

РЕФЕРАТ

Объем дипломной работы: 65 с., 11 рис., 12 табл., 57 использованных источника.

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ,
СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА, СОВМЕЩЕНИЕ ПРОФЕССИЙ,
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Цель дипломной работы – определить направления оптимизации численности персонала.

Объект исследования дипломной работы – численность персонала УП «Коммунальник».

Предметом данной работы является процесс оптимизации численности УП «Коммунальник».

Методы исследования – графические методы, индексные методы, табличные методы, экономические методы, методы прогнозирования.

Основные результаты работы – в ходе исследования была изучена сущность и необходимость оптимизации численности персонала; рассмотрены основные методы оптимизации численности персонала; изучен зарубежный опыт оптимизации численности персонала, изучена краткая организационно-экономическая характеристика УП «Коммунальник»; проведен анализ особенностей оптимизации численности персонала в УП «Коммунальник»; определены основные пути оптимизации численности персонала УП «Коммунальник»; произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Областью применения результатов проведенных исследований является процесс оптимизации численности персонала УП «Коммунальник».

Предложения, сделанные в данной дипломной работе, рассмотрены руководством организации и запланированы к внедрению.

РЭФЕРАТ

Аб'ём дыпломнай працы: 65 с., 11 мал., 12 табл., 57 выкарыстаных крыніц.

КОЛЬКАСЦЬ ПЕРСАНАЛА, АПТЫМІЗАЦЫІ КОЛЬКАСЦІ,
СТРУКТУРА ПЕРСАНАЛА, СУМЯШЧЭННЕ ПРАФЕСІЙ,
АРГАНІЗАЦЫЙНАЯ СТРУКТУРА

Мэта дыпломнай працы – вызначыць напрамкі аптымізацыі колькасці персаналу.

Аб'ект даследавання дыпломнай працы – колькасць персаналу УП «Камунальнік».

Прадметам дадзенай працы з'яўляецца працэс аптымізацыі колькасці УП «Камунальнік».

Метады даследавання – графічныя метады, індэксны метады, таблічныя метады, эканамічныя метады, метады прагназавання.

Асноўныя вынікі работы – у ходзе даследавання была вывучана сутнасць і неабходнасць аптымізацыі колькасці персаналу; разгледжаны асноўныя метады аптымізацыі колькасці персаналу; вывучаны замежны вопыт аптымізацыі колькасці персаналу, вывучана кароткая арганізацыйна-эканамічная характарыстыка УП «Камунальнік»; праведзены аналіз асаблівасцяў аптымізацыі колькасці персаналу ва УП «Камунальнік»; вызначаны асноўныя шляхі аптымізацыі колькасці персаналу УП «Камунальнік»; праведзены разлік эканамічнай эфектыўнасці прапанаваных мерапрыемстваў.

Вобласцю прымянення вынікаў праведзеных даследаванняў з'яўляецца працэс аптымізацыі колькасці персаналу УП «Камунальнік».

Прапановы, зробленыя ў дадзенай дыпломнай рабоце, разгледжаны кіраўніцтвам прадпрыемства і запланаваны да ўкаранення.

REPORT

The volume of the thesis: 65 p., 11 Fig., 12 tab., 57 sources used.

PERSONNEL NUMBER, PERSONNEL OPTIMIZATION, PERSONNEL STRUCTURE, PROFESSION JOINT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The aim of the thesis to develop ways to determine the direction of staff optimization.

The research object of the thesis – number of staff UE "Kommunalnik".

The subject of this work is the number optimization process UE "Kommunalnik".

Research methods – graphic methods, index methods, tabular methods, economic methods, forecasting methods.

The main results – during the study, the nature and necessity of optimizing the number of staff was studied; considered the main methods of optimizing the number of staff; studied foreign experience in optimizing the number of personnel, studied a brief organizational and economic characteristics of Kommunalnik Unitary Enterprise; The analysis of the features of optimizing the number of personnel in the UE "Kommunalnik"; identified the main ways to optimize the number of staff

Kommunalnik UE; calculation of the economic efficiency of the proposed measures.

The scope of the results of this study is process of optimizing the number of personnel UE "Kommunalnik".

The proposals made in this thesis work, reviewed by the leadership of the branch and scheduled for implementation.

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕФЕРАТ	4
ВВЕДЕНИЕ	8
ОБЗОР ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПО ТЕМЕ.....	10
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Сущность и необходимость оптимизации численности персонала.....	11
1.2 Основные методы оптимизации численности персонала.....	15
1.3 Зарубежный опыт оптимизации численности персонала.....	20
ГЛАВА ОСОБЕННОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УП «КОММУНАЛЬНИК» Г. МОЛОДЕЧНО.....	28
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика УП «Коммунальник» г. Молодечно.....	25
2.2 Анализ особенностей оптимизации численности персонала в УП «Коммунальник».....	33
2.3 Оценка трудового потенциала организации	41
ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УП «КОММУНАЛЬНИК».....	42
3.1 Основные пути оптимизации численности персонала УП «Коммунальник».....	42
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий...	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	
...	65

ВВЕДЕНИЕ

Персонал – одна из основных статей расходов любой организации.

Без качественного и грамотного персонала на текущий момент невозможно представить ни одну успешно развивающуюся организацию.

Чем выше уровень квалификации кадрового состава организаций, тем более эффективна его производственно-хозяйственная деятельность. При этом формирование необходимой численности персонала происходит исходя из организационной структуры организации, производственных мощностей, а также плановых объемов производства продукции или оказания услуг.

При этом необходимо отметить, что для отечественных организаций характерна тенденция наличия излишнего персонала, в результате чего происходит перерасход средств на оплату труда и эффективности использования фонда оплаты труда. Второй негативной тенденцией, характерной для отечественных организаций, является значительная численность управленческого персонала, его ощутимый удельный вес в структуре персонала. Если сравнить опыт формирования структуры и состава организации отечественных организаций и зарубежных организаций, то можно отметить, что в зарубежных организациях на рабочих и специалистов приходится значительно меньшее количество управленческого персонала.

Решить данные проблемные вопросы призван процесс оптимизации персонала. Многие белорусские организации столкнулись с необходимостью оптимизации численности персонала, когда вынуждены были осуществлять свою деятельность в условиях экономического и валютного кризиса. Именно в этот период, особенно перед крупными организациями, стал выбор: либо сокращать численность персонала, либо переводить организации на неполный рабочий день (или неделю). Многие организации предпочли второй вариант, сохранив численность персонала на прежнем уровне.

Основная сложность оптимизации численности персонала заключается в психологическом аспекте – сообщении сотрудникам о предстоящем увольнении в наиболее оптимальной форме, а также определение списка сотрудников, за счет которых будет осуществляться оптимизация.

С учетом вышесказанного можно говорить о высокой степени актуальности темы дипломной работы, т.к. вопросы оптимизации численности персонала являются одними из ключевых для белорусских организаций в настоящий момент и требуют дальнейшего изучения, разработки теоретических и методологических основ сопровождения данного процесса.

Цель дипломной работы – определить направления оптимизации численности персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить сущность и необходимость оптимизации численности персонала;

- рассмотреть основные методы оптимизации численности персонала;

- изучить зарубежный опыт оптимизации численности персонала

- изучить краткую организационно-экономическую характеристику

УП «Коммунальник»;

- провести анализ особенностей оптимизации численности персонала в

УП «Коммунальник»;

- определить основные пути оптимизации численности персонала

УП «Коммунальник»;

- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования в дипломной работе является численность персонала УП «Коммунальник».

Предмет исследования – процесс оптимизации численности УП «Коммунальник».

При выполнении дипломной работы использовались графические методы, индексные методы, табличные методы, экономические методы, методы прогнозирования.

При выполнении дипломной работы использовались теоретические источники по теме исследования, в которых наиболее полно отражены исследуемые проблемы, нормативно-правовая база Республики Беларусь, статьи в изданиях периодической печати, в сети Интернет и др.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПО ТЕМЕ

Вопросы и проблемы оптимизации численности персонала характеризуются высокой степенью изученности. Многие отечественные и зарубежные ученые занимались изучением теоретических и практических основ оптимизации численности, разрабатывали современные подходы, эффективную методологию.

При выполнении дипломной работы использовались работы Елкиной О.С., Метелева И.С., Блиновой М. Г., Суваловой Т.В., Борисовой Е. и других, на основе трудов которых стало возможным систематизировать различные подходы к понятию «оптимизация численности», методов проведения оптимизации численности в организации, а также основных особенностей и проблем в оптимизации численности организации.

Работы Качан Е.П., Минченковой О. Ю, Армстронга М. и других позволили изучить не только вопросы управления формированием необходимого персонала в организации, но и вопросы соответствия данного персонала требованиям организации не только по квалификационному и образовательному уровню, но и по численности персонала.

Ощутимый вклад в развитие теории и практики процессов оптимизации численности внесли работы таких ученых как Гайдученко Е., Зоткиной Н.С., Рощектаевой У.Ю., Скубенко Д.В. которые рассматривали современные особенности оптимизации численности персонала, практический зарубежный опыт в данном вопросе, а также наиболее эффективные методы оптимизации численности персонала.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и необходимость оптимизации численности персонала

В 90-х гг. XX вв. в теории управления начал широко использоваться термин «оптимизация численности». Термин появился под влиянием определенных факторов: снижения объемов производства, ухудшения финансового положения многих крупных и средних организаций различных сфер экономики. Многие организации Республики Беларусь, а также стран постсоветского пространства находились на грани полного закрытия, поэтому они не только прекращали прием новых работников, но и проводили сокращение имеющихся в наличии трудовых ресурсов. В этот период на первый план выдвигались требования минимизации численности персонала и снижения расходов на его содержание [20, с. 55].

Многие исследователи вопроса оптимизации численности персонала отмечают, что в ситуации затяжного кризиса указанные выше требования были во многом обоснованными, т.к. избыточная численность персонала формировала необоснованные финансовые расходы. Кроме того, не в полной мере загруженные работой сотрудники создавали целый ряд проблем, которые выражались в следующем [19, с. 75]:

1. Негативном воздействии бездельничающего человека на продуктивность работы занятых сотрудников, что приводит к снижению трудовой дисциплины и трудовой морали: нет необходимости стараться, если заработная плата выплачивается в любом случае.

2. Каждый «лишний» работник начинает поиск для себя какой-нибудь деятельности (или его руководитель предпринимает попытки придумать для него какое-либо «полезное» занятие). Таким образом незагруженные сотрудники создают ненужную работу для других. Кроме того, имеет место возникновение проблем в вопросах обеспечения безопасных условий «пребывания на рабочих местах» для «болтающихся» сотрудников и безаварийной работы организации в целом.

Однако, современное состояние рынка трудовых ресурсов, обусловленное обострением в демографической ситуации, дефицитом высококвалифицированных специалистов, серьезными изменениями трудовой мотивации у нового поколения привело к тому, что уже вопросы оптимизации численности персонала неправильно решать за счет сокращения численности работников и сведения ее к минимуму.

