуре, помогают адаптироваться к новым условиям работы.

Проанализировав причины расторжения трудового договора, выявили, что инициаторами были как сами работники (60%), так и непосредственный руководитель (40%). Такие случаи единичны, что свидетельствует о достаточно эффективной системе подбора персонала в АО «УК Городское Домо Управление 5» (рисунок 4).

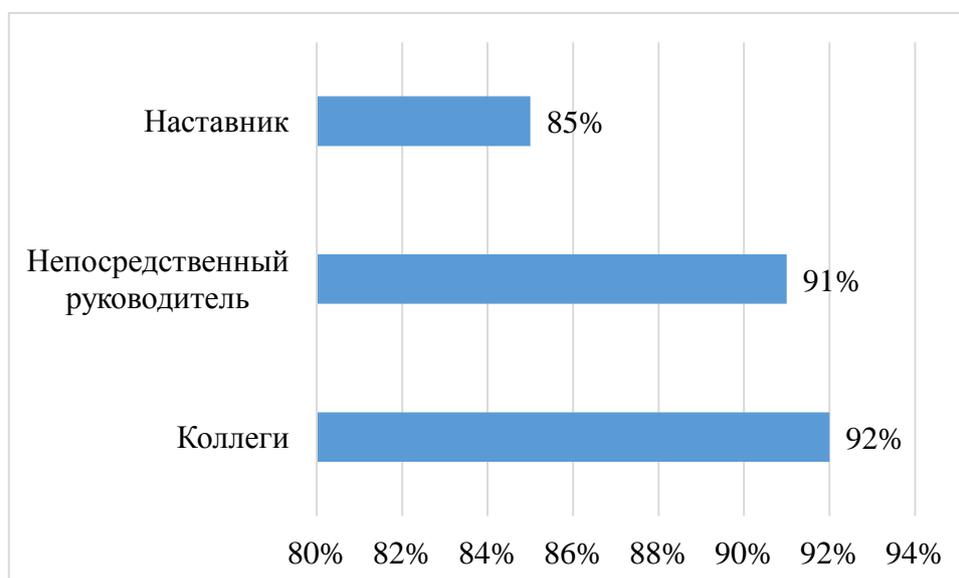


Рисунок 4 – Ответы на вопрос: «Ведущую роль в адаптации новых работников традиционно играют следующие факторы»

Дополнительную информацию новые сотрудники получают при чтении нормативных документов (81%) и во время встреч с руководством (73%).

Среди специально разработанных инструментов адаптации наиболее велика роль Плана адаптации, полезность которого отметили большинство опрошенных (67%), этот показатель существенно вырос по сравнению с прошлым годом, когда он составлял 58%.

Далее спросили у респондентов, как долго продолжается освоение в условиях нового места работы (рисунок 5).

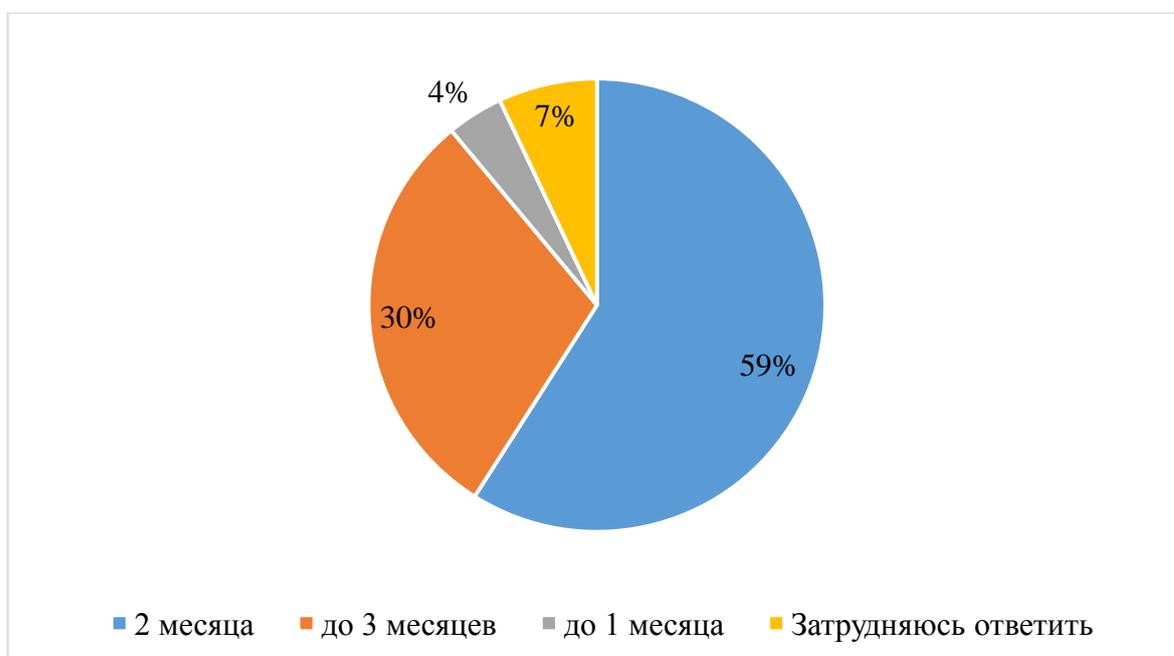


Рисунок 5 – Ответы на вопрос: «Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?»

Наиболее сложным в период адаптации сотрудникам показалось следующее (рисунок 6).

Далее был задан вопрос о желании быть наставником для новых сотрудников АО «УК Городское Домо Управление 5».

Потенциальный ресурс наставничества в компании весьма значителен, доля тех, кто хотел бы быть наставником, составляет 34 чел. (40%) и сохраняется примерно на одном уровне в течение ряда лет.

