МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

ФАКУЛЬТЕТ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Кафедра менеджмента и права

 ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ:

 Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.К. Осипов

 «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему:** Совершенствование системы управления

персоналом организации (на примере МУП г. Ижевска «Ижводоканал»)

Направление подготовки «Менеджмент»

Направленность - «Менеджмент организации»

Выпускник А.В. Кузьмина

Научный руководитель

д.э.н., профессор А.К. Осипов

Рецензент

к.э.н., профессор И.А. Мухина

Ижевск 2017

Содержание

ВВЕДЕНИЕ ……………………………………………………………………. 4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ………………………………………………………………... 6

1.1 Понятие, сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации…………………………………………………………6

1.2 Характеристика методов управления персоналом………………………… 9

1.3 Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом……………………………………………………………………….14

1.4 Показатели эффективности системы управления персоналом…………...20

2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ…………..25

2.1 Организационно-правовая форма, структура управления и виды деятельности организации………………………………………………………25

2.2 Эффективность хозяйственной деятельности и финансовой устойчивости организации…………………………..………………………………………….30

2.3 Анализ и оценка системы управления персоналом……………………….32

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ………………………..56

3.1 Совершенствование структуры кадровой службы……………………….56

3.2 Совершенствование квалификационного уровня кадрового состава……62

3.3 Совершенствование организации и условий труда……………………….67

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ…………………………………………………75

Список используемых источников и литературы……………………………..77

Приложение

ВВЕДЕНИЕ

Одной из наиболее важных сфер жизни организации является система управления персоналом, она обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами. В настоящее время происходят постоянные изменения методов и стратегии управления персоналом, следовательно, проблематика данного вопроса носит весьма актуальный характер.

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы управления персоналом организации на (примере МУП г. Ижевска «Ижводоканал»)» выбрана для разработки дальнейших направлений совершенствования системы управления персоналом.

Чтобы понять, по каким направлениям целесообразно осуществлять совершенствование системы управления персоналом, необходимо рассмотреть действующую систему, дать характеристику ее методам управления, рассмотреть базовые подходы и структуру.

Система управления персоналом является структурным элементом менеджмента, который непосредственно связан с отношениями между работодателем и работником. Систему управления персоналом можно рассматривать как комплекс методов, форм, средств и принципов влияния на базовые интересы, потребности и функциональную деятельность персонала в целях максимального использования его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций [1, С.13].

Ключевая цель системы управления персоналом заключается в обеспечение организации высококвалифицированными специалистами, в создании результативных мотиваций, а также профессиональных рост и социальное развитие.

Объект выпускной квалификационной работы - МУП г. Ижевска «Ижводоканал».

Предмет исследования – отношения в системе управления персоналом организации на примере МУП г. Ижевска «Ижводоканал».

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и оценка системы управления персоналом и определение мероприятий по ее совершенствованию на примере МУП г. Ижевска «Ижводоканал».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотрение теоретических основ управления персоналом организации.

2. Проведение оценки эффективности существующей системы и методов управления персоналом в организации.

3. Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в организации.

 Информационную базу выпускной квалификационной работы исследования составляют источники, на которых строится работа: научные источники (учебная литература, материалы семинаров и конференций); нормативные документы и законодательные акты; учредительные документы и другие локальные нормативные акты МУП г. Ижевска «Ижводоканал»; финансовая (бухгалтерская) отчетность МУП г. Ижевска «Ижводоканал»; статистические источники.

 Методы исследования используемые в выпускной квалификационной работе: статистические, аналитические, монографические.

1. Теоретические основы управления персоналом организации
	1. Понятие, сущность, значение и содержание системы управления

персоналом организации

Система управления персоналом - это совокупность методов, приемов, технологий организации работы с персоналом [23, С.14].

В систему управления персоналом входят следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, отбор, определение потребности в найме, набор, адаптация, обучение, мотивация, карьера, оценка, нормирование труда [19, С.27].

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства кадры обладают возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Персонал организации подразделяется на четыре категории: руководители, специалисты, рабочие и служащие [28, С.67].

Руководители – работники, занимающие руководящие должности в организации и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные подразделения, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы и службы. (Например: начальник производства и начальник отдела управления кадров и трудовых отношений).

Специалисты – работники, выполняющие экономические, инженерно-технические и другие функции. К ним относятся экономисты, инженеры, бухгалтеры, юрисконсульты, социологи, нормировщики, техники и другие.

Рабочие – это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся гардеробщики, уборщицы, дворники, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание.

Управление персоналом - это управление человеком в организации, направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, укрепление трудовых отношений, повышение качества жизни, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи.

Цель системы управления персоналом - достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия, повышение эффективности производства и труда, в ча­стности, достижение максимальной прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности функ­ционирования коллектива [9, С.13].

Успешное выполнение поставленных целей требует решения некоторых задач [21, С.72].