При сокращении численности за счет увольнения (даже в случае ликвидации рабочих мест, не обеспеченных необходимыми объемами работ или не способствующих повышению эффективности производства) неизбежно возникает масса всевозможных издержек, вплоть до судебных исков.

Оптимизация численности персонала в посткризисных условиях хозяйствования представляет собой самую популярную меру по снижению затрат во многих организациях страны. При этом оптимизация выражается в сокращении персонала, а один из основных методов, который позволяет обосновать необходимость уменьшения численности, заключается в изучении затрат рабочего времени и выявлении прямых потерь. Прибегая к данному способу минимизации затрат на персонал, руководители организаций не всегда до конца осознают особенности и возможные противоречия ввиду нескольких причин [20, с. 57]:

1. Выявленные резервы роста производительности труда и возможное улучшение использования рабочего времени не всегда требуют от организации сокращать численность персонала.

2. Достаточно часто наблюдается несовпадение целей проведения оптимизации, которые преследует высшее руководство и линейные руководители. Иногда эти цели прямо противоположны.

3. Если в организации выявлен в ходе исследования «лишний» персонал, чаще всего возникает вопрос о его дальнейшем использовании в организации (что зачастую и происходит), а не увольнении определенной части персонала.

4. Постоянно есть угроза потери высококвалифицированного персонала, т.к. в организациях (особенно это характерно в больших коллективах) в случае несвоевременного и недостоверного информирования работников о целях исследования возникают разные всевозможные домыслы, слухи и т. д. ввиду неточности имеющейся информации у сотрудников.

В то же время перед организацией стоит задача по удержанию определенного уровня конкурентоспособности на рынке, сохранении и обеспечении высокого качества производимой продукции или услуг.

Поэтому особенно важно сохранить ведущих специалистов, способных с удвоенной силой работать в сложившихся условиях и демонстрировать высокую результативность производственных и управленческих функций.

Следовательно, если речь идет об оптимизации численности персонала, то в первую очередь подразумевается ее сокращение. При этом сокращать численность персонала необходимо без снижения эффективности деятельности организации в целом. В данном случае необходимо внедрять передовую технику и технологию, автоматизацию управленческих и производственных процессов в организации.

Руководство организации должно рассмотреть переход на новые программные продукты, покупку и установку нового оборудования и, как следствие, обучение персонала работе с новыми программными продуктами. Основная задача в данном случае заключается в снижении трудоемкости функций и выделении «рутинной» работы, которую может заменить машина. Это позволяет минимизировать численность вспомогательного персонала. Для специалистов, которые принимают участие в управленческом процессе,

автоматизация приносит только пользу и освобождает время для аналитических функций [19, с. 77].

Для определения потребности организации в человеческих ресурсах, необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

Организации, имеющие стабильную долгосрочную стратегию потребности в рабочей силе не подвергаются серьезным изменениям из года в год и планирование человеческих ресурсов для них не представляет особой сложности. И наоборот, если стратегия организации постоянно изменяется – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще одним источником изменений потребности организации в рабочей силе является внутриорганизационная динамика рабочей силы, выражающаяся в увольнении по собственному желанию, выходах на пенсию, декретных отпусках и т.п. Отдел кадров должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения [36, с. 44].

Множество внешних факторов, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источника рабочей силы для большинства современных организаций, состоит из [7, с. 30]:

- 1) макроэкономических параметров – темпов экономического роста, уровня инфляции и безработицы, структурных изменений (развития одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого). Данными факторами оказывается сильное воздействие как на стратегию организации (потребности в

человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов);

2) развития техники и технологии. Данный фактор может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. В качестве примера можно привести замену счетоводов во всем мире персональными компьютерами. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребность организации в персонале;

3) политических изменений – данные факторы влияют на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда посредством изменения законодательства, регулирования макроэкономических параметров, создания определенного политического климата в стране;

4) конкуренции и состояния рынка сбыта, которые изменяются в результате влияния множества факторов, оказывают самое прямое воздействие на потребности организации в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что организации необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И, наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы;

5) понимания динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой планирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы планирования – от самых простых до сложных многофакторных моделей. Чаще всего используются методы [57, с. 130]:

1) экстраполяции – наиболее простые и часто употребляемые методы, которые заключаются в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Преимущество методов обусловлено их общедоступностью, недостаток – невозможностью учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод часто применяется для краткосрочного

планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде;

2) экспертных оценок – это методы, основывающиеся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Отдел кадров должен заниматься сбором и обработкой оценок. Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их суждений.

1.2 Основные методы оптимизации численности персонала

Проведение оптимизации численности персонала организации представляет собой отдельный проект проекту, который также необходимо планировать, то есть определять состав работ, их последовательность, сроки выполнения и ответственных за исполнение каждой задачи.

Прежде всего, проводится диагностика текущего состояния дел в сфере производительности труда и численности персонала [42]:

1. Проводится систематизация и анализ количество персонала в организации в разрезе подразделений, с учетом выполняемых подразделением функций и реальной загрузки (интенсивности и продолжительности работы).

2. С учетом полученных выводов в ходе такого анализа предлагается ряд мер по оптимизации бизнес-процессов.

3. Определяется необходимость проведения модернизации оборудования и внедрения передовых производственных технологий. Все эти мероприятия позволят сразу выявить те рабочие места, которые подлежат сокращению за ненадобностью.

Далее проводится расчет оптимальной численности персонала, которая необходима для качественного выполнения производственной программы с

учетом оптимизации административных и производственных процессов. Определение оптимальной численности персонала производится при помощи методик нормирования численности. При сравнении имеющуюся на сегодняшний день численности персонала с оптимальной, организация получает то количество персонала в каждом подразделении, которое необходимо сократить. Однако, как уже было указано ранее, организация имеет возможность не только сократить численность персонала, но и о перераспределить персонала по структурным единицам, если это обусловлено необходимостью усиления отдельных подразделений.

Следующим этапом является необходимость планирования программы сокращений, которая должна дать ответы на два основных вопроса: кого и как необходимо сократить.

Однако, в данном случае учитываются также нормы трудового законодательства Республики Беларусь. Трудовой кодекс прямо указывает на то, что при сокращении численности или штата преимущество на оставление на работе имеют работники с более высокой производительностью труда и квалификацией. Кроме того, Трудовым кодексом предоставляются гарантии беременным женщинам и женщинам, которые имеют детей до 3 лет, матерям-одиночкам с детьми до 14 лет либо инвалидом до 18 лет, а также другим лицам, воспитывающих указанных детей без матери. На таких сотрудников распространяется запрет на увольнение по инициативе администрации, за исключением случаев ликвидации организации. При этом может оказаться, что перечисленные лица не обладают наибольшей производительностью труда, тем не менее работодатель обязан оставить их на работе. Поэтому при выборе кандидатов на увольнение такие нюансы обязательно надо учитывать.

Ответ на вопрос «кого сократить?» получить проще, если организация будет принимать концепцию так называемого «кадрового ядра» и «кадровой периферии».

Любой руководитель должен понимать, что кадровое ядро представляют те сотрудники, без которых работа просто не может качественно выполняться. То есть кадровое ядро – это сотрудники [42]:

- которые участвуют в основных бизнес-процессах организации;
- приносят организации наибольшую прибыль (либо минимизируют расходы организации);
- обладают наибольшей производительностью труда и квалификацией;
- специалисты, которым в силу их знаний, умений и опыта сложно быстро подобрать замену на рынке труда;
- демонстрируют высокий потенциал и динамику профессионального развития.

Соответственно, кадровая периферия – это все остальные сотрудники. Закономерно, что кадровой периферией тоже выполняются определенные функции, но при наступлении какой-либо кризисной ситуации от кадровой периферии можно избавиться без серьезных последствий для бизнеса, а потом, при необходимости – набрать новый «периферийный» персонал.

Когда определены потенциальные кандидаты на увольнение, требуется выбрать методы, с помощью которых будет проводиться сокращение штатов или численности. Сегодня существует два принципиально различных подхода к проведению сокращения численности, которые условно можно назвать «жестким» и «мягким».

1. «Жесткий» подход выражается в виде классического сокращения штатов: наступает некий кризис, принимается решение о сокращении издержек путем сокращения штатов, выявляются неэффективные рабочие места, сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают положенные по законодательству компенсации и увольняют.

Таким образом, процедура сокращения происходит довольно быстро, и с относительно небольшими затратами (компенсации при увольнении). Однако недостатков у такого подхода больше, чем достоинств [49, с. 37]:

- во-первых, в случае быстрых и жестких сокращений есть риск ошибки, которая выльется для организации в конфликты, как с увольняемым персоналом, так и профсоюзами;

- во-вторых, в случае градообразующего организации возникновение массовой безработицы может вылиться в возрастание социальной напряженности в регионе, а это, в свою очередь, может отразиться и на отношениях с региональной администрацией;

- в-третьих, ухудшается моральный климат в оставшейся части коллектива – жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности. А это в конечном счете сказывается на снижении производительности труда.

2. «Мягкие» методы сокращения численности основаны на стремлении уйти от прямых увольнений по инициативе администрации, их суть заключается в создании условий для стимулирования «естественного» снижения численности персонала. «Мягкие» методы направлены на предупреждение таких ситуаций, когда требуется проводить массовые увольнения.

Все «мягкие» методы можно условно разделить на три группы:

- «естественное» выбытие;
- «мягкое» сокращение;
- управление численностью без сокращений.

«Естественное» выбытие персонала – это такие способы, при которых персонал увольняется самостоятельно, по собственной инициативе, и задача администрации – создать для этого некоторые условия.

Самый простой способ – временно запретить прием на работу новых сотрудников, издав соответствующий приказ. При этом будет проходить естественная убыль персонала: кто-то будет увольняться по личным мотивам, кто-то захочет уйти на пенсию, и т.д. Однако, если текучесть персонала в организации не очень значительна, то слишком сильно на данный метод не стоит полагаться. Выход на пенсию сотрудников, достигших пенсионного возраста – тоже один из вариантов естественного выбытия. Разумеется, речь

идет именно о добровольном решении самого сотрудника – пенсионера. Выход на пенсию можно стимулировать путем единовременных выплат таким работникам, либо участием в корпоративной пенсионной программе [49, с. 39].

Самый «жесткий» из методов «естественного» выбытия – это стимулирование увольнений по собственному желанию за счет ужесточения процедуры аттестации персонала и модернизации системы материального стимулирования. Если сотрудник не проходит очередной аттестации, он подлежит либо увольнению по несоответствию занимаемой должности, либо переводу на должность, соответствующую его квалификации (т.е. оплачиваемую ниже). И то, и другое стимулирует сотрудника увольняться самостоятельно. Естественно, что при последующем приеме на работу сотрудник сам заинтересован в том, чтобы в его трудовой книжке не было записи об увольнении по несоответствию занимаемой должности. Кроме того, можно «наказывать рублем» сотрудников, нарушающих трудовую дисциплину, то есть лишать их премий за соответствующие проступки, если такая возможность отражена в Положении о премировании. Ну а в случаях, связанных с неоднократным неисполнением без уважительных причин либо грубым нарушением трудовых обязанностей, сотрудники подлежат увольнению по инициативе администрации.