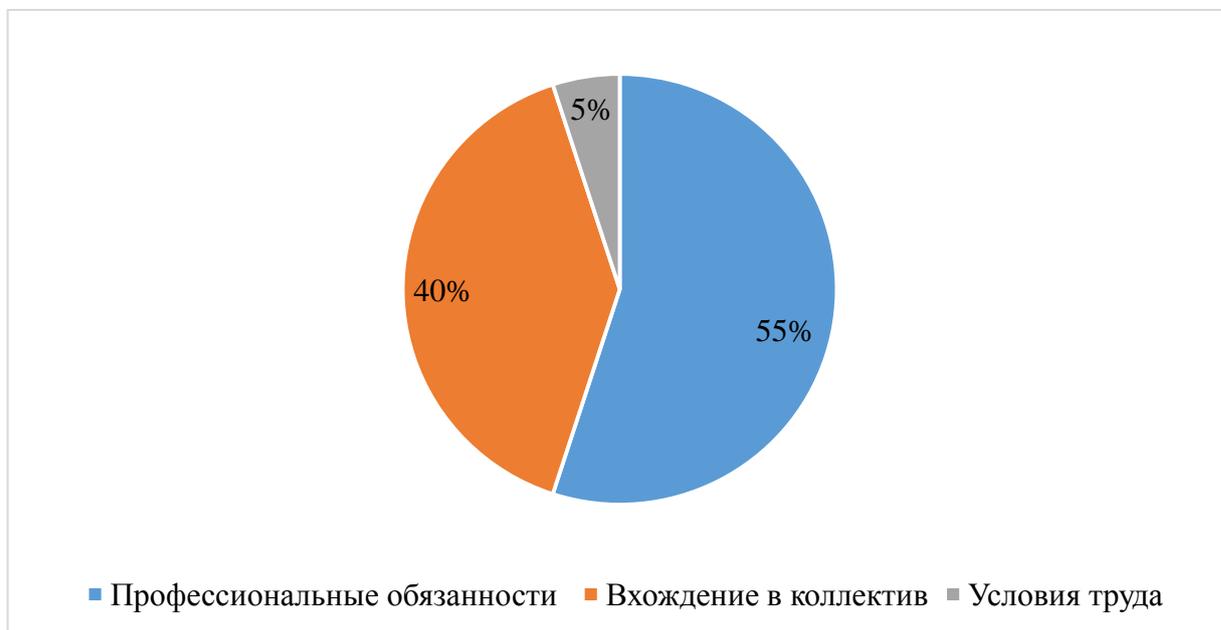


Рисунок 6 – Ответы на вопрос: «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?»

2. Оценка эффективности системы мотивации в АО «УК Городское Домо Управление 5».

Для того чтобы привлечь и удержать специалистов, обладающих необходимыми навыками, в организации действует система мотивации труда.

В настоящее время в организации используются следующие виды мотивирования и стимулирования персонала – материальные, к которым относятся денежное премирование, увеличение заработной платы, различные бонусы и другие.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы. Правила выплаты премии закреплены в Положении об оплате труда работников АО «УК Городское Домо Управление 5».

Из методов нематериальной мотивации в данной организации существуют следующие:

- возможность повышения профессионального уровня, перспективы, для некоторых сотрудников, служебной карьеры;
- методы морального поощрения: знаки отличия, объявление благодарностей в устной и письменной форме, награждение грамотами, вручение поздравительных открыток по случаю какого-нибудь праздника (день рождения сотрудника, предприятия и т.п.).
- социальные льготы, обеспечение социальных прав персонала.
- проводятся соревнования по различным видам спорта, летние и зимние спартакиады.

Далее, с целью выявления эффективности системы мотивации труда, сотрудникам АО «УК Городское Домо Управление 5» предложили ответить на вопросы из анкеты, проанализируем их.

В целом удовлетворенность уровнем заработной платой в АО «УК Городское Домо Управление 5» является высоким (рисунок 7).



Рисунок 7 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?»

Взаимосвязь заработной платы и уровня ответственности сотрудников представлена на рисунке 8.

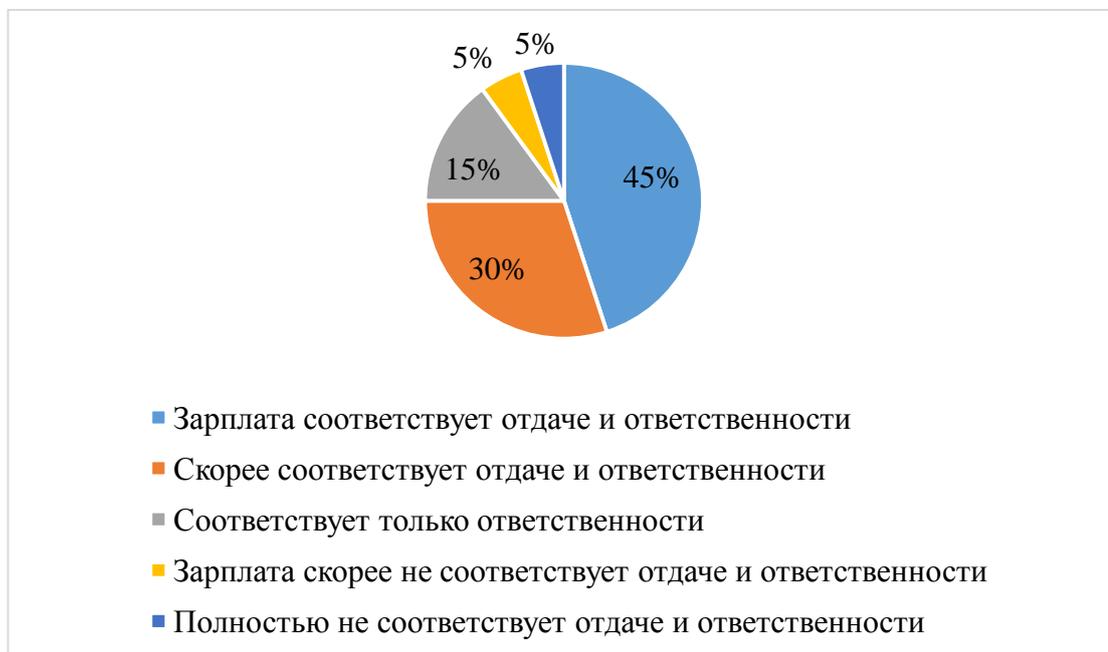


Рисунок 8 - Ответы на вопрос: «Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?»

В исследовании существующей системы мотивации персонала в организации было выявлено 2 проблемы:

- нет морального стимулирования работников;
- не эффективное нематериальное стимулирование.