1. Обеспечение потребности организации в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

2. Эффективное и полное использование потенциала работ­ника и производственного коллектива в целом;

3. Достижение оптимального соотноше­ния между структурой трудового потенциала и организационно-технической структурой производ­ственного потенциала;

4. Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, соответствующий уровень его организованности, мотивированности, выработку у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству, самодисциплины;

5. Формирование ста­бильного коллектива как условие окупаемости средств, затра­чиваемых на рабочую силу, закрепление работника в организации (привлечение и развитие персонала);

6. Согласование социальных и производственных задач (сбалансированность интересов предприятия и работников, социальной и экономической эффективности);

7. Возможности профессионально-квали­фикационного и должностного продвижения, обеспечение реализации желаний, потребностей и инте­ресов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости;

8. До­стижение целей управления при сокращении издержек на ра­бочую силу, повышение эффективности управления персоналом.

И так основными задачами управления персоналом организации являются [15, С.34]:

1. Кадровая работа, раз­вития трудового потенциала и выработка путей формирования кадрового состава работников, обеспечение его эффективного использования;

2. Мониторинг поведения трудового коллектива и отдель­ных работников, а также трудовых отношений и управления этими явлениями с целью обеспечения баланса интересов с позиций как социальной, так и экономической эффективности;

3. Организация и формирование деятельности кадровой службы организации;

4. Оказание помощи линейным руководителям при коорди­нации кадровой работы в руководимых ими структурных под­разделениях.

Каждая организация заинтересована в повышении своей конкурентоспособности, что требует не только внедрения высоких технологий, но и привлечения наиболее способных и квали­фицированных работников. Подбор таких работников - одна из первых задач кадровой службы организации. Чем выше уровень профессионализма работников, их умений, трудовой мотивации, способностей, на­выков, тем быстрее со­вершенствуется и более продуктивно используется матери­альный фактор организации. Форми­руя стратегию деятельности организации в управлении пер­соналом, необходимо исходить из разнообразия типов пове­дения и ценностных ориентаций работников [26, С.67].

Управление людьми включает обеспечение сотрудниче­ства всех членов трудового коллектива; кадровую политику; мотивацию; обучение; информирование работников и другие важные составляющие работы руководителя.

1.2 Характеристика методов управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллектив или отдельных сотрудников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации [5, С.7].

На практике выработали три группы методов управления персоналом [6, С.38]:

1. Административные.

Административные методы управления персоналом основаны на отношениях единоначалия, ответственности и дисциплины, они осуществляются в форме распорядительного и организационного воздействия, на практике известны как "метод кнута".

Административные методы управления являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на дисциплине, власти, взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как дисциплины труда, осознанная необходимость чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой административный или регламентирующий акт подлежит обязательному исполнению. Также для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Существует пять основных способов административного воздействия: административная ответственность, распорядительные воздействия, организационные воздействия, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания.

1.1. Способы административной ответственности и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административной ответственности и взыскания, как административный арест, исправительные работы, предупреждения, штрафы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

1.2. Способы распорядительного воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования или соблюдение внутренних нормативных документов.

1.3. Способы организационного воздействия основаны на утверждении и подготовке внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

1.4. Способы дисциплинарной ответственности и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым имеется противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда он действовал умышленно и неосторожно, и доказана его личная вина.

1.5. Способы материальной ответственности и взыскания с работников выражаются в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором он работают. Материальная ответственность и взыскания возлагается на работника за ущерб, причинённый предприятию, на которым он трудится, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. Материальная ответственность может быть индивидуальной и коллективной, полной и ограниченной.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно направить коллектив на решение конкретных задач управления, подчинить его.

2. Экономические.

Экономические методы основываются на правильном применении экономических законов и по способам воздействия, известны на практике как «методы пряника». Экономические методы основаны на использовании экономического механизма и носят косвенный характер управленческого воздействия. Экономическими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

Эффективность экономических методов управления определяется, в первую очередь, следующими факторами:

- Рынок рабочей силы и рыночное ценообразование;

- Система материального вознаграждения;

- Налоговая система;

- Форма собственности и ведения хозяйственной деятельности;

- Принципы хозяйственного расчета;

- Структура кредитования и др.

Материальное стимулирование сотрудников предприятия - наиболее распространенная и эффективная форма прямого экономического воздействия. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата и премии, компенсаций и льготы).

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.  [Заработная плата](http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekon-teorija/ekon-teorija-52.html) является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. Кроме того, работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами [11, С.78].

За достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями из фонда оплаты труда может выплачиваться вознаграждение за конечный результат. Такое вознаграждение поощряет коллективизм, стимулирует групповые интересы и выплачивается при выполнении одного или нескольких следующих условий:

- Увеличение объема товарной продукции, работ и услуг;

- Повышении качества продукции, работ и услуг;

- Рост производительности труда;

- Экономии ресурсов и т.п.

При перевыполнении плана работ появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений.

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. При недостатках в системе налогообложения коммерческие организации могут искусственно занижать прибыль, а выплату премий осуществлять иными способами.

3. Социально - психологические.

Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. Социально - психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны на практике как «методы убеждения».

Объектом воздействия социально-психологических методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека); социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека).