К методам «мягкого» сокращения относятся:

- перевод части персонала в дочерние бизнес-единицы;
- стимулирование увольнений по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и поддержке в при дальнейшем трудоустройстве.

Хороший способ реструктуризации бизнеса, одним из результатов которого является как раз оптимизация численности персонала – это выделение непрофильных видов деятельности в дочерние организации головного организации. Как правило, выделяются различные сервисные службы: ремонтные, транспортные, и т.п. подразделения. Соответствующий персонал переводится в эти дочерние организации. Тем самым можно существенно

снизить численность персонала головной организации. Обычно головное организация первое время поддерживает свою «дочку», обеспечивая ей определенный объем заказов. Однако важно, чтобы «дочка» работала в условиях конкурентной борьбы и была вынуждена снижать цены на свои услуги для материнской организации. В противном случае издержки материнской организации будут даже возрастать, поскольку в цену своих услуг «дочка» закладывает все свои расходы, которые с учетом выделения увеличиваются.

Стимулирование увольнений по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и помощи в дальнейшем трудоустройстве (т.н. outplacement) – особенно актуален для градообразующих организаций. Сейчас принято много говорить о социальной ответственности бизнеса, и это как раз тот случай, когда социальная ответственность должна обязательно присутствовать. Как один из вариантов – сотруднику предлагается компенсация больше, чем была бы положена ему при увольнении по сокращению штатов. Это может стимулировать сотрудника уволиться самостоятельно [49, с. 40].

Поддержка в дальнейшем трудоустройстве связана с инвестициями в создание новых рабочих мест в регионе. Подобные программы создаются в тесном взаимодействии с местной администрацией для стимулирования развития малого бизнеса. Например, организация может предложить беспроцентную ссуду высвобождаемым работникам, для того чтобы они могли заняться предпринимательской деятельностью.

Организации также могут сдавать свои неиспользуемые помещения в аренду предпринимателям, которые также создают дополнительные рабочие места. Например, можно создать цех по пошиву спецодежды (как отдельная организация), и принять в него на работу сокращенный ранее вспомогательный персонал. И подобных вариантов может быть много.

Управление численностью и расходами на персонал без проведения сокращений – наиболее перспективный путь для того, чтобы избежать

необходимости увольнения по инициативе администрации. Например, для временных или сезонных работ лучше использовать срочные трудовые договора. Разумеется, пользоваться этим инструментом следует очень аккуратно – надо быть готовым при необходимости обосновать, что работы действительно носят временный характер.

Также на определенные работы можно привлекать специалистов по договорам подряда, а также задуматься о том, чтобы часть функций вообще передать на аутсорсинг.

В случае внезапного наступления кризиса, когда требуется резко сократить издержки, можно перевести персонал на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю. Однако опыт применения такого способа в середине 90-х годов в российских организациях говорит о том, что это действительно крайняя мера, в перспективе не очень эффективная. Неполный рабочий день или неделя по сути своей означает скрытую безработицу со всеми сопутствующими ей недостатками.

Незаслуженно забыт метод перевода отдельных подразделений и бригад на внутренний хозрасчет. Этот метод активно пропагандировался в период перестройки. Бригаде устанавливается определенный фонд оплаты труда за установленный объем работ, и бригада самостоятельно распределяет этот фонд между своими работниками. Тем самым бригада мотивируется на избавление от неэффективных работников. Важно при этом не урезать фонд оплаты труда бригады, потому что в противном случае этот метод не будет работать.

Применяя «мягкие» методы сокращения численности, организация решает две задачи – сокращает издержки на персонал, и одновременно обеспечивает лояльность как оставшихся, так и бывших сотрудников. Разумеется, часть этих методов бывает связана с дополнительными издержками на осуществление программы сокращений (по сравнению с «жестким» сокращением), но зато позволяет избежать недостатков, присущих сокращению штатов по инициативе администрации.

1.3 Зарубежный опыт оптимизации численности персонала

Следует понимать, что для того чтобы сравнивать опыт отечественных организаций с зарубежными, требуется привести в сопоставимый вид сравниваемые параметры, целый ряд показателей нельзя сопоставлять «напрямую». Например, количество произведенной продукции на одного работающего зависит от того, как формируется численность организации. Но в штате зарубежных организаций традиционной является ситуация, когда отсутствуют непрофильных специалисты.

Сегодня выведение объектов социальной сферы из структуры отечественных организаций воспринимается болезненно. Особенно тяжело данный процесс проходит для крупных градообразующих организаций, которые десятилетиями несли огромную социальную нагрузку, во многом подменяя государство в обеспечении основных социальных гарантий для работников (включая расходы на медицину, образование, социальную защиту и т. п.) и поддержании жизнедеятельности городов [2, с. 312].

В зарубежных организациях расходы на персонал не являются определяющими: оплата труда с начислениями составляет немногим более 10% всех затрат, а с учетом данных статистического наблюдения о затратах на содержание рабочей силы отечественных организаций – 15-18% затрат на производство продукции, то есть в 1,5-2 раза больше величины фонда оплаты труда. Тем не менее, эти расходы довольно значительны, особенно с учетом требования первоочередности по этим платежам.

За последние несколько лет значительно изменилась ситуация на рынке труда:

- растет трудовая иммиграция;
- снижается рождаемость;
- уменьшается количество трудоспособного возраста – уходят пенсионеры, и заменить их часто просто нечем.

Можно выделить типичные этапы деятельности зарубежных организаций по расчету численности персонала, которые заключаются в [47, с. 201]:

- выборе базисного периода, который будет взят для анализа и сопоставления данных;
- делении рабочих основных производственных подразделений (технологического персонала) на группы в зависимости от производственной программы;
- группировке рабочих вспомогательных подразделений (ремонт и техническое обслуживание оборудования, транспортное обеспечение и др.) в зависимости от производственной программы технологического персонала;
- определении групп руководителей, специалистов и служащих в зависимости от изменений производственной программы;
- экспертном определении степени зависимости каждой из групп от производственной программы;
- расчете численности персонала по группам с учетом изменения производственной программы и заданий, определяемых финансово-экономическим положением организации.

Обобщив опыт решения проблемы оптимизации численности персонала в зарубежных организациях, можно выделить следующие основные этапы в решении этой проблемы [10, с. 214]:

1. Диагностика текущего состояния организации.

Чтобы проанализировать ситуацию определяются следующие показатели:

- уровни загрузки производственной мощности;
- степень износа оборудования;

- уровни автоматизации и механизации работ (основные, вспомогательные, управленческие);
- степень эффективности организации работ (в том числе ремонтных);
- показатели эффективности использования рабочего времени по подразделениям и по отдельным профессиям;
- показатели эффективности существующей организационной структуры управления.

Кроме того, проводится оценка финансового состояния организации и имеющейся структуры численности.

2. Исследуется местный и региональный рынок труда. Учитывать их состояние нужно не только при планировании высвобождения персонала, но и при реорганизации принятой системы оплаты труда.

3. Оцениваются перспективы развития организации. Для этого детально анализируются перспективные планы, отражающие:

- ввод нового и модернизацию действующего оборудования;
- изменение загрузки мощностей;
- изменение уровня автоматизации и механизации производства;
- совершенствование организации производственной деятельности;
- совершенствование организационной структуры управления (в том числе провести исследование возможностей цеховой и безцеховой структуры и др.).

4. Оценка масштабов требующейся оптимизации численности персонала и возможностей перераспределения рабочей силы внутри организации.

5. Проведение мероприятий по оптимизации численности и снижению затрат на персонал.

Для этого:

- выделяется «кадровое ядро» и менее критичные для организации группы профессий (чтобы выработать различные политики в отношении этих групп персонала, в том числе и в вопросах занятости);

- пересматриваются устаревшие нормы и нормативы, заменяются нормы, установленные практическим путем, на научно обоснованные;
- расширяется сфера совмещения профессий, зон обслуживания;
- повышается гибкость при использовании рабочей силы (за счет внедрения форм неполной занятости, организации работ с учетом факторов сезонности и изменения спроса на продукцию, совершенствования организации многосменной работы);
- обеспечивается дальнейшее усовершенствование организации производства (устраняются повторяющиеся технологические операции, оптимизируется размещение рабочих мест, улучшаются условия труда и т. д.), организации труда (развиваются системы коллективного подряда) и организации оплаты труда (поощряются высшие руководители за снижение затрат, разрабатываются положения по оплате труда работников с учетом факторов сезонности, изменения спроса на продукцию, реконструкции основных фондов и др.);
- вносятся изменения и дополнения в коллективный договор, направленные на создание и развитие социальных стимулов к снижению численности персонала (организация доплат за досрочный выход на пенсию, развитие системы дополнительного пенсионного и медицинского обеспечения, развитие корпоративной культуры – торжественные проводы на пенсию, поддержка ветеранских организаций и др.).

6. Оценка экономической и социальной эффективности разработанных и внедренных мероприятий по оптимизации численности сотрудников. При реализации такого социально значимого проекта организовывается работа по его информационному обеспечению. В данном случае привлекаются к сотрудничеству отраслевые профсоюзы, широко освещать в корпоративных и внешних СМИ преимущества предложенных решений. В зарубежных организациях очень важным считается предупреждение появления различных слухов и страхов среди работников.

Руководители зарубежных организаций считают, что положение организации на рынке, интенсивность использования имеющихся производственных мощностей, проводимые серьезные работы по реконструкции и модернизации оборудования и совершенствованию технологии в условиях действующего производства требуют особого отношения к работникам. Для них неприемлемо прямое уменьшение численности: организации не ставят задачу просто сократить численность или снизить расходы на персонал, а ищут пути ее оптимизации [9, с. 22].

Для того чтобы уволить работника более безболезненно зарубежные организации применяют мероприятия по аутплейсменту, что имеет название «мягкое увольнение». Аутплейсмент – это практическая помощь кандидату в поиске нового места работы, подготовка к предстоящим собеседованиям, консультирование о состоянии рынка труда и реальная оценка шансов конкретного кандидата. Если в Европе этот вид помощи при увольнении стал очень распространённым, то в Беларуси о нем знают не многие.

Плюсы мероприятий по аутплейсменту для организации:

- это возможность снять социальную напряженность, возможный негатив,
- сохранить лояльность и доброе имя организации в глазах работника.

В ряде случаев – просто сэкономить на различных социальных выплатах.

Аутплейсмент состоит из следующих частей:

1. Проведение анализа профессионализма работника;
2. Обучение работника написанию резюме, сопроводительного письма, прохождению собеседования.
3. Консультирование руководителя фирмы и работника по бесконфликтному увольнению.
4. Оказание помощи работнику в составлении стратегии поиска новой работы, а именно описание последовательности действий, методов поиска работы и др.
5. Советы работнику по прохождению испытательного срока на новом месте работы.