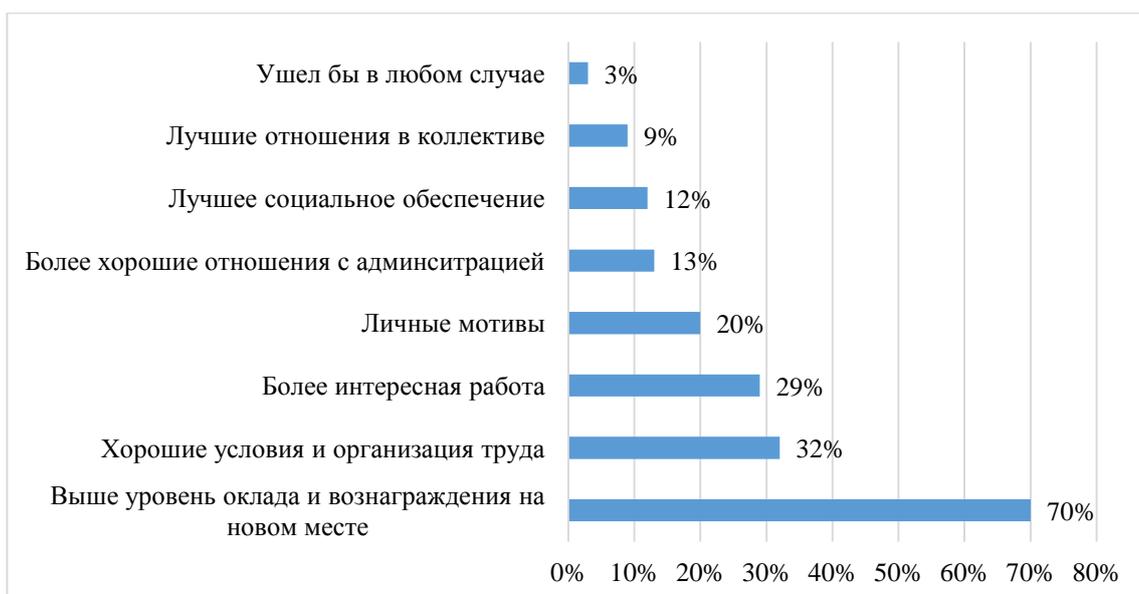


Рисунок 9 – Назовите три наиболее важных для Вас причины, по которым Вы могли бы сменить место работы

На рисунке 9 представлены причины, по которым сотрудники могли бы сменить место работы.

Выделены ТОП-4 точек, воздействуя на которые компания может повысить лояльность сотрудников:

- повысить ценность труда, результатов деятельности сотрудников;
- улучшить условия труда.
- разнообразить работу, расширить мотивационный потенциал работы.

3. Оценка эффективности системы развития персонала АО «УК Городское Домо Управление 5».

Приоритетным направлением системы управления персоналом является планирование и осуществление непрерывного профессионального обучения работников, которое включает в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала; саморазвитие и обмен знаниями между работниками.

Подготовка персонала проводится на основе индивидуальных планов обучения и планов развития компании. Ежегодно в компании проводится аттестация персонала – проверка сотрудников на профпригодность, оценка

их знаний, навыков и умений для того, чтобы определить степень их соответствия занимаемой должности и определения кадровой политики организации.

Оценку эффективности системы развития персонала проводим путем получения ответов на вопрос, касающиеся обучения сотрудников.

Для того чтобы выявить особенности обучения в организации как элемента системы управления персоналом в АО «УК Городское Домо Управление 5» респондентам был предложен ряд вопросов.

На вопрос о том, есть ли в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников, получены следующие ответы (рисунок 10).



Рисунок 10 – Ответы на вопрос: «Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников?»

На вопрос, имеется ли у сотрудников осведомленность о программах обучения, были получены результаты (рисунок 11)



Рисунок 11 – Ответы на вопрос: «Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения?»

По мнению респондентов, в АО «УК Городское Домо Управление 5» должны использоваться следующие форматы обучения персонала (рисунок 12).

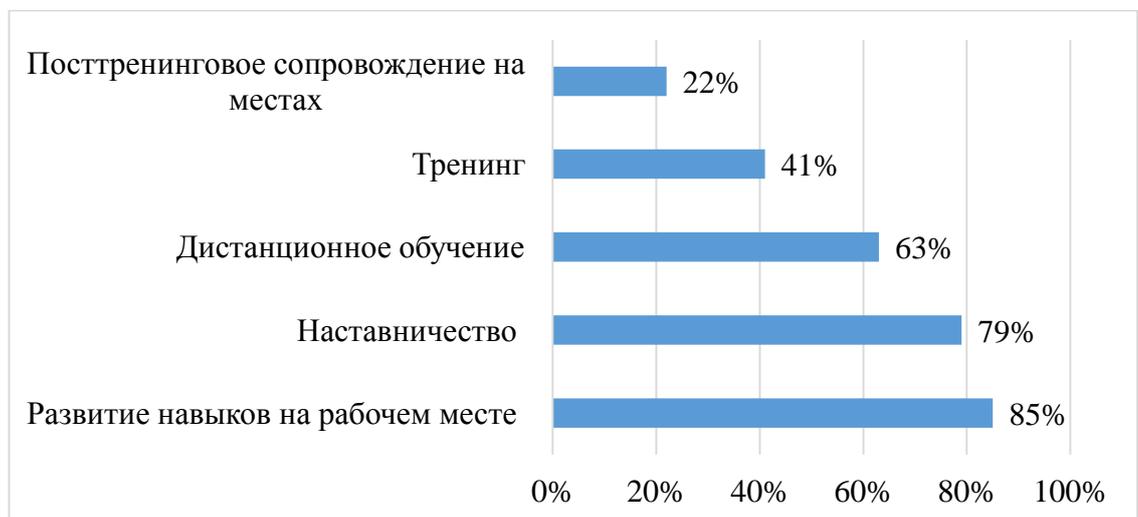


Рисунок 12 – Ответы на вопрос: «Какие использовались форматы обучения в вашей организации?»

Мнение респондентов относительно того, эффективны ли программы обучения для сотрудников, которые применяются в настоящее время в АО «УК Городское Домо Управление 5» (рисунок 13).



Рисунок 13 – Ответы на вопрос: «Как вы считаете программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, интересны?»

В целом, программы обучения в АО «УК Городское Домо Управление 5» для персонала актуальны, но есть сотрудники, которые хотели бы более информативных и интересных программ обучения, что должно быть учтено при разработке корректирующих мероприятий.

3. Оценка социально-психологического климата и эффективности управления социальными конфликтами в АО «УК Городское Домо Управление 5».

В системе управления персоналом в АО «УК Городское Домо Управление 5» особое внимание уделяется социально-психологическому климату как интегральной характеристике системы межличностных отношений, отражающей комплекс социально-психологических условий, в том числе, степень удовлетворенности факторами трудовой жизни, которые либо способствуют, либо препятствуют успешному протеканию рабочих процессов.