Социально - психологические методы играют очень значительную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов как уровень жизни, потребность в жилье, оплата труда, условия труда и др. и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Обычно руководители предприятия при работе с людьми «смешивают» все три метода управления, для того чтобы добиться оптимальной отдачи от своих подчиненных и, тем самым, добиться успехов в своей деятельности. Умелое и грамотное применение и сочетание различных методов управления, является одним из главных факторов успеха организации, ведь, люди – это главное достоинство любой организации [22].

1.3 Правовое и нормативно-методическое обеспечение

системы управления персоналом

Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством. Иными словами, все нормативно - правовые акты, регулирующие трудовые отношения относятся к правовому обеспечению системы управления персоналом [16, С.32].

Основные нормативно-правовые акты федерального уровня в области трудовых отношений:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;

- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;

- Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях»;

- Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности» и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (законами, конституциями), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации [24, С.118].

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом [10, С.74]:

- Правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;

- Соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области трудовых отношений;

- Защита законных интересов и прав работников, вытекающих из трудовых отношений;

- Экономического и распорядительного характера;

- Разработка, а далее утверждение локальных нормативных актов;

- Подготовка всяческих предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым и кадровым вопросам.

**Функции правового обеспечения**системы управления персоналом на уровне организации **выполняются:**

**- Р**уководителем организации;

- Юридическим отделом;

- Руководителем и сотрудниками отдела кадров.

На основе законодательных актов разрабатываются внутренние документы организации, создающие правовые условия для управления персоналом. Трудовой договор можно отнести к числу таких документов.

**Трудовой договор** — это соглашение между работодателем и работником, по которому работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон, а работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку.

Нормативно - методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационно-методического, организационно-распорядительного, организационного, технического, экономического и технико-экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и другие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно - методическое обеспечение необходимо для создания условия эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки, применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

За обеспечение системы управления персоналом нормативно - методическими документами несут ответственность соответствующие подразделения управления организации (юридический отдел; отдел управления кадров и трудовых отношений).

Различают три группы нормативно – методических документов [25, С.93]:

1. Нормативно - справочные документы – это документы которые содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере управления и материального производства.

К ним относятся следующие:

- **Тарифно-квалификационный справочник** –это нормативный документ, который предназначен для тарификации работ, присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик;

- **Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – это** документ Госстандарта Российской Федерации, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих, служащих с учетом состава и распределением персонала: по уровню квалификации; по категориям; по степени механизации и условиям труда и др.

- **Положение о персонале** – это документ, который отражает вопросы социального и профессионального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с руководством, гарантированности занятости сотрудников и другие вопросы;

**2. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера – это д**окументы, которые регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников организации; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

К этой группе документов относятся:

-  **Штатное расписание - это** организационно-распорядительный документ, который содержит перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается руководителем предприятия или вышестоящим органом;

- **Положение о подразделении - это** документ, который регламентирует деятельность структурного подразделения организации, его задачи, права, функции, ответственность;

- **Правила внутреннего трудового распорядка** – это организационно- распорядительный документ, который регламентирует порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности руководства, основные обязанности рабочих и служащих, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутри объектный режим, организацию работы;

**- Должностная инструкция** - это документ, который регламентирует деятельность каждой должности и содержит требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция разрабатывается специалистом отдела кадров, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с его непосредственным руководителем, далее подписывается руководителем подразделения или специалистом-разработчиком, далее утверждается первым руководителем организации, при этом согласовывается с юристом и доводится до работника под расписку;

**3. Документы технического, экономического и технико-экономического характера – это** документы которые содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Нормы и планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты;

Кадровое делопроизводство обеспечивает и создает условия для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания или получения работниками отдела кадров до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

**Кадровое делопроизводство** позволяет отделу кадров организации выполнять функцию**документального оформления трудовых отношений.**

Основными**функциями**по кадровому делопроизводству являются:

- Регистрация, учет и хранение кадровых документов;

- Своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;

- Доведение документов до соответствующих работников отдела кадров для исполнения;

- Печатание документов по кадровым вопросам;

- Формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам;

- Передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и контроль за исполнением документов.

**Виды кадровой документации,** разделение всей кадровой документации на группы в зависимости от ее функционального назначения. Различают:

- Распорядительные документы: распоряжения и указания по вопросам работы с персоналом, приказы;

- Персональные документы: трудовые книжки, автобиографии, справки с места работы и др.;

- Учетные документы: личный листок по учету, личные карточки Т-2, и т.д.;

- Плановые документы: плановые расчеты по численности, оплате труда, заявки на молодых специалистов, плановые задания по кадровым вопросам и т.п.;

- Отчетно-статистические документы по численности, зарплате, балансу рабочего времени, производительности труда и т.д.

Актуальной проблемой кадрового менеджмента является совершенствование документооборота отдела управления кадров и трудовых отношений.