Работодатель, увольняющий сотрудника или сокращающий целый отдел, может заключить договор с кадровым агентством, которое возьмет на себя заботу о подчиненных организации. С работниками проведут ряд индивидуальных или групповых занятий по грамотному составлению резюме, переключат с негативных переживаний по поводу потери старого рабочего места на поиск нового, объяснят, как правильно вести себя на собеседовании, и проконсультируют по поводу необходимых для карьерного роста действий. Также кадровые агентства проведут ряд интервью, чтобы выяснить уровень профессиональной компетенции подчиненных и той зарплаты, на которую они могут претендовать.

В отдельных случаях, по желанию заказчика, для увольняемых сотрудников организуют дополнительные обучающие курсы, на которых кандидаты могут освоить новую профессию или повысить свои знания. В самом идеальном варианте, пакет услуг аутплейсмента предусматривает и конечное трудоустройство сотрудников. Стоимость пакета услуг для топ-менеджеров:

10-15% годового фонда зарплаты специалиста.

При этом половина суммы вносится в качестве предоплаты. Для других специальностей либо более низкий процент, как правило, 5-10%, либо фиксированная цена за одного человека, если речь идет о реструктуризации крупной организации. Тогда цену за одного сотрудника формируют консультанты вместе с менеджерами по персоналу организации заказчика. Она будет зависеть от уровня самой должности и от количества работающих на этой позиции человек.

Таким образом, высвобождение персонала для многих зарубежных организаций является весьма значимой функцией, подкрепленной отработанным организационным механизмом ее реализации. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала (аутплейсмент), очень широко распространена на европейских и американских предприятиях. В настоящее время в отечественных организациях

существует практическая потребность внедрения системы высвобождения персонала.

В заключение необходимо отметить, что оптимизация численности персонала – это очень сложный и болезненный метод сокращения издержек на персонал. Оптимизация численности требует всестороннего комплексного анализа текущей ситуации и прогноза последствий для организации в целом.

В начале проводимых мероприятий по оптимизации численности персонала результативность работы повышается для улучшения ключевых показателей работы на фоне стрессовой ситуации и страха быть уволенным. Но это – временный результат. В конечном итоге эффективность работы специалистов резко падает в связи с напряженной обстановкой. Работники, пережившие первую волну сокращений, прекрасно понимают, что будет и вторая, и третья, и т.д. Угроза попасть под сокращение оказывает сильное давление даже на высококвалифицированного специалиста. В итоге такой специалист может сам написать заявление об увольнении по собственному желанию и уйти на более стабильную организацию с перспективами карьерного роста.

Необходимо учиться выстраивать организационную структуру и систему управления персоналом таким образом, чтобы можно было предупреждать ситуации, когда требуется массово «оптимизировать» (сокращать) численность персонала.

Нестабильность экономической обстановки в Республике Беларусь является причиной оптимизации затрат на персонал, учитывая условия неопределенности среды и проблемы организаций. Сокращение численности сотрудников с целью повышения производительности труда или снижения расходов на персонал в современных условиях не совсем оправдано. Нельзя полностью копировать систему управления западных организаций, следует понимать: для того чтобы сравнивать отечественные организации с зарубежными, требуется привести в сопоставимый вид сравниваемые параметры т.е. целый ряд показателей, их нельзя просто сопоставлять.

Например, количество произведенной продукции на одного работающего зависит от того, как формируется численность организации, из каких должностей, штатных единиц. Проблема в том, что для того, чтобы корректно сравнивать производительность труда или продуктивность, структуру численности отечественных организаций следует привести к «мировому стандарту», в первую очередь – вывести непрофильные подразделения.

ГЛАВА 2

ОСОБЕННОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УП «КОММУНАЛЬНИК» Г. МОЛОДЕЧНО

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика УП «Коммунальник» г. Молодечно

УП «Коммунальник» было создано 1 декабря 1983 года.

Основной целью организации является хозяйственная деятельность, направленная на полное и качественное осуществление жилищно-коммунального обслуживания населения и других потребителей, оказание платных и бытовых услуг населению.

УП «Коммунальник» является многоотраслевой организацией. В ее состав входят 16 структурных подразделений, Районное жилищное ремонтно-эксплуатационное управление.

Хозрасчетные ЖРЭУ №№ 2-6 предоставляют услуги ЖКХ населению и другим потребителям.

На обслуживании УП «Коммунальник» находятся 1140 жилых дома (город 709 и район 431).

Арендная площадь составляет 19 тыс. м².

Степень благоустройства домов довольно высокая:

- 76% – обустроены водопроводом;
- 76% – канализацией;
- 73% – центральным отоплением;
- 70% – горячим водоснабжением;
- 87% газифицированы.

На балансе организации 211 лифта.

ХЖРЭУ №№ 2-6 осуществляют уборку дворовых территорий жилого фонда города общей площадью 2044,1 тыс. м².

УП «Коммунальник» имеет определенную организационную структуру (Приложение А).

Участок котельного хозяйства и тепловых сетей осуществляет подачу тепла и горячего водоснабжения потребителям. На балансе имеются 3 котельные, которые работают на газу, обслуживается 56,8 км. тепловых сетей в двухтрубном исчислении.

Банное хозяйство оказывает банно-оздоровительные услуги. Всего в городе 4 бани на 252 помоечных места.

Участок зелено-паркового хозяйства осуществляет:

- посадку деревьев и кустарников;
- обрезку и валку деревьев;
- стрижку кустов;
- посадку цветов;
- засевание газонов;
- производит покос травы;
- оказывает услуги населению в приобретении посадочного

материала.

Участок деревообработки производит заготовку древесины, распиловку, изготовление столярных изделий и ритуальной продукции.

Бюро похоронного обслуживания оказывает основную часть ритуальных услуг населению, реализует ритуальную продукцию, предоставляет услуги катафалка. Осуществляет захоронение одиноких граждан и граждан без определенного места жительства.

Участок спецавтохозяйства осуществляет обслуживание полигона ТКО; вывоз и обезвреживание отходов производства, подобных отходам жизнедеятельности населения; посыпку песко-соляной смесью и механизированную уборку проезжей части улиц, тротуаров; выделение

автотранспорта для обслуживания подразделений организации; отлов животных.

Организована контейнерная уборка благоустроенного фонда города. Установлено 78 контейнерных площадок. Разработаны 4 маршрута уборок частного сектора города с периодичностью уборки 1 раз в неделю. Производится раздельный сбор мусора. Имеется МАЗ-5551 «Скандия», которая производит очистку улиц от песка.

На полном хозяйственном расчете работает ремонтно-строительный участок, который осуществляет проведение текущего и капитального ремонта жилого фонда и дворовых территорий; устройство и ремонт сетей отопления, водоснабжения и канализации; благоустройство территории города, ремонт дорог.

Оперативно-диспетчерская служба выполняет работы по предотвращению, локализации и ликвидации аварийных ситуаций и неисправностей на внутриведомственном оборудовании объектов ЖКХ, а также регулирует режим работы систем водо- и теплоснабжения совместно с водоканализационным хозяйством, участком КХиТС и ЖРЭУ.

Участок текущего содержания объектов городского благоустройства организует на должном уровне содержание открытых водоемов, закрытых ливневых канализаций (кроме ливневых канализаций организаций и организаций); осуществляет ежедневную санитарную уборку и очистку городских территорий (зимнюю и летнюю), закрепленных за организациям; содержит в исправном состоянии уличное освещение.

Аппарат управления осуществляет организацию работы всей организации, представляет интересы организации в отношении с государственными органами Республики Беларусь, юридическими и физическими лицами, осуществляет кадровую и идеологическую работу, координирует экономическую функцию подразделений, определяет хозяйственную политику организации, распоряжается имуществом, денежными

средствами и эффективным их использованием, представляет отчетность о деятельности организации, руководит филиалом и Дочерним организациям.

В состав УП «Коммунальник» входят:

1. Аппарат управления.
2. Жилищно-коммунальный участок «Березинское».
3. Жилищно-коммунальный участок «Радошковичи».
4. Жилищно-коммунальный участок «Чисть».

Согласно Уставу УП «Коммунальник» является юридическим лицом, которое имеет обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Организационно-правовой формой организации является унитарное организация. Унитарным организациям признается коммерческая организация, учрежденная собственником имущества, которое принадлежит ей на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Имущество унитарного организации является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками организации. Учредительным документом УП «Коммунальник» является его устав, который утверждается собственником. Правовое положение УП «Коммунальник» определяется законодательством. Трудовые отношения в УП «Коммунальник» регулируются правилами внутреннего распорядка и уставом организации, которые утверждает собственник. Они соответствуют Трудовому кодексу Республики Беларусь.

Органом управления УП «Коммунальник» является руководитель (директор), который назначается на должность и освобождается от должности органом, уполномоченным собственником. Этот орган в соответствии с законодательством заключает с руководителем контракт. Оплата труда руководителю устанавливается в соответствии с законодательством.

Руководитель УП «Коммунальник» несет ответственность за результаты работы организации и выполнение обязательств перед собственником.

Руководитель обязан по требованию собственника возместить убытки, причиненные им организации.

Изучим основные финансово-экономические показатели деятельности УП «Коммунальник» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности УП «Коммунальник» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка от реализации продукции, работ и услуг	27537	26883	23686	-654	-3197	97,6	88,1
Себестоимость реализованной продукции, работ и услуг	25053	23448	21483	-1605	-1965	93,6	91,6
Валовая прибыль	2484	3435	2203	951	-1232	138,3	64,1
Прибыль (убыток) от реализации продукции, работ, услуг	783	1462	98	679	-1364	186,7	6,7
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	-1466	314	-336	1780	-650	-21,4	-107,0
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	1887	646	413	-1241	-233	34,2	63,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	421	960	77	539	-883	228,0	8,0
Чистая прибыль (убыток)	189	614	22	425	-592	324,9	3,6
Стоимость основных средств	104924	109523	112930	4599	3407	104,4	103,1
Величина оборотных средств	8075	8539	9642	464	1103	105,7	112,9
Рентабельность продукции, %	3,1	6,2	0,5	3,1	-5,8	199,5	7,3
Рентабельность продаж, %	2,8	5,4	0,4	2,6	-5,0	191,3	7,6
Рентабельность активов, %	0,7	1,2	0,1	0,5	-1,2	178,7	6,5

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных Приложений Б, В

Как видно из представленных в таблице 2.1 данных, динамика финансово-экономических показателей деятельности УП «Коммунальник» характеризуется нестабильной динамикой. Стабильная положительная или отрицательная динамика наблюдается только у некоторых показателей. Так, выручка от реализации продукции, товаров и услуг характеризуется стабильным снижением на 654 тыс. руб. (2,4%) за 2016-2017 гг. и на 3197 тыс. руб. (11,9%) за

2017-2018 гг. Отрицательная динамика обусловлена снижением объемов реализованных товаров, а также объема оказанных услуг. Снижение выручки от реализации услуг обусловлено также ростом частных организаций, оказывающих услуги-аналоги, что увеличивает уровень конкуренции в отрасли. При этом наблюдающийся рост численности персонала (таблица 2.5) при снижении выручки можно объяснить тем фактом, что перечень оказываемых услуг в УП «Коммунальник» расширяется, что требует привлечения нового персонала, при этом обеспечить необходимый уровень спроса на услуги организации не удастся на протяжении всего периода исследования.