Социальные конфликты в АО «УК Городское Домо Управление 5» разрешают руководители отделов, используя средства подавления, так как все руководители пользуются авторитетом среди сотрудников, если же конфликт возникает между двумя руководителями или между сотрудником и

руководителем, то данную конфликтную ситуацию будет решать непосредственно директор предприятия.

Руководители часто обращаются к способу делового разговора, переговоров в решении конфликтных ситуаций. Руководитель выслушает подчиненного и принимает к сведению его высказывания. Разрешение вертикальных конфликтов на данном предприятии происходит чаще всего с помощью компромисса и сотрудничества, а также уместны способы переговоров и усовершенствование координации поставленных задач.

Для проведения анализа социально-психологического климата коллектива были исследованы причины текучести кадров, уровень нарушения трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, нахождение на работе в алкогольном или наркотическом опьянении).

Было проведено интервьюирование директора, менеджера по персоналу, трех наставников и пяти стажеров.

Был исследован уровень организации в целом, межличностных отношений и персональный уровень работников.

Были выявлены следующие причины текучести кадров: плохая адаптация, низкая степень усвоения информации стажерами, отсутствие разделения информационной базы в ходе обучения стажеров различных должностей и квалификации.



Рисунок 14 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?»

За период 2016–2018 гг. значительно участились случаи нарушения дисциплины: из 24 сотрудников, на которых были написаны докладные записки, 3 человека были уволены за прогулы, 2 человека – за нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения.

В анкете были сформулированы вопросы о причинах возникновения и управления вертикальными конфликтами. Конфликтные ситуации в течение месяца возникали достаточно часто, 1–3 раза в месяц (70%), другие сотрудники считают, что конфликты возникают еще чаще – 4–7 раз в месяц (30%).

Большинство принявших участие в анкетировании сотрудников указали, что конфликты возникают между руководителем и подчиненным (85%), но также встречаются конфликты между предприятием и партнерской организацией (15%).

Обычно вертикальные конфликты в АО «УК Городское Дomo Управление 5» происходят по ряду причин, например, таких, как:

- игнорирование вопроса карьерного роста работников;

- несовершенные и неразвитые системы стимулирования и мотивации труда персонала;
- нечестное отношение к труду сотрудников (демотивация);
- препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности;
- препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности.

Основной причиной возникновения вертикальных конфликтов респонденты отмечают следующее (рисунок 15)

В анкете был задан вопрос о возможных мероприятиях предупреждения вертикальных конфликтов среди сотрудников и руководителей. Большинство опрошенных 65% считают, что необходимо ставить подчиненным конкретные, выполняемые задачи; избегать резких, категоричных оценок (33%); важно обеспечить выполнение задачи необходимыми условиями (22%).



Рисунок 15 – Ответы на вопрос: «Вертикальные конфликты происходят по ряду причин (можно выбрать несколько вариантов ответов)»

Таким образом, были выявлены следующие проблемные места в системе управления персоналом АО «УК Городское Дому Управление 5» (таблица 8).

Таблица 8 – Проблемные места в системе управления персоналом АО «УК Городское Дому Управление 5»

№п/п	Проблема	Решение
1	Недостаточно эффективная система первичной адаптации персонала (отсутствует порядок организации первичной адаптации)	Совершенствование системы адаптации персонала
2	Отсутствие нематериального стимулирования сотрудников	Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала
3	Неудовлетворенность сотрудников социально-психологическим климатом в коллективе	Мероприятия по регулированию социально-психологического климата в коллективе

В третьей главе бакалаврской работы предложим мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в АО «УК Городское Дому Управление 5».

3 Совершенствование системы управления персоналом АО «УК Городское Домо Управление 5»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Задачей совершенствования системы управления персоналом АО «УК Городское Домо Управление 5» является повышение эффективности деятельности организации за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Руководству АО «УК Городское Домо Управление 5» важно в современных кризисных условиях выработать набор принципов и разработать стратегические процедуры, которые позволят эффективно инвестировать в трудовые ресурсы, чтобы добиться стабильности и экономического роста.

Необходимо всесторонне проанализировать слабые и сильные стороны, сравнить свое предприятие с конкурирующими на рынке фирмами и сформировать собственную стратегию развития персонала. Она должна быть гибкой, способной меняться содержательно и организационно, удовлетворять потребности не только производства, но и работников предприятия.

С целью повышения эффективности управления персоналом в организации может осуществляться через управление группой процессов:

1. Совершенствование системы адаптации персонала.

С целью повышения эффективности системы адаптации персонала в АО «УК Городское Домо Управление 5» предлагаем новую систему комплексной адаптации. Это значит, что она распространяется на всех вновь принятых или переведённых на новую должность работников.

К примеру, специалист, ставший руководителем, должен освоиться с новым объёмом работы, научиться делегировать полномочия, выстраивать

отношения с подчинёнными, которых у него раньше никогда не было. Другого рода адаптация нужна тем, кто продолжает выполнять свой функционал, но переходит из одного подразделения в другое. И совсем иная адаптация нужна тем, кто только приходит в компанию после вуза.

Разумеется, такой поход накладывает особые требования на руководителей, которые должны быть наставниками, и специалистов по управлению персоналом – они должны четко выстраивать свою работу, понимая, в чём и кому нужно помогать в первую очередь.

Новая система адаптации включает в себя собственно первичную адаптацию и адаптацию в должности. Первичную адаптацию проходят все. Она позволяет работнику своевременно осваивать свой функционал, знакомиться с задачами подразделения, корпоративной культурой, получать информацию о деятельности компании в целом.

Первичную адаптацию проводит непосредственный руководитель, а специалисты кадрового блока ему помогают организационно.

Для каждого работника необходимо составлять индивидуальный план прохождения первичной адаптации, который предусматривает ряд специальных встреч с руководителем и специалистом по управлению персоналом, во время которых станет понятно, насколько эффективно проводится мероприятие и нужно ли внести изменения в изначально принятый план.

Адаптация в должности проходит параллельно с первичной адаптацией. Для неё прописаны сроки и специфика прохождения. Адаптация в должности направлена на формирование профессиональных и корпоративных компетенций и навыков, ее цель – позволить работнику в кратчайшие сроки приступить к исполнению своих обязанностей.

Предлагаем к разработке Положение об адаптации работников в АО «УК Городское Домо Управление 5», где описан порядок организации первичной адаптации (Приложение 3).

2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала АО «УК Городское Домо Управление 5».