**Только оформление трудовых отношений** включает около 40 видов работ. Они могут быть сгруппированы в несколько групп [5, С.29]:

1. В соответствии с трудовым законодательством положениями и приказами руководителя предприятия, оформление приема, перевода и увольнений работников должно быть своевременно;

2. Выдача справок о трудовой деятельности работников и учет личного состава;

3. Представление нужной информации, создание и обновление банка данных о персонале;

4. Должностные инструкции для работников должны разрабатываться на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих;

5. Работа по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы;

6. Подготовка документов по пенсионному страхованию, а также для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям в орган социального обеспечения, подготовка материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям;

7. Заполнение и хранение трудовых книжек;

8. Своевременная подготовка документов в связи с истечением срока их текущего хранения к сдаче в архив;

9. Составление и ведение личных дел работников, внесение в них изменений.

10. Подготовка документов для квалификационных, аттестационных и конкурсных комиссий.

**Трудовая деятельность персонала регулируется приказами** о командировках, о поощрениях, об отпусках, о переводе, об увольнении и др. Проект приказа по личному составу подписывается руководителем организации, регистрируется и датируется. На приказе сотрудник, относительно которого он был издан, должен поставить свою визу («С приказом ознакомлен»), дату и подпись. С приказа снимают две копии — для личного дела и для бухгалтерии — и заверяют в отделе управления кадров и трудовых отношений или у секретаря.

**Для сохранности очень важна организация текущего хранения документов**. Первые подлинные оригиналы приказов о приеме на работу, переводах, увольнениях подписанные руководителем организации формируются в отдельное дело за один календарный год [14, С.39].

Внутри каждого дела приказы располагаются в хронологическом порядке. А основания для издания приказов, формируются в отдельное дело, где тоже располагаются в хронологическом порядке. Дела с приказами о предоставлении отпусков и взысканиях, с приказами о командировках со служебными записками — основаниям и для издания приказов - формируются отдельно.

1.4 Показатели эффективности системы управления персоналом

Одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия является управление персоналом, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человеческих ресурсов возрастает и к их способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия, называется оценкой эффективности управления персоналом.

Для начала нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку, чтобы определить эффективность системы управления персоналом.

Показатели эффективности системы управления персоналом [17, С.114]:

1. Численность работников по категориям и должностям. Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребностям организации, а также каков процент работников управления от общей численности персонала.

2. Половозрастная структура. Определяется путем группирования сотрудников по полу и возрасту (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет и т.д.).

3. Образовательная структура. Персонал организации оценивается по факту наличия определенной квалификация, образования.

4. Текучесть кадров. Определяется как соотношение числа работников, покинувших организацию за определенный период (обычно за год), к среднему числу работающих сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и ранжирование причин, ее вызывающих.

Текучесть кадров - результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию. Текучесть кадров может довольно дорого обходиться работодателю: оплату промежуточных отпусков, выходных пособий, простоев оборудования, растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице, затраты на набор и отбор (стоимость записей, перемещений, тестов), административные расходы. Снижается производительность, поскольку требуется время, чтобы новые сотрудники достигли уровня опытных работников, ушедших с производства.

Работники покидают места, если их потребности не удовлетворяются на этом месте и возможно другое место, которое, как работник надеется, удовлетворит его в большей степени, показали исследование проблемы текучести кадров.

Но некоторые виды текучести кадров выгодны предприятию тогда, когда уход работника не ощущается предприятием как потеря, в связи с его низкой оценкой работоспособности данного индивида. Работники, которые не приносят пользы предприятию, должны переучиваться или увольняться.

Также текучесть кадров может быть вызвана прогулами.

Самовольный невыход на работу называется прогулом. При регистрации высокого уровня прогулов можно ожидать того, что в ближайшем будущем вероятна повышенная текучесть персонала.

Но предприятия могут снизить текучесть кадров с помощью некоторых методов: лучшего отбора работников их ориентации, путем обучения и вознаграждений.

Очень важно определить точные причины возникновения текучести персонала. Существует несколько методов для определения текучести персонала - это интервьюирование работников непосредственно перед тем, как они покинут организацию, с тем, чтобы выявить причины их ухода. Также метод включающий телефонные или личные беседы, интервью спустя несколько недель после расчета. Но к сожалению, данные, изучаемые всеми этими методами, обычно не совсем надежны.

Прогулы сотрудников вызывают ряд практических проблем и приводят к ряду издержек. Издержки организации включают те виды выплат, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Кроме того, приходится оплачивать внеурочный труд рабочего, который выполняет работу отсутствующего, что обходится еще дороже, так как, здесь может простаивать дорогостоящее оборудование и падать производительность труда подразделения.

5. Абсентеизм (от лат. absentia - отсутствие). Рассчитывается как соотношение потерь рабочего времени за определенный период к общему количеству рабочего времени за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Важно провести детальный анализ причин с целью принятия дальнейших корректирующих мер.

6. Внутренняя мобильность персонала. Определяется по соотношению количества работников, сменивших рабочие места (должности) в рамках данной организации за определенный период (как правило, за год), к общему числу сотрудников организации за этот же период. Большое значение при анализе внутренней мобильности персонала имеет выявление причин смены рабочих мест: являлось ли это запланированной ротацией; связана ли мобильность с трудовыми конфликтами и прочее. Важно также определить среднюю продолжительность работы сотрудников на одном рабочем месте (по категориям работников и уровням должностей). Слишком длительное или слишком короткое пребывание работников той или иной категории на одном рабочем месте свидетельствует о недоработках в области кадровой работы и требует вмешательства со стороны руководства.

 Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от стабильности состава работников предприятия. Чтобы оценить стабильность состава и численности работников применяются следующие показатели:

7. Коэффициент стабильности кадров. Этот коэффициент рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством на предприятии или в его подразделениях.

Каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности поэтому персонал (кадры) не может рассматриваться как однородная субстанция. Каждый имеет право вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, изменить условия трудового договора, участвовать в забастовках, увольняться, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. Персонал (кадры) находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других [8, С.24].

Еще одним способом оценки работы отела управления кадров и трудовых отношений является анализ мнений работников. Такие мнения обобщаются письменно с помощью анкет и обычно в анонимной форме для выражения реакции работников на характеристики работы, кадровую политику работодателя и т.д.

Когда четко заданы цели, вопросы и пункты, используемые при опросе, составлены профессионально обзор может быть более эффективным. На действенность этой формы влияет наличие убежденности у работника в том, что работодатель искренне заинтересован узнать правду, и будет действовать всеми возможными способами, чтобы последовать предложениям, даваемым работниками.

Система управления персоналом включает ряд методов и подходов технико-экономических показателей, нормы управления и нормативы численности. Эффективность деятельности предприятия зависит от правильно организованной системы управления персоналом и является первым шагом к успеху в управлении предприятия.

1. Оценка эффективности существующей системы

и методов управления персоналом в организации

* 1. Организационно-правовая форма,

структура управления и виды деятельности организации

Муниципальное унитарное предприятия города Ижевска «Ижводоканал» является коммерческой организацией с правами юридического лица, не наделенной правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником, может осуществлять финансово- хозяйственную деятельность, имеет в хозяйственном владении обособленное имущество, владеет, пользуется и распоряжается указанным имуществом с ограничениями, установленными законодательством и уставом предприятия, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде [20].

Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, круглую печать предприятия со своим наименованием и вправе иметь иные счета в банках и иных кредитных организациях. У предприятия собственная эмблема, бланк, печать, штамп, товарный знак и другие реквизиты.

Собственником имущества Предприятия является муниципальное образование «Город Ижевск», имущество Предприятия является муниципальной собственностью г. Ижевска и закреплено за Предприятием на праве хозяйственного владения. Имущество не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками Предприятия. Предприятие не вправе создавать в качестве юридического лица другие предприятия (дочерние предприятия) и не вправе выступать учредителем кредитных организаций.

В МУП г. Ижевска «Ижводоканал» линейная структура управления (Приложение 1), то есть руководители подразделений низших ступеней подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. Руководитель отвечает за весь объем деятельности. Передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, то есть принцип единоначалия. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Каждый отдел выполняет свои функции и несет ответственность.

В структуру предприятия входят:

1. Директорат – 7 ед.;
2. Административно-управленческий персонал – 116 ед.;
3. Участок режимов и диагностики – 3 ед.;
4. Центр аналитического контроля вод – 28 ед.;
5. Цех водозаборных и очистных сооружений (Станция подготовки воды «Пруд-Ижевск»; станция подготовки воды «Кама-Ижевск»; водозабор «Кама-Ижевск») - 210 ед.;
6. Цех по ремонту механического оборудования – 30 ед.;
7. Группа по Административно-хозяйственной части 7 ед.;
8. Служба охраны- 112 ед.;
9. Цех по ремонту электрооборудования 31 ед.;
10. Центральная диспетчерская служба – 115 ед.;
11. Участок ремонта и восстановления сетей – 68 ед.;
12. Ремонтно-строительный участок – 32 ед.;
13. Отдел капитального строительства - 18 ед.;
14. Цех по эксплуатации электрооборудования – 36 ед.;
15. Отдел подготовки и реализации условий подключения - 8 ед.;
16. Автотранспортный цех – 168 ед.;
17. Цех очистных сооружений канализации – 170 ед.;
18. Служба информатизации и связи – 22 ед.;
19. Отдел проектирования – 24 ед.;
20. База отдыха – 2 ед.;
21. Служба главного метролога – 27ед.;
22. Лаборатория технологического контроля – 28 ед.;
23. Цех водоотведения – 220 ед.;
24. Цех водоснабжения - 180 ед.

МУП г. Ижевска «Ижводоканал» создано для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. И включает в себя почти все составляющие жилищно-коммунального хозяйства: водоснабжение, канализование, канализационные очистные сооружение города.