Снижение объема оказанных услуг и работ в УП «Коммунальник» обусловили снижение себестоимости на 1605 тыс. руб. (6,4%) за 2016-2017 гг. и на 1965 тыс. руб. (8,4%) за 2017-2018 гг. При этом необходимо отметить значительное превышение темпов роста себестоимости продукции, работ и услуг над темпами роста выручки в 2017-2018 гг., что оказывает отрицательное влияние на формирование финансовых показателей.

Валовая прибыль увеличивается на протяжении 2016-2017 гг. на 951 тыс. руб. (38,3%) и снижением на 1232 тыс. руб. (25,9%). У прибыли от реализации продукции аналогичная динамика: рост на 679 тыс. руб. (86,7%) за 2016-2017 гг. и снижение на 1364 тыс. руб. за 2017-2018 гг. Аналогичный характер у прибыли от текущей деятельности.

Необходимо отметить, что на протяжении всего периода исследования в УП «Коммунальник» формируется прибыль от инвестиционной и финансовой

деятельности в размере 1887 тыс. руб., 646 тыс. руб. и 413 тыс. руб. В 2018 г. прибыль от инвестиционной деятельности значительно сократилась.

В УП «Коммунальник» намечен значительный рост прибыли до налогообложения в 2016-2017 гг. на 539 тыс. руб. (128,0%), однако, в 2017-2018 гг. сократилась на 883 тыс. руб. (в 4,5 раза).

Размер чистой прибыли также характеризуется нестабильной динамикой на протяжении 2016-2018 гг. – значительный рост показателя наблюдается в 2017 гг. (на 425 тыс. руб., что больше уровня 2016 г. в 3,5 раза). В 2018 г. темпы роста чистой прибыли значительно сократились и составили 3,6% (592 тыс. руб.).

Среди всего многообразия факторов влияющих на развитие деятельности УП «Коммунальник» наибольшее значение имеют представленные ниже факторы, разделенные на четыре сектора (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Четырехполюсная матрица STEP-анализа

Социальные факторы:	Технологические факторы:
1	2
1. Изменение половозрастной структуры населения региона	1. Развитие ассортимента оказываемых услуг
2. Дифференциация населения по уровню доходов	2. Развитие электронного маркетинга

Окончание таблицы 2.2

1	2
3. Активность потребителей	3. Общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность организации
Экономические факторы:	Политические факторы:
1. Регулирование цен и заработной платы	1. Государственное влияние в отрасли
2. Сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей	2. Законодательство по защите прав потребителей
3. Инвестиционная политика в отрасли	3. Регулирование занятости населения

Примечание – Источник: собственная разработка

Основными социальными факторами, оказывающими влияние на деятельность УП «Коммунальник», являются изменение половозрастной структуры населения региона, дифференциация населения по уровню доходов, активность потребителей.

Дифференциация населения по уровню доходов влечет несоответствие предложения на рынке коммуникационного оборудования потребительским требованиям. Потребителей по своим предпочтениям можно разделить на две группы, одна из которых стремится к приобретению как можно более дешевого товара, другая – к полноценности используемых услуг и максимума у него различных функций, что должно приниматься во внимание в дифференцированных предложениях для покупателей с различным уровнем платежеспособности.

Влияние потребителей на деятельность УП «Коммунальник» может выражаться в таких формах, как:

- в установлении определенного уровня цен на товары;
- в наличии особых требований к качеству реализуемых товаров;
- в предпочтительном использовании определенной формы оплаты и доставки товаров;
- в соотношении объемов продаж товаров организации и иных организаций и т.п.

Технологическими факторами выступают развитие ассортимента услуг УП «Коммунальник», развитие электронного маркетинга, общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность УП «Коммунальник».

Среди экономических факторов, оказывающих влияние на деятельность УП «Коммунальник», можно выделить сезонную нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей, регулирование цен и заработной платы, инвестиционную политику в отрасли.

Высокая вероятность проявления фактора сезонной нестабильности спроса требует от организации планирования сбыта, которое позволит нивелировать отрицательное влияние сезонных провалов продаж.

В Республике Беларусь ценообразование регулируется законодательством. Политическими факторами, оказывающими действия на УП «Коммунальник», являются государственное влияние в отрасли,

законодательство по защите прав потребителей, регулирование занятости населения.

Далее проведем PEST-анализ экспертным путем. Задачей эксперта выступает оценка степени влияния и характера влияния различных факторов внешней среды на организацию.

Работа выполнялась экспертами в два этапа: на первом определялась степень влияния факторов на деятельность организации в виде относительных нормированных весовых коэффициентов (таблица 2.3).

Экспертами выступили:

- главный бухгалтер;
- главный экономист;
- заместитель главного инженера;
- специалист по кадрам.

Таблица 2.3 – Оценка степени влияния факторов внешней среды

Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэфф.
	Э1	Э2	Э3	Э4		
1	2	3	4	5	6	7
Социальные факторы						
Изменение половозрастной структуры населения региона	1	2	1	1	1,25	0,053
Дифференциация населения по уровню доходов	2	2	2	1	1,75	0,074
Активность потребителей	3	3	3	2	2,75	0,117
Технологические факторы						
Развитие ассортимента оказываемых услуг	2	2	3	3	2,5	0,106
Развитие электронного маркетинга	2	1	1	2	1,5	0,064
Общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность организации	2	3	2	3	2,5	0,106
Экономические факторы						
Сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей	2	2	2	1	1,75	0,074
Регулирование цен и заработной платы	1	2	1	2	1,5	0,064

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Инвестиционная политика в отрасли	2	1	1	2	1,5	0,064
Политические факторы:						
Государственное влияние в отрасли	3	2	2	2	2,25	0,096
Законодательство по защите прав потребителей	3	3	2	3	2,75	0,117
Регулирование занятости населения	1	2	2	1	1,5	0,064
Итого	-	-	-	-	23,5	1,000

Примечание – Источник: собственная разработка

На втором этапе была определена вероятность влияния факторов по пятибалльной системе, при этом 5 баллов означает наибольшее влияние фактора, а 1 балл – наименьшее (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Степень вероятности влияния

Факторы	Весов. коэфф	Направленность влияния	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Взвешен. средняя
			Э1	Э2	Э3	Э4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Социальные факторы								
Изменение половозрастной структуры населения региона	0,053	-	3	3	2	3	2,75	0,146
Дифференциация населения по уровню доходов	0,074	-	2	3	3	4	3	0,222
Активность потребителей	0,117	+	5	4	3	4	4	0,468
Технологические факторы								
Развитие ассортимента оказываемых услуг	0,106	+	4	5	4	3	4	0,424
Развитие электронного маркетинга	0,064	+	3	3	4	3	3,25	0,208
Общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность	0,106	-	5	5	4	4	4,5	0,477
Экономические факторы								
Сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей	0,074	-	5	5	4	5	4,75	0,352
Регулирование цен и заработной платы	0,064	-	5	4	5	4	4,5	0,288

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Инвестиционная политика в отрасли	0,064	+	3	2	3	3	2,75	0,176
Политические факторы								
Государственное влияние в отрасли	0,096	-	4	3	2	3	3	0,288
Законодательство по защите прав потребителей	0,117	+	4	3	4	4	3,75	0,439
Регулирование занятости населения	0,064	-	3	2	2	3	2,5	0,160

Примечание – Источник: собственная разработка

В соответствии с данными, представленным в таблице 2.4, наибольшее положительное влияние на деятельность УП «Коммунальник» оказывают активность потребителей, развитие ассортимента оказываемых услуг, общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность организации, законодательство по защите прав потребителей.

Наибольшее отрицательное влияние оказывают сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей, регулирование цен и заработной платы, государственное влияние в отрасли.

2.2 Анализ особенностей оптимизации численности персонала в УП «Коммунальник»

В таблице 2.5 представлена динамика состава персонала УП «Коммунальник».

Таблица 2.5 – Динамика состава персонала УП «Коммунальник» в 2016-2018 гг.

Категория работников	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8

Среднесписочная численность работников, чел.	1374	1407	1437	33	30	102,4	102,1
В том числе работники основной деятельности, из них:	1374	1407	1437	33	30	102,4	102,1
- рабочие	1241	1255	1289	14	34	101,1	102,7
- служащие	133	152	148	19	-4	114,3	97,4
из них:							

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
- руководители	91	107	99	16	-8	117,6	92,5
- специалисты	39	42	45	3	3	107,7	107,1
другие служащие	3	3	4	0	1	100,0	133,3

Примечание – Источник: собственная разработка по данным Приложения Г

Из представленных в таблице 2.5 данных видно, что на протяжении 2016-2018 гг. в УП «Коммунальник» увеличивается среднесписочная численность персонала. Так, если за период 2016-2017 гг. численность персонала увеличилась на 33 чел. (2,4%), то за 2017-2018 гг. – на 30 чел. (2,1%). В 2017 г. выявлен рост численности по всем категориям персонала. В 2018 г. сократилась численность служащих на 4 чел. (2,6%), в том числе за счет сокращения численности руководителей на 8 чел. (7,5%).

При этом наибольший удельный вес в структуре персонала УП «Коммунальник» занимают рабочие (рисунок 2.1).

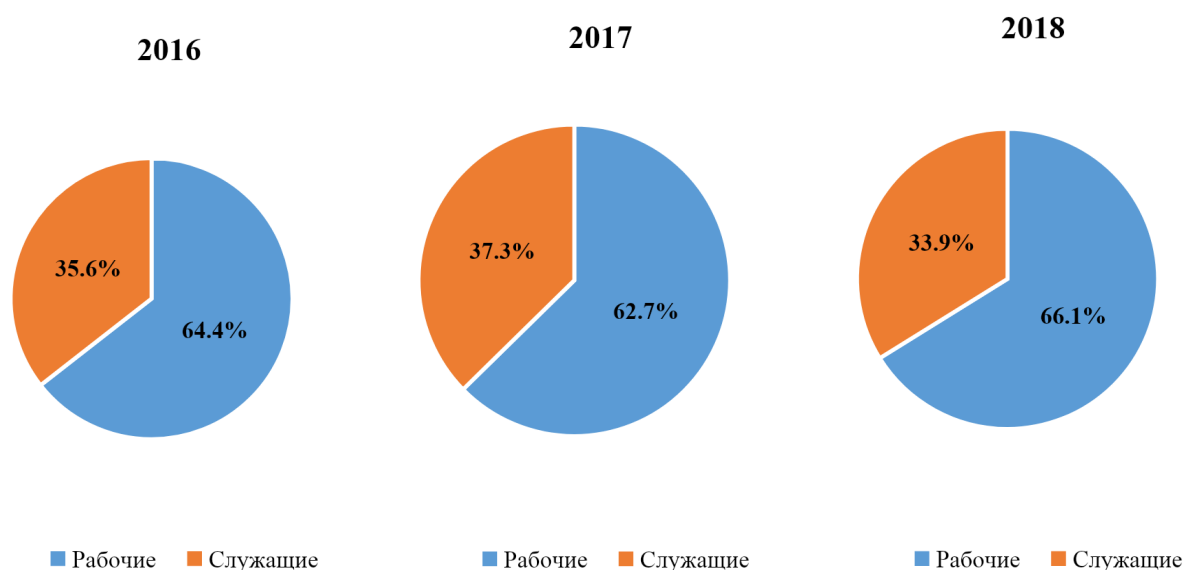


Рисунок 2.1 – Структура персонала УП «Коммунальник» в 2016-2018 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.2

Как видно из данных рисунка 2.1, доля рабочих в структуре персонала УП «Коммунальник» составляет 64,4% в 2016 г., 62,7% в 2017 г. и 66,1% в 2018 г.