Выявленную проблему мотивации персонала представляется возможным решить при помощи применения комплексной мотивации персонала.

Под комплексной мотивацией следует понимать формирование у персонала моральных, организационных, материальных мотивов, которые полностью отвечают целям организации.

Для осуществления эффективного управления персоналом в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности важно учитывать личностные потребности, нормы и ценности сотрудников. Первостепенно иметь четкое представление о структуре мотивационных потребностей сотрудников на предприятии.

Необходимо помимо материальных стимулов, учитывать существующую атмосферу, рабочее место, изучать работника как личность, предоставлять различные льготы, создавать благоприятные условия, формировать такую мотивацию персонала, которая приведет их к наивысшим результатам труда.

Для АО «УК Городское Домо Управление 5» было предложено:

А) Разработать и внедрить меры морального стимулирования работников. В качестве моральных стимулов можно использовать:

- стимулирование свободным временем (отгулы, дополнительные выходные);

- трудовое стимулирование (возможность карьерного роста и участие в управлении предприятием).

Б) Предложить мероприятия, направленные на совершенствование нематериального стимулирования.

3. Мероприятия по регулированию социально-психологического климата в коллективе АО «УК Городское Домо Управление 5».

Социально-психологический климат в организации оказывает влияние на эффективность профессиональной деятельности. Поэтому предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата: управление социальными конфликтами (тренинги для снижения уровня конфликтности).

С целью повышения эффективности управления персоналом в АО «УК Городское Домо Управление 5» предлагаем мероприятия по совершенствованию управления социальными конфликтами:

Тренинги для снижения уровня конфликтности в коллективе, результатами которого могут быть:

- участники тренинга научатся эффективным стратегиям разрешения конфликтных ситуаций,
- осознают собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте и выработают новые успешные поведенческие модели,
- научатся быстро выявлять и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе,
- освоят способы профилактики межличностных конфликтов,
- узнают методы управления стрессовыми состояниями в профессиональной деятельности.

Программа тренинга может включать следующие вопросы:

А) Сущность конфликта.

- Причины возникновения и роль конфликтов в организации.
- Положительные и отрицательные функции конфликтов.
- Типы конфликтов и их особенности.
- Скрытые (латентные) и провоцируемые конфликты.

Б) Как руководителю управлять конфликтом.

- Самые распространённые ошибки руководителей в конфликтных ситуациях.
- Технология разрешения конфликтов. Прямые и косвенные методы.
- Особенности и способы решения конфликтов «руководитель-

подчинённый».

В) Стратегия и тактика поведения в конфликтных ситуациях.

- Управление эмоциями в конфликте.
- Модели поведения в конфликтной ситуации.
- Приемы психологической защиты в конфликтных ситуациях.

Г) Что такое стресс?

- Практические упражнения на снятие стресса.
- Причины возникновения профессионального стресса.
- Техники оперативной саморегуляции. Ситуационный стресс-

менеджмент.

- Противостояние манипулятивному воздействию.

Д) Профилактика конфликтов в трудовом коллективе:

- Выявление и предотвращение конфликтных ситуаций, их конструктивные и деструктивные последствия.

- Рекомендуемые меры по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций в коллективе. Ключевые принципы организации эффективной совместной деятельности.

На тренингах по управлению конфликтами в коллективе обычно используются следующие методы работы:

- интерактивные мини-лекции,
- анализ практических случаев и примеров,
- индивидуальные и групповые упражнения на отработку соответствующих навыков,
- ролевые и ситуативные игры,
- работа над ошибками.

3.2 Оценка предложенных мероприятий

В предыдущем пункте были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «УК Городское

Домо Управление 5»:

1. Совершенствование системы адаптации персонала. Предлагается к разработке Положение об адаптации работников в АО «УК Городское Домо Управление 5», где описан порядок организации первичной адаптации (Приложение 3).

2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала АО «УК Городское Домо Управление 5». Предлагается разработать и внедрить меры морального стимулирования работников. В качестве моральных стимулов можно использовать мероприятия, направленные на совершенствование нематериального стимулирования.

3. Мероприятия по регулированию социально-психологического климата в коллективе АО «УК Городское Домо Управление 5». Предлагается внедрить тренинги для снижения уровня конфликтности в коллективе.

Оценим эффективность данных мероприятий.

На рис. 16 представлены предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в АО «УК Городское Домо Управление 5».



Рисунок 16 – Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала

Таким образом, проект изменений коснется следующих видов

нематериальной мотивации: культурно-развлекательные мероприятия; спортивные мероприятия; корпоративные праздники.

План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации в АО «УК Городское Домо Управление 5» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации в АО «УК Городское Домо Управление 5»

Мероприятие	Описание	Период проведения	Затраты, тыс. руб.
Корпоративные праздники	- Новый год	- декабрь,	320,00
	- День рождение компании	- июль	180,00
Корпоративные мероприятия	Конкурс «Лучший сотрудник года»	Май	50,00
Культурно-развлекательные мероприятия	Поход в кино	Октябрь	50,00
Спортивные мероприятия	Футбол	Август	35,00
	Боулинг	Ноябрь	35,00
Итого:			670,00

Таким образом, на создание системы нематериальной мотивации предприятию потребуются затраты в размере 670 тыс. руб.

Создание эффективной системы нематериальной мотивации на предприятии позволит решить ряд вытекающих проблем: стабилизировать кадровый состав компании, повысить результативность работы, удержать ценных для компании работников и облегчить увольнение неценного работника. Поэтому создание эффективной системы мотивации на предприятии и организация постоянного слежения за уровнем мотивации отдельных работников может превратить систему мотивации в одно из приоритетных и действующих орудий управления персоналом.

Экономическая эффективность предложенного мероприятия заключается в повышении эффективности труда сотрудников, что будет положительно отражаться на функционировании организации (таблица 10).

Таблица 10 - Экономическая эффективность предложенного мероприятия

Показатель	База (2018 год)	Прогноз (2019 год)	Отклонение (+/-)
Выручка, тыс. руб.	3758632	3833804	75172
Себестоимость, тыс. руб.	3120115	3120785	670
Численность персонала, чел.	685	685	0
Выработка, тыс. руб.	5487,05	5596,79	109,74
Экономический эффект, тыс. руб.	-	74502	-

Таким образом, в результате внедрения предложенного мероприятия выручка АО «УК Городское Домо Управление 5» вырастет на 75172 тыс. руб., выработка увеличится на 109,74 тыс. руб., экономический эффект составит 74502 тыс. руб. при общих затратах 670 тыс. руб.