Виды деятельности МУП г. Ижевска «Ижводоканал»:

1. Оказание физическим и юридическим лицам услуг по водоснабжению и водоотведению;

2. Осуществление деятельности по эксплуатации инженерных систем водоснабжения и водоотведения;

3. Обеспечение качества подаваемой питьевой воды в соответствии с действующими стандартами, нормами и правилами при соответствии исходной воды требованиям стандартов;

4. Выдача разрешительной документации, в том числе технических условий для присоединении новых, реконструируемых, пере профилируемых и расширяемых объектов к системам водоснабжения и канализации, а так же при выполнении водоохранных мероприятий абонентом (заказчиком);

5. Осуществление технического надзора за качеством выполняемых работ по строительству водопроводно-канализационных сетей, в том числе подключаемых к сетям находящимся в муниципальной собственности;

6. Осуществление контроля за рациональным использованием питьевой воды, поступающей из централизованных систем коммунального водоснабжения и за составом и свойствами сточных вод, сбрасываемых в систему коммунальной канализации и канализационные сети г.25 Ижевска и взимание платы за превышение предельно допустимых концентраций вредных веществ в сточных водах, согласно нормативных документов.

7. Деятельность по строительству зданий и сооружений (в том числе строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом; возведение конструкций на высоте; геодезические работы; земляные работы; каменные работы; устройство бетонных железобетонных конструкций; монтаж сборных бетонных и железобетонных конструкций; монтаж деревянных конструкций; монтаж легких ограждающих конструкций; изоляционные работы; кровельные работы; отделочные работы; устройство полов; благоустройство территории; возведение и устройство дорожных оснований и покрытий; работы по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций; работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования; монтаж технологического оборудования; пуско- наладочные работы; монтаж систем и сооружений телефонной и радиосвязи; выполнение функций генерального подрядчика; выполнение функций заказчика-застройщика; технологический и строительный инжиниринг; инженерные изыскания для строительства зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом; монтаж и пуско-наладка электроустановок) для собственных нужд, а так же нужд сторонних организаций (третьих лиц) исходя из технических и финансовых возможностей предприятия.

8. Деятельность по проектированию зданий и сооружений ( в том числе зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом; архитектурно-строительное проектирование; строительное конструирование; технологическое проектирование; проектирование специальных наружных сетей 26 объектов; разработка специальных разделов проектной документации; осуществление функций генерального проектировщика; проектный инжиниринг) для собственных нужд, а также для нужд сторонних организаций (третьих лиц) исходя из технических и финансовых возможностей предприятия.

9. Хранение и реализация нефти, газа и продуктов их переработки.

10. Деятельность по предупреждению пожаров; производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений.

11. Эксплуатация взрывоопасных, пожароопасных и химически опасных производственных объектов.

12. Деятельность по эксплуатации электрических, тепловых (включая осуществление деятельности по эксплуатации отопительных котельных на газообразном и других видах топлива и выработке пара на нужды отопления, вентиляции и горячего водоснабжения), газовых сетей и сооружений, а также систем и сетей телефонной и радиосвязи.

13. Перевозки пассажиров автомобильным транспортом (в том числе оборудованным для перевозок более 8 человек; перевозки грузов автомобильным транспортом грузоподъемностью свыше 3,5 тонн).

14. Погрузочно-разгрузочная деятельность на железнодорожном транспорте; деятельность по техническому обслуживанию и ремонту технических средств, используемых на железнодорожном транспорте.

15. Деятельность по обращению с опасными отходами, их утилизация.

16. Деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений.

17. Оказание услуг связи, в том числе радиосвязи.

18. Водопользование.

19. Пользование недрами для добычи подземных пресных вод.

20. Осуществление внешэкономической деятельности.

21. Оказание консультационных услуг.

22. Проведение исследований объектов аналитического контроля в соответствии и областью аккредитации.

В своей работе МУП г. Ижевска «Ижводоканал» руководствуется Уставом предприятия и не вправе осуществлять виды деятельности, не предусмотренные Уставом.

Должностные лица и сотрудники предприятия несут материальную, административную и уголовную ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них обязанностей в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

* 1. Эффективность хозяйственной деятельности и финансовой устойчивости организации

Муниципальное унитарное предприятия города Ижевска «Ижводоканал» снабжает чистой питьевой водой почти 700 тысяч жителей города. Другое важное направление деятельности организации, составляющее основу санитарного и экологического благополучия города, - это водоотведение. На балансе МУП г. Ижевска «Ижводоканал» находится 933,97 км водопроводных, и 592,63 км канализационных сетей, 33 повысительных насосных водопроводных станций, 36 канализационных насосных станций, 791 водозаборная колонка.

Краткую экономическую характеристику МУП г. Ижевска «Ижводоканал» представляет анализ основных экономических показателей деятельности в динамике по данным бухгалтерской отчетности за 3 года, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1. Основные экономические показатели деятельности МУП г. Ижевска «Ижводоканал» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абс.изм. 2013-2015 гг. |
| 1.Выручка (в том числе водоснабжение питьевой водой; водоснабжение технической водой; отвод сточных вод; прочие) | 1258280 | 1174250 | 1252831 | -5449 |
| 2.Себестоимость  | 1282906 | 1272733 | 1286109 | 3203 |
| 3.Валовая прибыль (убыток) отчетного периода | -24626 | -98483 | -33278 | - 8652 |
| 4.Прибыль (убыток) от реализации | -24626 | -98483 | -100745 | - 76119 |
| 5.Прибыль (убыток) до налогообложения | -32171 | 31 | -95530 | - 63359 |
| 6.Налог на прибыль | 0 | 0 | 0 | - |
| 7.Чистая прибыль отчетного периода | -27250 | 33 | -95884 | - 68634 |
| 8.Уровень рентабельности (убыточности) деятельности, % | -2,56 |  | - 7,63 | - 5,07 |