Динамика удельного веса рабочих в структуре персонала УП «Коммунальник» обусловила динамику второй категории трудовых ресурсов – служащих. Их доля составила 35,6% в 2016 г., 37,3% в 2017 г. и 33,9% в 2018 г. Как видно из полученных данных, при сокращении доля рабочих в структуре персонала увеличивается доля служащих, и наоборот.

Рассмотрим более подробно структуру служащих УП «Коммунальник» (рисунок 2.2).

Примечательно, что в структуре служащих УП «Коммунальник» значительный удельный вес занимают руководители – 68,4% в 2016 г., 70,4% в 2017 г. и 66,9% в 2018 г. Данный факт говорит о наличии в организации значительного числа управленческого персонала на одного сотрудника – 1 руководитель руководит в среднем 4 сотрудниками.

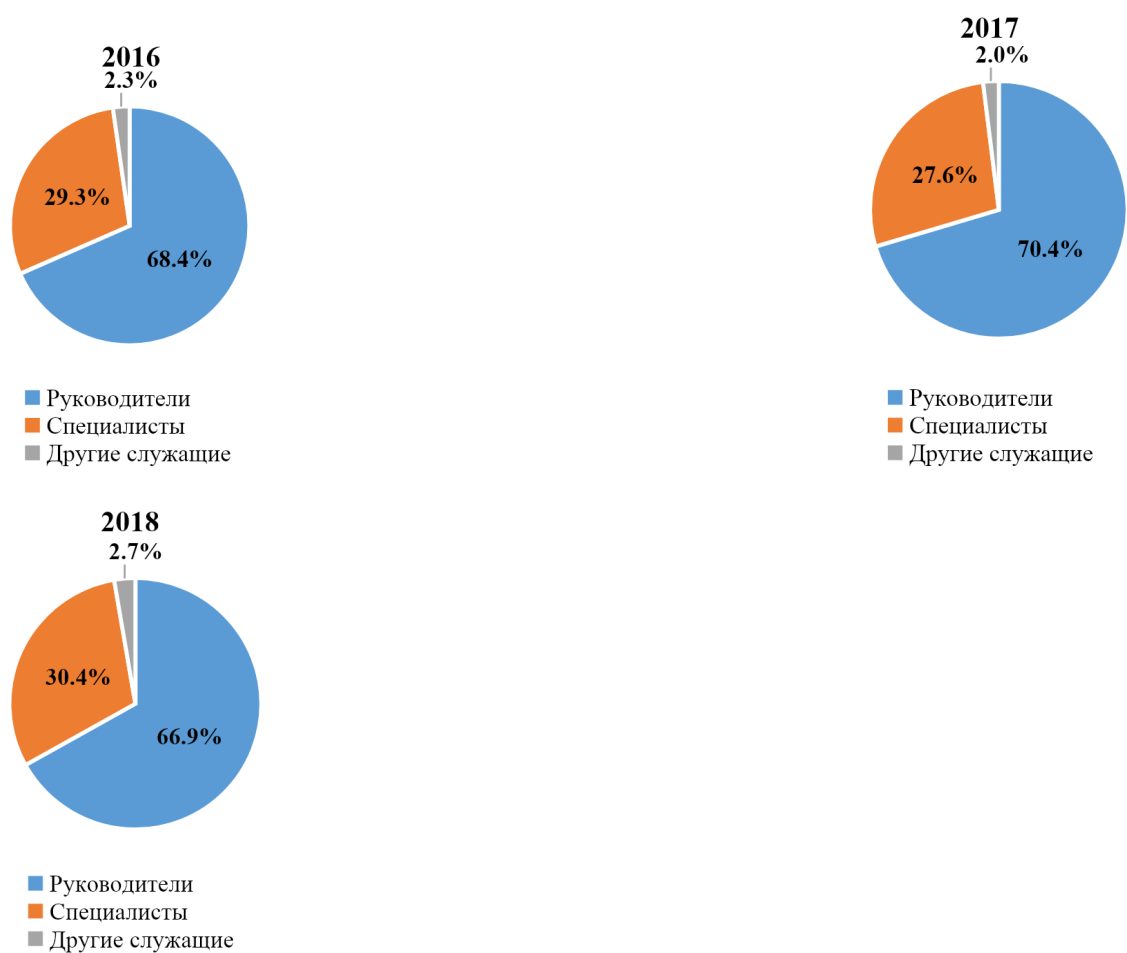


Рисунок 2.2 – Структура служащих УП «Коммунальник» в 2016-2018 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.2

В таблице 2.6 представлен состав сотрудников УП «Коммунальник» по образовательному уровню.

Таблица 2.6 – Динамика состава персонала УП «Коммунальник» по уровню образования

Категория работников	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	1374	1407	1437	33	30	102,4	102,1
Высшее образование	459	511	490	52	-21	111,3	95,9
Среднее специальное	320	380	444	60	64	118,7	116,9
Профессионально-техническое образование	103	145	155	42	10	140,6	107,1

Общее среднее образование	191	349	332	158	-17	182,7	95,1
Общее базовое образование	11	21	16	10	-5	192,0	74,9

Примечание – Источник: собственная разработка по данным Приложения Г

Как видно из представленных в таблице 2.6 данных, в УП «Коммунальник» увеличивается количество сотрудников со всеми видами образования. Более наглядно можно отразить ситуацию при помощи рисунка 2.3.

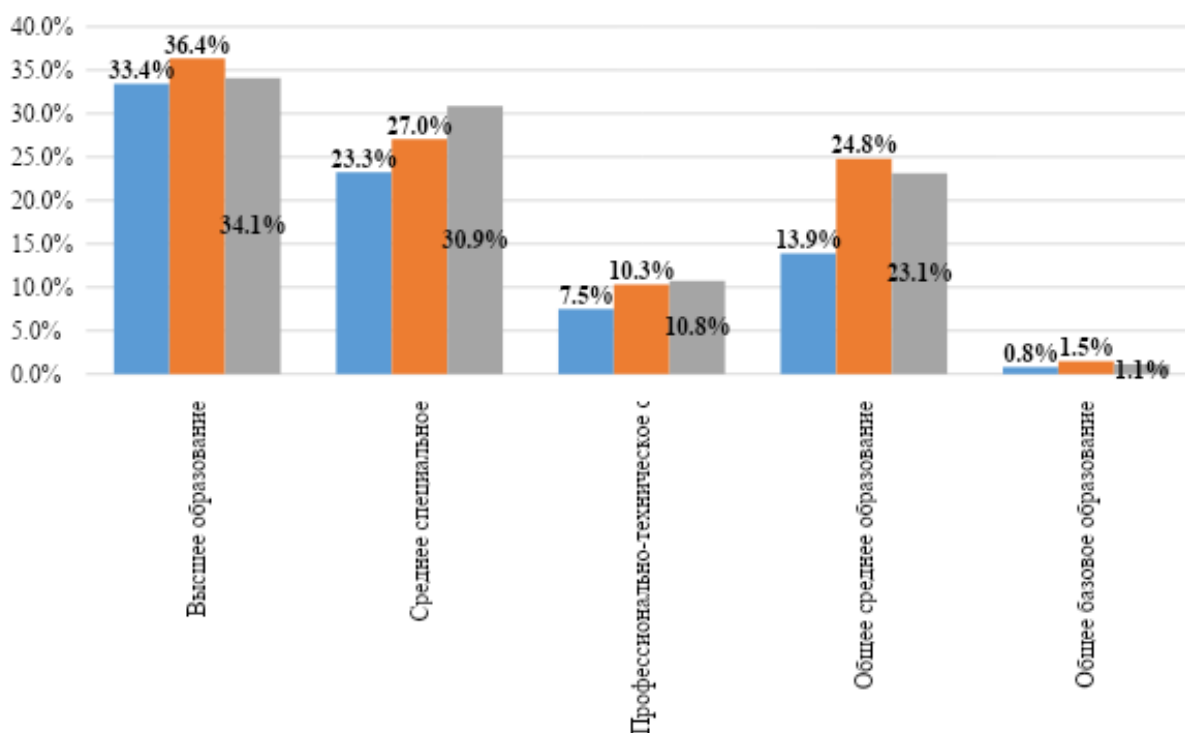


Рисунок 2.3 – Структура сотрудников УП «Коммунальник» по уровню образования в 2016-2018 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.3

Как видно из представленных на рисунке 2.3 данных, наибольший удельный вес в структуре персонала по уровню образования занимают сотрудники с высшим образование – 33,4% в 2016 г., 36,4% в 2017 г. и 34,1% в 2018 г. Объяснить данный факт можно тем, что в структуре персонала достаточно большой удельный вес руководителей. Отрицательно следует отметить достаточно высокую долю сотрудников с общим средним

образованием, что можно объяснить тем, что наибольший удельный вес в структуре персонала имеют рабочие.

Оценить динамику персонала в УП «Коммунальник» можно при помощи анализа показателей движения кадров: коэффициента оборота по приему ($K_{П}$); коэффициента оборота по выбытию ($K_{В}$); коэффициента текучести кадров.

Результаты расчета данных коэффициентов представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика движения персонала УП «Коммунальник» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение, +/-	
				2016-2017 гг.	2017-2018 гг.
Среднесписочная численность персонала, чел.	1374	1407	1437	33	30
Принято на работу, чел.	37	42	49	5	7
Выбыло, чел.	16	21	23	5	2
Коэффициент оборота по приему работников	0,027	0,030	0,034	0,003	0,004
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,012	0,015	0,016	0,003	0,001
Коэффициент текучести кадров	0,189	0,155	0,131	-0,034	-0,024

Примечание – Источник: собственная разработка по данным Приложения Г

Проанализировав представленные в таблице 2.7 данные, можно сделать вывод, что в УП «Коммунальник» наблюдается улучшение показателей движения трудовых ресурсов.