Социальными эффектами от внедрения предложенного проекта по регулированию социально-психологического климата в коллективе АО «УК Городское Домо Управление 5» являются:

- уменьшение конфликтности внутри коллектива, повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности,
- улучшение качества внутренних межличностных коммуникаций и состояния трудовой дисциплины.

В целом совершенствование социально-психологического климата положительно скажется на деятельности всей компании и в дальнейшем позволит ей функционировать более эффективно.

Рекомендации по решению вертикальных конфликтов в АО «УК Городское Домо Управление 5»:

- позволит сотрудникам совершенствовать свои профессиональные навыки;
- усовершенствовать систему стимулирования и мотивации труда;
- избегать резких, категоричных оценок в адрес работников;
- соблюдать принципы справедливости и честности.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности

снижения уровня конфликтности, социально-психологической напряженности за счет проведения тренингов, направленных на взаимодействие и личное знакомство сотрудников, снятие психологического напряжения при общении, а также за счет формирования правил делового поведения.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в АО «УК Городское Домо Управление 5» сыграют роль в подъеме духовного стимулирования работников, позволят создать благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации, а также предотвратят рост текучести кадров и снизят затраты на поиск новых трудовых ресурсов, что в целом позволит организации усилить свои конкурентные преимущества.

Заключение

Актуальность избранной темы подтверждает тот факт, что важную роль в управлении персоналом играет оценка эффективности данной системы. Изучив теоретические аспекты, можно заключить, что возможность определения эффективности системы управления персоналом рассматривается современным менеджментом как острая необходимость оценки ее влияния на результаты деятельности организации. Степень развития системы свидетельствует об уровне ее эффективности, если придерживаться положения: чем развитее система, тем она эффективнее.

Комплексная методика анализа показателей эффективности системы управления персоналом дает основания определить степень ее развития, выявить недостатки, несоответствия и определить ключевые проблемные зоны, т.е. выявить резервы повышения эффективности системы.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности системы управления персоналом, ее форм и методов.

Для оценки системы следует анализировать показатели по направлениям управления персоналом (адаптация персонала, мотивация труда и стимулирование сотрудников, развитие и обучение персонала, социально-психологический климат и эффективность управления социальными конфликтами и др.), сравнивая их с показателями предыдущего периода и с целями организации.

Предлагаемые показатели для оценки эффективности системы управления персоналом могут использоваться как базовый вариант для создания методики оценки системы управления персоналом для конкретного предприятия.

С помощью корректирующих действий, предложенных на основе

оценки системы управления персоналом, можно достичь снижения нерациональных затрат, связанных с неэффективным управлением.

Таким образом, были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «УК Городское Дomo Управление 5»:

1. Совершенствование системы адаптации персонала. Предлагается к разработке Положение об адаптации работников в АО «УК Городское Дomo Управление 5», где описан порядок организации первичной адаптации (Приложение 3).

2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала АО «УК Городское Дomo Управление 5». Предлагается разработать и внедрить меры морального стимулирования работников. В качестве моральных стимулов можно использовать мероприятия, направленные на совершенствование нематериального стимулирования.

3. Мероприятия по регулированию социально-психологического климата в коллективе АО «УК Городское Дomo Управление 5». Предлагается внедрить тренинги для снижения уровня конфликтности в коллективе.

Разработанные мероприятия для повышения эффективности управления персоналом в АО «УК Городское Дomo Управление 5» могут иметь следующий положительный эффект:

- Повысить эффективность системы адаптации персонала.
- Обучение персонала приносит положительные последствия: сплочение коллектива, улучшение социально- психологического климата в компании, укрепление преданности и преемственности, снижение текучести кадров.
- Повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективности всей системы управления компанией.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут АО «УК Городское Дomo Управление 5» решить целый ряд задач, связанных эффективным управлением персоналом, что напрямую влияет на

способность организации конкурировать на рынке.

Список используемой литературы

1. Авдеева, Ю.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении человеческими ресурсами // Nauka-rastudent.ru. – 2017. – №. 03 (039).
2. Беркович, Т.А., Панковец А.В. Развитие методики оценки эффективности и степени развития системы управления персоналом // Управление человеческими ресурсами: практика и теория материалы Интернет-конференции восьмого Байкальского кадрового форума, 2016. - С. 38-43.
3. Боковня, А.Е. Мотивация – основа упр. человеческими ресурсами: моногр./ А.Е. Боковня. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. – 144 с.
4. Борисов, В.Д. Системные подходы к управлению эффективностью персонала - необходимое условие ресурсосберегающей политики инновационного бизнеса // Профессиональное образование в России и за рубежом, 2015. - № 3 (7). - С. 105-109.
5. Варданян Т.А. Разработка предложений по повышению эффективности деятельности персонала // Экономические аспекты технологического развития современной промышленности / материалы Международной научно-практической конференции, 2016. - С. 90- 94.
6. Горбатова, В.А. Оценка экономической эффективности современных подходов к управлению персоналом // Экономика. Социология. Право, 2017. - № 4 (8). - С. 26-30.
7. Дьяченко, Е.И. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации // Символ науки, 2017. - № 6. - С. 171-175.
8. Ильина, А.В. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом // Science Time, 2016. - № 12 (36). - С. 286-292.

9. Кириллов, А.В. Проект мероприятий по совершенствованию управления социальных конфликтов в трудовой деятельности персонала в ООО «Подигран» // Новое поколение, 2016. - № 6. - С. 141-150.

10. Козьева, И.А. Управление системой мотивации персонала // Молодежь и системная модернизация страны / Сборник научных статей 2-й Международной научной Конференции студентов и молодых ученых. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов, 2017. - С. 348- 350.

11. Кондрашова, В.К. Нормативно-стратегический подход к управлению эффективностью труда персонала / Под редакцией Г.Б. Клейнера // Стратегическое планирование и развитие предприятий Материалы Семнадцатого всероссийского симпозиума, 2016. - С. 75-76.

12. Кулькова, И.А. Методический подход к оценке соответствия системы управления персоналом целям развития предприятия // Вестник ВСГУТУ. - 2016. - № 6 (63). - С. 138-145.

13. Листик, Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик; Московский городской педагогический университет (МГПУ). — М.: Юрайт, 2016. — 300 с.

14. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова; Высшая школа экономики (ВШЭ), Национальный исследовательский университет (НИУ). — М.: Юрайт, 2016. — 482 с.