 На основании данных приведенной выше таблицы делаем вывод, что выручка от продажи продукции с 2013 по 2015 год уменьшилась на 0,44 % что говорит о незначительных изменениях потребления объема распределенной воды. Также по данным таблицы видим, что значение себестоимости осталось практически на прежнем уровне. Значение прибыли от продаж в 2015 г. составило - (- 100745) этот показатель с 2013г. (-24626) уменьшился на 76119, это падение означает, что организация уменьшила значение рентабельности продукции и значительно увеличила издержки производства и обращения. Также мы видим, что такие показатели как прибыль до налогообложения и чистая прибыль имеют отрицательные значения, и по сравнению с 2013 к 2015 г. они ненамного ниже, что говорит об отрицательных тенденциях организации производства на данном предприятии. Организация не рентабельна, так как рентабельность отрицательна и по сравнению с 2013 г. к 2015г. уровень ее упал на 5,07%

 Предприятие находиться в кризисном состоянии, по основным показателям финансово-экономической деятельности МУП г. Ижевска «Ижводоканал» 2015 год закончила с отрицательным финансовым результатом.

Но несмотря на хроническое недофинансирования в течении последних лет, предприятию удалось сохранить в рабочем состоянии основной производственный фонд. МУП г. Ижевска «Ижводоканал» предпринимает всё возможное для обеспечения бесперебойного водоснабжения и водоотведения города Ижевска и других муниципальных образований.

Ведь сегодня имеющийся утвержденный тариф обеспечивает лишь 80% потребности предприятия, недофинансирование составляет 20 %.

Также усложняют ситуацию предприятия потребители-должники: более 280 тысяч рублей должны управляющие компании и ТСЖ, более 65 миллионов - промышленные предприятия, есть долг и за бюджетами всех уровней.

Еще одна особенность предприятия – большая численность сотрудников, в основном управленческого персонала. На сегодняшний день численность составляет 1662 человека, из них руководителей 143 чел., специалистов 331 чел., служащих 16 чел., медперсонал 5 чел., рабочие 1167 чел.

* 1. Анализ и оценка системы управления персоналом

В МУП г. Ижевска «Ижводоканал» имеется отдел управления кадров и трудовых отношений. Отдел управления кадрами и трудовыми отношениями является самостоятельным структурным подразделением, подчиненным директору предприятия. Отдел возглавляется начальником, назначаемым на должность и освобождаемым от должности приказом директора предприятия. В своей деятельности отдел управления кадров и трудовых отношений руководствуется Трудовым кодексом Российской Федерации и другими законодательными актами РФ, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями правительства РФ, постановлениями и распоряжениями Администрации г. Ижевска Удмуртской Республики, касающиеся работы с кадрами, ведения трудовых книжек, личных дел, учета личного состава, и хранения документов Основными положениями Государственной Системы Документационного Обеспечения Управления (ГСДОУ), Основными правилами работы архивов организаций, Перечнем типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения, Уставом МУП г. Ижевска «Ижводоканал», коллективным договором, приказами директора предприятия, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкцией по делопроизводству, положением об отделе управления кадрами и трудовыми отношениями. Отдел управления кадров и трудовых отношений имеет печать с обозначением своего наименования.

Цели и задачи отдела управления кадров и трудовых отношений МУП г. Ижевска «Ижводоканал»:

Основная цель - формирование кадрового состава организации и ведение кадрового делопроизводства.

Задачи:

1. Подбор, расстановка работников, в соответствии с их квалификацией;

2. Организация обучения и повышения квалификации;

3. Подготовка резерва на выдвижение;

4. Учет личного состава;

5. Составление и оформление кадровой документации, ее учет, хранение, использование;

6. Совершенствование работы отдела управления кадрами и трудовыми отношениями на основе внедрения новейших технологий работы с документами и методик подбора персонала на МУП г. Ижевска «Ижводоканал».

Функции:

1. Обеспечение предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;

2. Осуществление связи с центром занятости населения по вопросам подбора кадров;

3. Изучение движения и причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению;

4. Организация и проведение аттестаций;

5. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей;

6. Организация подготовка, переподготовки и повышения квалификации работников;

7. Ознакомление под роспись вновь принятых работников с коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о структурном подразделении, в которое принимается работник, с должностной инструкцией;

8. Контроль за правомерностью оформления трудовых правоотношений с работниками при приеме и переводе (постоянно);

9. Оформление приема, перевода, предоставления отпусков, командирования, поощрения, дисциплинарных взысканий, увольнения работников;

10. Ведение и учет трудовых книжек и личных дел;

11. Подготовка документов для оформления пенсии;

12. Подготовка документов для пенсионного страхования;

13. Ведение табельного учета;

14. Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины;

15. Организация подготовки материалов для представления работников к поощрениям и награждениям;

16. Организация производственной практики студентами учебных заведений;

17. Оформление справок о прошлой и настоящей трудовой деятельности работников МУП г. Ижевска «Ижводоканал»;

18. Организация работы военно-учетного стола;

19. Организация текущего хранения кадровой документации, подготовки и передачи ее в архив организации;

20. Ведение отчетности по кадровым вопросам (ежемесячной, ежеквартальной, полугодовой, ежегодной).