Основным показателем, характеризующим рост приема и увольнения работающих, является коэффициент текучести кадров, который за 2016-2017 гг. снизился на 0,34 п.п., а за 2017-2018 гг. на 0,024 п.п. Допустимый порог колебаний коэффициента текучести кадров лежит в диапазоне 5-13%, т.е. 5% считается генетической нормой, необходимой для восполнения естественного выбытия персонала. Повышение коэффициента текучести более 13% свидетельствует о кризисных явлениях, требующих дополнительного

анализа. Одной из вероятных причин является не эффективная система мотивации труда.

При этом в УП «Коммунальник» наблюдается достаточно активный процесс приема и увольнения кадров, который характерен для категории рабочих.

Необходимо отметить, что в УП «Коммунальник» конкретных мероприятий по оптимизации численности персонала в организации не предусмотрено. Основная цель организации – недопущение необоснованного увеличения численности персонала. В случае нехватки каких-то категорий работников в УП «Коммунальник» проводится обучение персонала необходимым навыкам, знаниям. Особое внимание уделяется также обучению новых работников.

На рисунке 2.4 отражено количество новых работников в общей численности персонала УП «Коммунальник», которые прошли первичное обучение (профессиональное обучение и адаптационную программу).

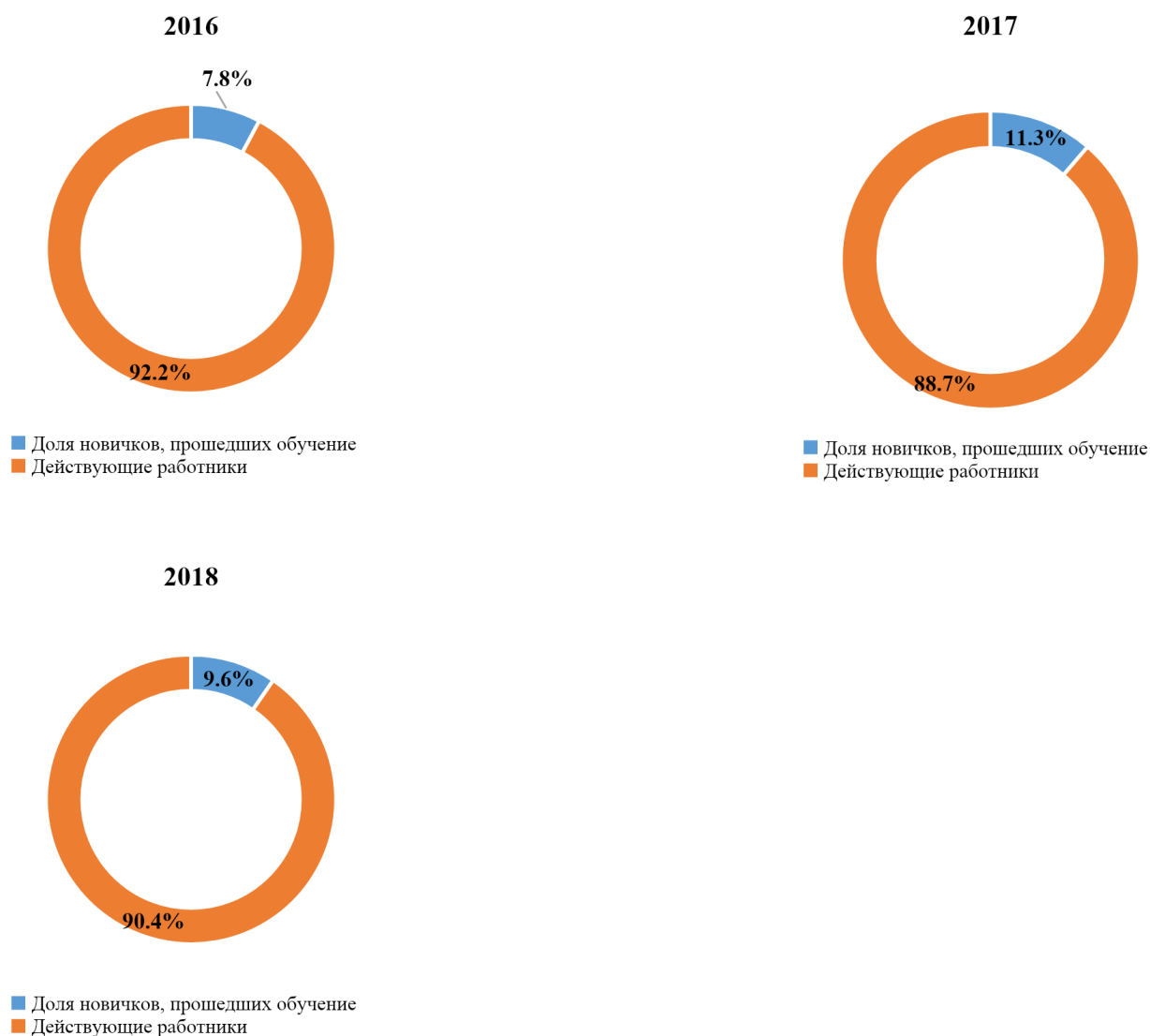


Рисунок 2.4 – Доля новых работников, прошедших профессиональное обучение и адаптационные программы в УП «Коммунальник»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из представленных на рисунке 2.4 данных, в общей численности персонала УП «Коммунальник» 7,8% новых работников прошли обучение

в 2016 г., 11,3% – в 2017 г. и 9,6% в 2018 г.

На рисунке 2.5 отражена доля работников, прошедших обучение в УП «Коммунальник».

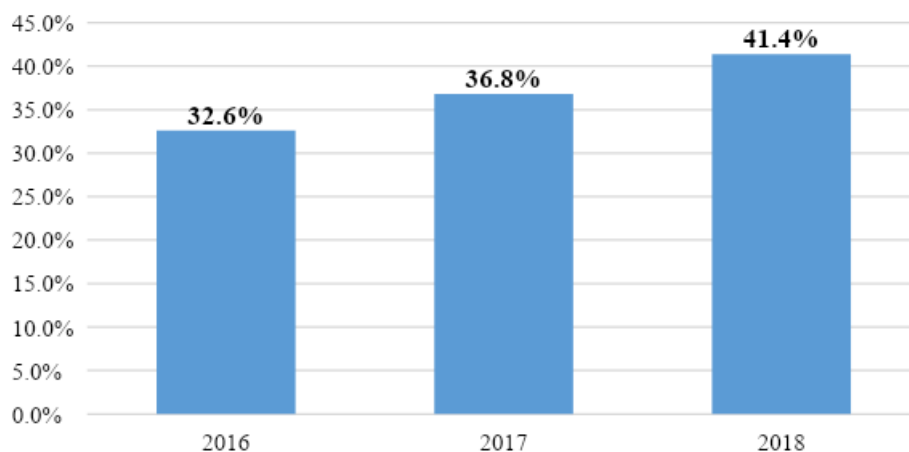


Рисунок 2.5 – Доля работников, прошедших профессиональное обучение в УП «Коммунальник»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из представленных на рисунке 2.5 данных, на протяжении 2016-2018 гг. увеличивается доля работников УП «Коммунальник», прошедших обучение в организации. При этом структура сотрудников, прошедших обучение в 2018 г. сложилась следующим образом (рисунок 2.6):

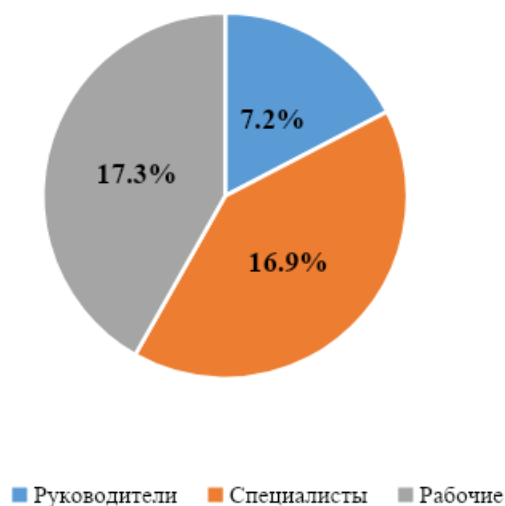


Рисунок 2.6 – Структура работников, прошедших профессиональное обучение в УП «Коммунальник»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Из представленных на рисунке 2.6 данных видно, что наибольший удельный вес среди сотрудников, прошедших обучение в УП «Коммунальник», занимают рабочие – 17,3%.

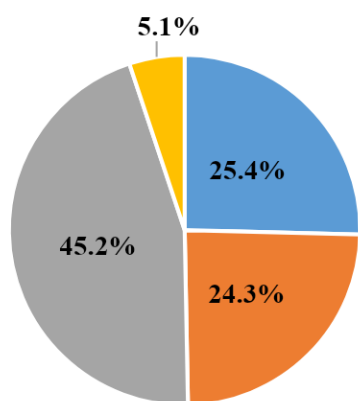
На рисунке 2.7 представлена структура методов, используемых для обучения персонала, а также количество часов обучения сотрудников в УП «Коммунальник».

Представленные на рисунке 2.7 данные позволяют сделать следующие выводы:

- наибольший удельный вес в структуре методов обучения персонала в УП «Коммунальник» составляет обучение на рабочем месте – 45,2%;
- второе место занимает аудиторное обучение – 25,4%;
- онлайн-обучению отводится 24,3%.

Необходимо отметить, что на обучение на рабочем месте в УП «Коммунальник» было затрачено 3519 часов, на аудиторное обучение – 1875 часов, онлайн-обучение – 1214 часов.

При этом необходимо отметить, что в системе обучения УП «Коммунальник» имеет место такой метод как самообразование.



- Аудиторное обучение
- Онлайн-обучение
- Обучение на рабочем месте
- Самообучение

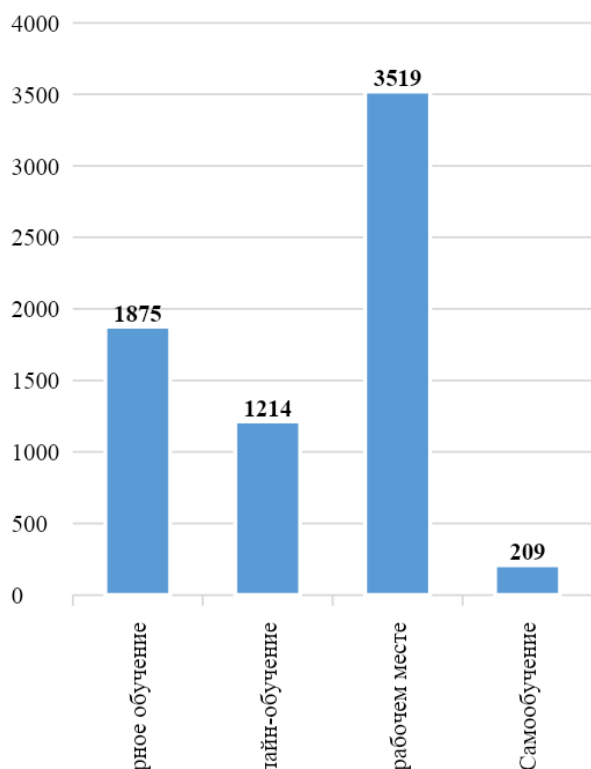


Рисунок 2.7 – Структура методов профессионального обучения в УП «Коммунальник»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. На протяжении 2016-2018 гг. в УП «Коммунальник» наблюдается нестабильная динамика основных финансово-экономических показателей деятельности организации. Необходимо отметить систематическое снижение

спроса на услуги УП «Коммунальник», в результате чего наблюдается сокращение выручки от реализации продукции. Достаточно низких уровней достигли показатели рентабельности продукции, рентабельности продаж и рентабельности активов.