15. Лодкина, Т.В. Повышение эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «Стройсервис» // Экономика. Управление. Образование Сборник научных трудов. Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)». Вологодский филиал. Редакционная коллегия: Беляева Юлия Владимировна, Лодкина Тамара Владимировна, Омелин Михаил Васильевич, Рогаева Августа Владимировна. – Вологда, 2015. - С. 131-140.

16. Микула, М.Ю. Совершенствование системы управления персоналом учреждений, реализующих социальные проекты // Материалы Ивановских чтений, 2018. - № 1-1 (18). - С. 33-39.

17. Новикова, Д.А. Управление эффективностью работы персонала // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики / материалы международной научно- практической конференции, 2016. - С. 663-666.

18. Овчинникова, Т.И. Оценка эффективности проекта работы персонала в новых условиях // Экономика. Инновации. Управление качеством, 2015. - № 3 (12). - С. 39-43.

19. Песикова, Н.В. Совершенствование системы управления персоналом компании // Наука молодых - будущее России Сборник научных статей 2-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых. В 5-ти томах. Ответственный редактор А.А. Горохов, 2017. - С. 290-293.

20. Ялчигулова, И.И. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте процесса управления персоналом // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом / материалы VIII международной научно-практической конференции, 2017. - С. 388-394.

Анкета для персонала

Уважаемые коллеги! Добрый день! Просим Вас принять участие в анкете с целью анализа эффективности системы управления персоналом в АО «УК Городское Домо Управление 5».

Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и управлению кадров и правового обеспечения следует обратить внимание, вы поможете повысить эффективность системы управления персоналом путём совершенствования её направлений.

Предлагаем Вам ответить на следующие вопросы (нужное подчеркнуть):

1. Адаптация сотрудника в организации.

1.1. Ведущую роль в адаптации новых работников традиционно играют следующие факторы:

- коллеги
- непосредственный руководитель
- наставник
- чтение нормативных документов
- встречи с руководством
- план адаптации.

1.2. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё не закончено

1.3. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

- Профессиональные обязанности
- Вхождение в коллектив
- Условия труда

1.4. Хотелось бы Вам быть наставником?

- да
- нет

2. Мотивация труда и стимулирование персонала.

2.1. Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?

- полностью
- в большей степени удовлетворены, чем нет
- скорее не удовлетворены
- совсем не удовлетворены

затруднились ответить.

2.2. Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?

- зарплата соответствует отдаче и ответственности
- скорее соответствует отдаче и ответственности
- соответствует только ответственности
- зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности
- полностью не соответствует отдаче и ответственности.

2.3. Какие, по вашему мнению, меры повышения социальной защищенности сотрудников должны использоваться для усовершенствования процесса управления персоналом?

- совершенствование мер по охране здоровья сотрудников
- совершенствование мер по организации медицинского обслуживания (страхование),
- выплаты материальной помощи.
- другое.

2.4. Назовите три наиболее важных для Вас причины, по которым Вы могли сменить бы место работы? (необходимо выбрать 3 варианта):

Возможные причины смены места работы	Поставьте +
--------------------------------------	-------------

Выше уровень оклада и вознаграждения на новом месте	
Хорошие условия и организация труда на новом месте	
Более интересная работа по специальности	
Личные мотивы	
Более хорошие отношения с администрацией	
Лучшее социальное обеспечение	
Желание открыть свое дело	
Лучшие отношения в коллективе	
Ушел бы в любом случае	

3. Система развития и обучения персонала.

3.1. Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников ?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить.

3.2. Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить.

3.3. Какие использовались форматы обучения в вашей организации?

- тренинг
- дистанционное обучение
- развитие навыков на рабочем месте
- наставничество
- посттренинговое сопровождение на местах.

3.4. Как вы считаете программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, интересны?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить.

4. Социально-психологический климат и эффективность управления социальными конфликтами.

4.1. Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?

- удовлетворены
- удовлетворены в большей степени, чем нет
- скорее не удовлетворены
- совсем не удовлетворены
- затрудняюсь ответить.

4.2. Как часто возникают конфликтные ситуации в вашей организации в течение месяца?

- 3 раза в месяц
- 7 раз в месяц

4.3. Между кем возникают конфликты наиболее часто?

- между руководителем и подчиненным
- между предприятием и партнерской организацией.

4.4. Вертикальные конфликты происходят по ряду причин (можно выбрать несколько вариантов ответов):

- игнорирование вопроса карьерного роста работников
- несовершенные и неразвитые системы стимулирования и система мотивации труда персонала
- нечестное отношение к труду сотрудников (демотивация)
- препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности.
- препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности.

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

Программа тренинга

1. Мини – лекция: «Главные причины конфликтов, возникающих в процессе взаимодействия».

Причин для возникновения конфликта несколько - ограниченность ресурсов, различия в целях и представлениях о путях их достижения между покупателем и продавцом, особенности в манере поведения отдельных участников потенциального конфликта. В любом случае, причина конфликта будет иметь тесную связь с индивидуально- психологическими особенностями его участников. Масса причин и поводов, способствующих конфликту, их скрытая взаимосвязь, определяет форму внешнего проявления и потенциальную силу конфликта. Каждый сотрудник должен знать возможные причины возникновения конфликта. Знание возможных первопричин возникновения конфликтов позволяет на ранних этапах переговоров, либо обслуживания посетителя, исключать саму почву для появления конфликтной ситуации.

2. Групповая работа под руководством тренера по теме: «Основные группы факторов, влияющие на развитие конфликтной ситуации».

Помимо первопричины возникновения конфликта, на его интенсивность и, как следствие, нанесённый ущерб влияют, отдельные факторы, присутствующие в, так называемой, среде конфликта. Для удобства участников тренинга данные факторы объединяются в четыре группы. Особо следует отметить тот момент, что поведение самого продавца может стать одним из факторов, определяющих развитие предконфликтной ситуации непосредственно в конфликт. Поэтому знание перечня данных факторов сотрудниками организации, несомненно, определяет возможность конструктивного влияния на конфликтную ситуацию.

3. Самостоятельная работа участников: «Анализ факторов среды и определение истинной сути (причины) конфликта».

Практика анализа факторов конфликта - один из главных навыков, который формируется в процессе тренинга. Благодаря этому навыку сотрудники компании могут перевести самый эмоциональный конфликт в конструктивное русло. Перевод конфликта в конструктивное русло приводит к его затуханию, а в значительном количестве случаев умение использовать факторы конфликтной среды в свою пользу, позволяет извлечь из конфликта позитивный результат.

