

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА  
НА ПРИМЕРЕ МУП г. АСТРАХАНИ «КОММУНЭНЕРГО»**

*Л. Ю. Боброва  
Астраханский инженерно-строительный институт,  
г. Астрахань (Россия)*

Основными целями создания МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» являются выполнение работ, услуг для нужд муниципального образования «Город Астрахань».

МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» снабжает тепловой энергией в виде отопления и горячего водоснабжения абонентов Трусовского района г. Астрахани: население, объекты образования, здравоохранения, промышленные и приравненные к ним потребители, прочие торгово-коммерческие организации.

Ниже приведены основные направления действующей системы управления персоналом в МУП г. Астрахани «Коммунэнерго».

1. В МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» применяется кадровое планирование, которое дает ответ на следующие вопросы.

- Какое количество работников работает на предприятии?
- Какая квалификация необходима работникам предприятия?
- Как можно привлечь необходимый персонал?
- Как найти лучший способ по развитию человеческих ресурсов?
- Как совместить развития кадрового резерва с требованиями предприятия?
- Как вычислить необходимые затраты на кадровые мероприятия?

Система поиска, отбора, найма и адаптации персонала осуществляется в МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» под руководством директора. Данная система характеризуется комплексным подходом к решаемым задачам. Система подбора включает следующее: поиск, отбор, найм, адаптацию персонала. Каждый блок включает общую схему действия, инструментарий, методы и приемы работы.

При поиске квалифицированных кадров менеджер по кадрам использует как внешние, так и внутренние источники поиска.

2. Повышение квалификации. Повышение квалификации сотрудников может увеличить безопасность предприятия, позволить сотрудникам предприятия лучше соответствовать требованиям рынка труда; удовлетворить социальные потребности.

Таблица 1

Численность производственного и управленческого персонала

<i>Показатели</i>	<i>Годы</i>	
	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Среднее число, чел. В том числе	513	595
Из них:		
Рабочий класс	273	316
Основной класс	90	102
Вспомогательный класс	101	121
Руководители	10	12
Начальники отделов	30	36
Исполнители	9	8

В таблице № 1 мы видим общую численность сотрудников предприятия. При этом она включает в себя должности: рабочие (газосварщик, токарь, машинист насосной установки, газорезчик, плотник, слесарь по обслуживанию тепловых пунктов), основные (инженер-инспектор, инженер-программист), вспомогательные (кладовщик, аккумуляторщик, слесарь-инструментальщик), руководящий состав (директор, первый заместитель директора), специалисты (главный инженер, главный бухгалтер), служащие (уборщик производственных помещений, сторож, водитель автомобиля).

На 1 января 2013 г. списочная численность работающих на МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» составила 595 человек. Увеличение персонала произошло из-за увеличения объемов производства – открытие новых котельных отсеков.

Рассмотрим возрастную структуру организации.

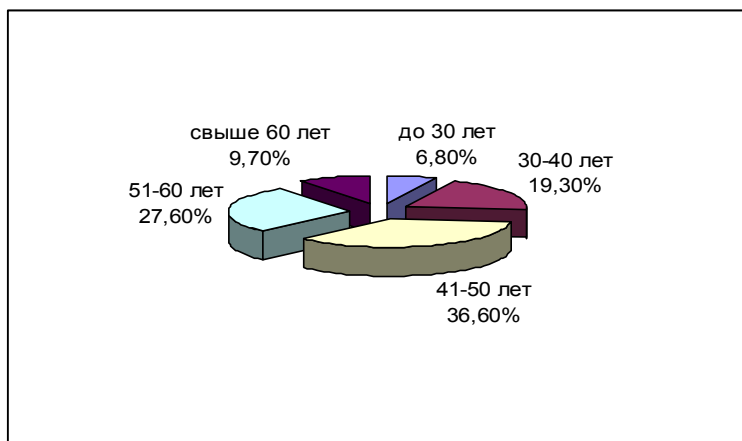


Рис. Персонал организации по возрастному признаку

Из приведенных данных на рисунке видно, что в основном на предприятии «Коммунэнерго» преобладают сотрудники зрелого возраста категории от 41 до 50 лет. Мы это связываем с дефицитом специалистов нужного профиля.

Показательным может стать анализ работников по уровню образования и стажу работы на предприятии в таблицах 2–3.

Таблица 2

Уровень образования сотрудников 2011–2013 гг.

№ п/п	Уровень образования	Годы		
		2011	2012	2013
		В % к итогу	В % к итогу	В % к итогу
	А	1	2	3
1	Базовое	0,52	0,66	0,45
2	Средне профессиональное	24,46	22,56	17,45
3	Обучающие в ВУЗ	41,08	41,67	44,19
4	Высшее	33,94	36,11	37,91
5	Итого	100	100	100

Судя по данным таблицы 2, уровень образования на предприятии увеличивается. Один из факторов увеличения мы связываем с текучкой кадров. В то же время доля работников заметно возрастает в связи с внедрением подразделений. Важным показателем стабильности персонала является показатель продолжительности работы на предприятии (стаж) таблица 3.

Таблица 3

Стаж работы сотрудников 2011–2013гг.