2. В УП «Коммунальник» не предпринимаются конкретные меры для оптимизации численности персонала, набор сотрудников происходит в соответствии со штатным расписанием. Однако, УП «Коммунальник» преследует цель недопущения принятия в организацию излишнего персонала. В связи с этим в организации осуществляется постоянное обучение персонала, чтобы обеспечить себя персоналом необходимой квалификации.

ГЛАВА 3

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УП «КОММУНАЛЬНИК»

3.1 Основные пути оптимизации численности персонала УП «Коммунальник»

Когда организация принимает решение оптимизировать персонал, процесс всегда и для всех проходит болезненно: будь то руководитель, которому необходимо выбрать, кто же останется с ним работать дальше, а кому придется покинуть организацию, или же рядовой специалист, который находится в подвешенном состоянии, пока не будет принято оглашен весь «черный» список.

Задача увольнения определенного количества людей в организации достаточно сложная с психологической точки зрения.

Самым сложным шагом в данном случае является сообщение индивидуально каждому работнику о решении руководства.

Самое главное правило при проведении оптимизации: руководители организации должны четко понимать, что они получают в результате всех процедур. Очень важно все грамотно просчитать и продумать, чтобы в конечном счете не получился обратный эффект.

Это правило включает в себя несколько крупных блоков:

1. Определение перспективных целей организации, постановка задач.
2. Оптимизация существующих бизнес-процессов.
3. Разработка новой организационной структуры организации.
4. Определение численности персонала.
5. Проработка процедуры вывода персонала.
6. Непосредственное сокращение численности.

7. Утверждение новой организационной структуры и нового штатного расписания.

Кроме того, необходимо учитывать, что при сокращении численности может страдать качество работы. Чтобы минимизировать подобные риски, важно при утверждении новой цепочки обязательных к выполнению бизнес-процессов, провести нормирование труда, что далеко не всегда делается в организациях.

После того как определены дальнейшие приоритеты развития организации и есть понимание того, как все должно выглядеть, стартует сама процедура сокращения персонала.

Для УП «Коммунальник» наиболее оптимальными вариантами оптимизации численности работников являются:

1. Увольнение по собственному желанию или соглашению сторон.
2. Предложение занять конкретную позицию в новой структуре организации.

Многие руководители организаций предпочитают проводить увольнение работников по соглашению сторон.

Нюанс этого варианта в том, что, если договоренность между работодателем и работником о денежной компенсации не будет достигнута, возможно давление со стороны руководства на сотрудника, который не хочет покидать организацию. Если же идти по пути наименьшего сопротивления, и сокращать штат в классическом исполнении закона, работодателю придется запастись терпением, поскольку процедура продлится несколько месяцев.

И при одном, и при другом варианте возникают определенные сложности, разногласия и споры. Однако выстраивать действия организации по букве закона означает защитить права обеих сторон: как работника, так и работодателя. Ведь без соответствующих документов работодателю будет проблематично спросить со своего сотрудника, если тот не исполняет надлежащим образом свои функции.

Таким образом, законодательная база предоставляет право выбора каждой из сторон. Осталось только определить, куда сворачивать: направо или налево.

Следует понимать: для того чтобы сравнивать белорусские организации с зарубежными, требуется привести в сопоставимый вид сравниваемые параметры, целый ряд показателей нельзя сопоставлять «напрямую».

Перспективными мероприятиями по оптимизации численности для УП «Коммунальник» являются:

1. Стимулирование досрочного выхода работников на пенсию (нередко одновременно с сокращением приема на работу новых сотрудников).
2. Стимулирование увольнения лиц, достигших пенсионного возраста, за счет введения для них специальных льгот.
3. Перевод работников в другие бизнес-единицы (во вспомогательные подразделения, ремонтные организации и т. п.).
4. Стимулирование увольнения отдельных категорий сотрудников по собственному желанию (с выплатой им значительных премиальных сумм) и т. д.

Повышение квалификации работников и их перераспределение внутри организации также является вариантом оптимизации численности для УП «Коммунальник». Но поскольку рассчитать эффективность расходов на обучение достаточно сложно, то говорить об оптимизации в полном смысле этого слова не всегда оправданно.

Одним из ключевых направлений оптимизации численности персонала в УП «Коммунальник» является организация совмещения профессий.

В таблице 3.1 отражены основные возможные формы совмещения профессий в УП «Коммунальник» и условия их применения.

Таблица 3.1 – Основные возможные формы совмещения профессий в УП «Коммунальник» и условия их применения

Форма совмещения профессий	Условия применения	Периодичность
1. По видам совмещаемых функций		

- совмещение основных функций с функциями по обслуживанию оборудования	Во время отсутствия основного работника (чаще всего трудовой отпуск, больничный лист, социальный отпуск)	Периодически, при возникновении необходимости
2. По степени совмещения		
- полное	Во время отсутствия основного работника более 1 дня (чаще всего трудовой отпуск, больничный лист, социальный отпуск)	Периодически, при возникновении необходимости
- частичное	Во время отсутствия основного работника не более 1 дня (чаще всего трудовой отпуск, больничный лист, социальный отпуск)	Периодически, при возникновении необходимости
3. По сложности совмещаемых работ по сравнению с работами по основной профессии		
- низшего разряда	Во время отсутствия основного работника (чаще всего трудовой отпуск, больничный лист, социальный отпуск)	Периодически, при возникновении необходимости
- аналогичного разряда	Во время отсутствия основного работника (чаще всего трудовой отпуск, больничный лист, социальный отпуск)	Периодически, при возникновении необходимости
4. По стабильности совмещения		
- временное	Во время отсутствия основного работника (чаще всего трудовой отпуск, больничный лист, социальный отпуск)	Периодически, при возникновении необходимости

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Рассмотрев представленные в таблице 3.1 данные, можно сделать вывод, что совмещение профессий в УП «Коммунальник» можно осуществить в четырех основных формах.

Использование совмещения профессии в УП «Коммунальник» заключается в специфике деятельности организации. Многие сотрудники УП «Коммунальник» выполняют похожие функции и задачи.

Для того, чтобы совмещение профессий в организации проходило более эффективно и стало возможным, в основу построения организационной структуры УП «Коммунальник» должны быть заложены следующие важные принципы:

1. Оптимальная степень централизации функций управления, обеспечивающая возможность централизованного решения вопросов принципиального характера и децентрализованного – тех, которые целесообразно решать на низких уровнях управления.

2. Функциональная специализация, исключая «распыление» выполнения той или иной функции подразделениями и обеспечивающая полную ответственность каждого из них.

3. Соблюдение установленного норматива численности работников в структурных подразделениях.

Применительно к труду принцип специализации заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ, операций и возложении на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности.

При максимальной централизации управленческих работ в крупных организациях и объединениях широко используется функциональная специализация. В этом случае функции, связанные с перспективным планированием, выработкой технической политики, конструкторской подготовкой производства, реконструкцией организации, финансированием, материально-техническим снабжением и др., требующие централизованного решения, закрепляются за структурными подразделениями организации. Для решения определенной задачи возможна и предметная специализация отдельных управленческих подразделений, например при создании и освоении новых изделий, реконструкции отдельных производств и т.п.

Частично осуществить в УП «Коммунальник» процесс совмещения профессий возможно путем совершенствования механизма регламентации содержания труда работников:

1. Определение полного перечня функций, работ, операций, которые должны быть возложены на служащих согласно выбранному виду специализации.

2. Определение объема, периодичности и формы информации, необходимой работнику для исполнения возложенных на него функций, закрепленных за ним работ, операций.

3. Установление перечня показателей, характеризующих важнейшие результаты деятельности работника и порядок количественной оценки каждого показателя.

Общепринятыми формами регламентации содержания деятельности служащих организации являются положения о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Положение о структурном подразделении как нормативно-правовой регламент определяет его роль и место в системе управления организацией, обеспечивая четкое разграничение функций, прав и ответственности органов управления с учетом их специфики.

Должностные инструкции, являясь организационно-распорядительным документом, обеспечивают четкость распределения функций внутри структурного подразделения, исключение неоправданного параллелизма и дублирования работ, взаимосвязь в работе персонала, занимающего различные должности.

Таким образом, в должностных инструкциях и положениях о структурных подразделениях УП «Коммунальник» можно прописать определенные дополнительные функции для работников, которые впоследствии будут расцениваться как совмещение профессий.

Совмещение профессий в УП «Коммунальник» представляет собой выполнение одним рабочим функций и работ, относящимся к разным профессиям. Оно позволяет ряд таких условий рационального внутрипроизводственного разделения труда, как обеспечение полной загрузки работников, устранение монотонности труда, повышение его содержательности, обеспечение роста квалификации и расширение трудового профиля рабочих.

Технологическая специализация в сфере управленческой деятельности заключается в структурном выделении вычислительных, документационных и

коммуникационных операций из состава работ по всем функциям и сосредоточении их в соответствующих специализированных подразделениях.

Для обеспечения совершенствования совмещения профессий в УП «Коммунальник», руководству организации необходимо обеспечить выполнение следующих важных условий и предпосылок:

- наличие у работников неиспользованного рабочего времени, обусловленного технологиями производства или применяемым оборудованием;
- общность содержания труда по совмещаемым профессиям, их технологическая и функциональная взаимозависимость;
- территориальная близость рабочих мест;
- одновременность выполнения совмещаемых функций;
- отсутствие отрицательного влияния совмещения работ на точность, качество и производительность труда;
- достаточный профессиональный уровень работника или возможность его повышения.

Необходимо отметить, что для УП «Коммунальник» актуальным мероприятием является прекращение набора новых сотрудников и принятие попыток «закрытия» вакансий за счет внутреннего резерва кадров. При этом использование внутреннего резерва также будет осуществляться за счет совмещения профессий.

Для применения кадрового резерва необходимо объявлять конкурс на должность по совместительству (совмещению) внутри организации.

При объявлении такого конкурса необходимо формирование списка имеющихся вакансий, который на практике чаще всего носит название «витрина вакансий». При этом для каждой вакансии необходимо отражение должностной инструкции, в которой, помимо содержания работы, отражаются также профессиональные и квалификационные требования к кандидату на вакансию. Итоги конкурса на вакансии подводятся через две недели после его объявления. Только в случае, если вакансия не найдена в результате конкурса, кадровая