4. Индивидуальная работа с раздаточным материалом: «Виды конфликтных личностей и основные правила взаимодействия с ними в процессе обслуживания».

Очень часто в схожих ситуациях сотрудники ведут себя совершенно по-разному. Это несоответствие обусловлено психологическими особенностями отдельных групп людей. Менеджер компании, решая конфликтную ситуацию, должен обязательно знать и учитывать индивидуальные особенности сотрудника. Индивидуальные социально-психологические особенности Клиентов являются одним из важнейших факторов конфликтного поля (среды). Для определения принадлежности к той или иной группе участники занятия, под руководством ведущего тренинга, проводят анализ учебных кейсов. В кейсах содержится описание (в прямой речи) возможных формулировок проблемы, высказываемых конфликтным человеком. Участники тренинга по содержанию сказанных слов учатся распознавать корневую причину возникновения конфликта и определять оптимальный путь выхода из него.

5. «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» - тестирование участников тренинга.

Тестирование проводится с целью определения присущей отдельным участникам тренинга, индивидуальной, сложившейся на практике стратегии поведения в конфликтной ситуации. Определение индивидуальной стратегии

поведения в конфликте, в перспективе, позволяет исключить негативные стороны её влияния на развитие конфликтной ситуации с Клиентом

6. Деловая игра по теме: «Выход из конфликтных ситуаций».

В ходе данного учебного модуля, ещё раз, проводится отработка практических приёмов выхода из конфликтных ситуаций, которые наиболее часто возникают при взаимодействии сотрудников.

7. Завершение тренинга по теме «Управление конфликтом».

В завершении занятия участники самостоятельно оценивают развитие личного навыка поведения в конфликте. Ещё раз, осознанно систематизируя подходы к работе с конфликтными ситуациями. Данный вид самодиагностики усиливает положительную динамику, достигнутую в процессе тренинга.

Продолжительность тренинга - 16 часов.

Порядок организации первичной адаптации в АО «УК Городское Домо
Управление 5»

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника

А) Получение от кандидата документов для оформления трудовых отношений и их проверка

Перечень документов в соответствии со ст.65 Трудового кодекса Российской Федерации.

Направление на медицинскую комиссию, в том числе в психоневрологический диспансер (при необходимости).

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

Б) Ознакомление кандидата с необходимыми локальными нормативными актами (ЛНА) до подписания трудового договора (ст.68 Трудового кодекса Российской Федерации):

- Правила внутреннего трудового распорядка АО «УК Городское Домо Управление 5»;

- Кодекс деловой этики АО «УК Городское Домо Управление 5»;

- Положение о системе оплаты труда работников;

- Положение о премировании работников;

- Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников;

- нормативные документы по защите конфиденциальной информации, перечень информации, составляющий коммерческую тайну АО «УК Городское Домо Управление 5» (после ознакомления работник подписывает обязательство о сохранении сведений, составляющих коммерческую тайну);

- Положение о проведении аттестации работников (для руководителей и специалистов, проходящих аттестацию в АО «УК Городское Домо Управление 5»);

- Положение о подразделении;

- должностная инструкция;

- Коллективный договор с особенностями чтения расчетного листка, информацией о зарплатном проекте (банк, зарплатная карта).

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

В) Решение организационных вопросов (при необходимости).

- Оформление пропуска, подключение к системе ЕАСД, заказ спецодежды и инвентаря и др.

Ответственный: непосредственный руководитель.

Г) Подготовка рабочего места.

Ответственный: непосредственный руководитель.

Д) Формирование информационной папки (для вновь принятого работника).

- Обязательный блок:

памятка работника;

Путеводитель нового сотрудника;

телефонный справочник подразделения, в которое принят работник (при необходимости)

- Дополнительный блок (зависит от специфики деятельности подразделения, определяется самостоятельно специалистом по управлению персоналом совместно с непосредственным руководителем): иные локальные нормативные акты подразделения.

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом.

Е) Формирование плана прохождения первичной адаптации. Включение дополнительных адаптационных мероприятий (содержание зависит от специфики подразделения и опыта работника).

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом.

Ж) Утверждение плана прохождения первичной адаптации.

Ответственный: непосредственный руководитель.

2. Первый рабочий день.

А) Подписание трудового договора и приказа о приеме на работу/дополнительного соглашения к трудовому договору (в случае перевода)

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

Б) Оформление документов: личная карточка Т-2, трудовая книжка, документы для ДМС, формирование личного дела. Направление работника на прохождение инструктажа по охране труда

Ответственный: специалист по управлению персоналом/специалист по охране труда

В) Определение необходимости направления работника на встречу с представителями других подразделений

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом.

Г) Выдача работнику информационной папки (при наличии технической возможности - направление папки на рабочую эл. почту, а также передача ссылки на электронную папку в АСУ ОДИТ)

Ответственный: специалист по управлению персоналом

Д) Проведение ознакомительной экскурсии по офису/предприятию.

Ответственный: непосредственный руководитель.

Е) Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (ознакомление с ключевыми задачами подразделения и должностными обязанностями работника, с корпоративной культурой и традициями организации, внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными, условиями и режимом труда).

Ж) Предоставление работнику необходимых организационно-распорядительных документов, связанных с его трудовой деятельностью.

Ответственный: непосредственный руководитель.

З) Выдача работнику плана прохождения первичной адаптации и его обсуждение.

Ответственный: непосредственный руководитель.

И) Проведение инструктажа на рабочем месте.

Ответственный: непосредственный руководитель.

К) Представление работника коллективу, выдача удостоверения работника (если предусмотрено).

Ответственный: руководитель подразделения/непосредственный руководитель.

Л) Направление коллективу подразделения на эл. почту письма-представления нового работника с указанием его должностных обязанностей, опыта работы (при отсутствии технической возможности - размещение информации на информационном стенде).

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

3. Период прохождения первичной адаптации работником.

А) Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения первичной адаптации.

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом.

Б) Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий.

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации.

4. Завершающие адаптационные мероприятия.

А) Подведение итогов прохождения первичной адаптации с работником, обсуждение его дальнейшего развития.

Ответственный: непосредственный руководитель.

Б) Выдача работнику нагрудного отличительного знака в присутствии коллектива (по возможности).

Ответственный: непосредственный руководитель.

В) Обработка и хранение плана прохождения первичной адаптации в личном деле работника.

Ответственный: специалист по управлению персоналом.