№ п/п	Стаж работы	Годы		
		2011	2012	2013
		В % к итогу	В % к итогу	В % к итогу
	А	1	2	3
1	1–3 года	18,08	20,01	15,60
2	3–5 лет	26,17	26,34	25,69
3	5–10 лет	21,21	31,57	20,18
4	10–20 лет	24,24	13,68	29,31
5	Более 20 лет	10,30	8,40	9,22
Итого		100	100	100

В данной таблице основную группу составляют работники, отработавшие в организации:

- в 2011 г. – 3–5 лет;
- в 2012 г. – 5–10 лет;
- в 2013г. – 10 и более лет.

Заметим, что с каждым годом увеличивается число работников. Мы это связываем с повышением мотивационного эффекта для данной группы сотрудников.

Немаловажное значение в управлении персоналом имеет текучесть кадров (табл. 4).

Таблица 4

Анализ движения рабочей силы

Показатели	Годы		
	2011	2012	2013
Вновь принявшие на работу	112	236	369
Уволенные работники:	25	39	48
По желанию	24	39	46
По трудовому взысканию	1	0	2
Среднее число персонала	1845	2142	2330
Коэффициент по приему:	0,06	0,1	0,16
По выбытию	0,01	0,02	0,02
Коэффициент по текучести	0,01	0,02	0,02

Из таблицы 4 видно, что в период с 2011 по 2013 г. количество принятого на работу персонала увеличилось. Количество уволенных работни-

ков также увеличилось более чем в 2 раза. Этому способствует не отлаженная мотивационная политика предприятия. Коэффициент оборота по приему за рассматриваемый период во многом превышает коэффициент по выбытию.

Нужно отметить, что среди выбывших работников большую часть составляют уволивших по собственному желанию.

Учитывая высокую текучесть кадров весьма актуально будет ввести постоянный состав высококвалифицированного персонала, закрепленного за организацией. Дополнительные преимущества к повышению квалификации на территории МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» могут иметь следующие действия:

- помочь выработать оптимальную культуру (и структуру) организации;
- создать группу единомышленников;
- предоставляют возможность игрокам экспериментировать без серьезных последствий за неудачные «ходы». В трудовой жизни неверное решение может стоить работы, репутации или карьеры.

Причем экспериментировать сотрудник может не только с решениями, но и со стилем взаимодействия с коллегами.

Эффективность работы персонала компании напрямую зависит от числа учебных часов, проведенных работниками в учебных классах, на семинарах и тренингах, именно поэтому руководство МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» направляет на обучение своих сотрудников.

Мотивация в организационном контексте – это процесс, с помощью которого директор МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, и все потому, что уверены, что эти негативные аспекты их работы приемлемы, учитывая ту награду, которую они получают для себя и для тех, кто занимает важное место в их жизни.

Отдел кадров МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, учитывая численность уже работающего в организации и требуемого. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу. Он состоит из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в МУП г. Астрахани «Комму-

энерго» лежит подготовка должностной инструкции, т. е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается отделом кадров совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретному рабочему месту.

Для облегчения подбора кандидатов в МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» создана квалификационная карта, где описываются основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности.

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов в МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

В процессе проведения отбора кандидатов для работы в МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» одним из основных критериев оценки считается:

1) объективность – достаточно полная система показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;

2) оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;

3) гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методами проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

4) демократизм – участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;

5) единство требований оценки для всех лиц однородной должности;

6) простота, четкость и доступность процедуры оценки;

7) результативность – обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;

8) механизация и автоматизация процедуры оценки [2, с. 54].

Учитывая все плюсы и минусы организации, необходимо привести несколько направлений в отношении руководства за деятельностью МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» в виде плана для реализации:

1. Предприятию следует пополнить состав специалистов, которые непосредственно контактируют с потребителями, они должны обладать качествами, способными убедить и заинтересовать человека, также специалисты, несомненно, должны быть коммуникабельными. В случае, если клиент сомневается в выборе услуги персоналу нужно привести комплекс эффективных аргументов и помочь клиенту прийти к осознанному выбору.

2. МУП г. Астрахани «Коммунэнерго» следует более энергично делать упор на качество услуг, т. е. использование высококачественных ма-

териалов и оборудования, методов монтажа, учета потребления предоставляемых организацией благ (вода и электроэнергия).

3. Необходимо привлечение в организацию молодых специалистов с новым подходом к решению задач на предприятии, а также необходимым уровнем навыков пользования современным оборудованием. При этом учитывая уровень профессиональных навыков сотрудников «старой закалки», которые могли бы выступить в качестве наставников для адаптации молодых работников на предприятии, а также почерпнуть современные знания от них же касательно новшеств технологического прогресса.

4. Мотивационные аспекты будут заключаться в донесении до каждого работника МУП г. Астрахани «Коммунэнерго», его значимости в процессе производственного процесса, да и в функционировании всего предприятия в целом. Повышение заработной платы не является в данном случае рациональным, так как на анализируемом предприятии, работники получают заработную плату намного выше средней рыночной. Однако создание условий для комфортной работы может способствовать продуктивности сотрудников, повышение организационной культуры, проведение корпоративных мероприятий, внедрение системы отпусков.

#### **Список литературы**

1. Корнилова, А. Особенности системы подбора персонала производственной компании / А. Корнилова // Управление развитием персонала. – 2008. – № 1.
2. Загладин, Н. Б. Зарубежный опыт работы с кадрами / Н. Б. Загладин // Кадры. – 2009. – № 6.