Отдел управления кадрами и трудовыми отношениями имеет право:

1. Требовать от руководителей структурных подразделений МУП г. Ижевска «Ижводоканал» выполнения установленных правил приема, перевода, поощрения, соблюдения графика отпусков, применения дисциплинарных наказаний, командирования, расторжения трудовых договоров подчиненных им работников;

2. Запрашивать от структурных подразделений сведения, необходимые для работы отдела управления кадрами и трудовыми отношениями;

3. Проводить проверку трудовой дисциплины в структурных подразделений и доводить результаты проверок до руководителей структурных подразделений и директора предприятия при принятии соответствующих мер;

4. Вносить предложения руководству о привлечении к дисциплинарной ответственности во всех случаях нарушения работниками МУП г. Ижевска «Ижводоканал» установленных правил внутреннего трудового распорядка;

5. Разрабатывать положение об отделе управления кадрами и трудовыми отношениями и должностные инструкции ее работникам;

6. Вносить на рассмотрение директора предприятия представление о приеме, переводе, поощрении, дисциплинарном наказании, увольнении работников МУП г. Ижевска «Ижводоканал»;

7. Осуществлять связь с другими организациями по вопросам подбора кадров;

8. Вносить предложения в проект условий коллективного договора МУП г. Ижевска «Ижводоканал», составления правил внутреннего трудового распорядка;

9. Вносить руководству МУП г. Ижевска «Ижводоканал» предложения по совершенствованию работы отдела управления кадрами и трудовыми отношениями и других подразделений.

Отдел управления кадров и трудовых отношений несет ответственность за несвоевременное и некачественное выполнение задач и функций, возложенных на отдел управления кадрами и трудовыми отношениями; утрату, порчу документов, нарушение правил ведения и хранения кадровых документов; разглашение сведений, составляющих персональные данные работников, государственную и коммерческую тайну.

Отдел управления кадрами и трудовыми отношениями взаимодействует с другими структурными подразделениями МУП г. Ижевска «Ижводоканал» по вопросам подбора и расстановки штатного состава, проведения аттестации, повышения квалификации работников, предоставление сведений о трудовой деятельности работников.

Отдел управления кадров и трудовых отношений взаимодействует с юридическим отделом по правым вопросам, связанным с подготовкой кадровых приказов, трудовых взаимоотношений между работниками и работодателем;

Отдел управления кадров и трудовых отношений взаимодействует с бухгалтерией по вопросам оформления больничных листов и приказов о предоставлении отпусков работников;

Отдел управления кадров и трудовых отношений взаимодействует с отделом материально-технического снабжения по вопросам обеспечения канцелярскими принадлежностями, средствами вычислительной техники, бытового обслуживания работников отдела управления кадрами и трудовыми отношениями;

Отдел управления кадров и трудовых отношений взаимодействует с отделом финансового планирования по вопросам предоставления статистической отчетности, штатного расписания, оплаты труда работников предприятия.

Так же отдел управления кадрами и трудовыми отношениями взаимодействует с другими организациями г. Ижевска:

- С отделами районных пенсионных фондов по вопросам оформления пенсионных дел работникам предприятия и перерасчета пенсий;

- С отделами районных военных комиссариатов по вопросам учета и бронирования военнообязанных сотрудников предприятия;

- С центром занятости населения по вопросам подбора кадров;

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| - С районными Администрациями, Администрацией города и Министерством Энергетики, Жилищно-коммунального хозяйства и Государственного регулирования тарифов Удмуртской Республики по вопросам награждения и поощрения работников.МУП г. Ижевска «Ижводоканал» - самый крупный производитель коммунальных услуг по всей Удмуртии, на предприятии трудится чуть более 1600 высококвалифицированных сотрудников – это и профессионалы своего дела с огромным опытом за плечами, и молодые специалисты. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал МУП г. Ижевска «Ижводоканал».Таблица 2. Численность и забортная плата работников в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абс. изм. за 2013-2015 гг. |
| Среднегодовая численность, чел. | 1550 | 1606 | 1662 | +112 |
| Руководители, чел. | 139 | 141 | 143 | +4 |
| Специалисты, чел. | 305 | 326 | 331 | +26 |
| Служащие, чел. | 14 | 16 | 16 | +2 |
| Рабочие, чел. | 1088 | 1119 | 1167 | +79 |
| Медперсонал, чел. | 4 | 4 | 5 | +1 |
| Средняя заработная плата одного руководителя, руб. | 22 000 | 25 000 | 28 000 | + 6 000 |
| Средняя заработная плата одного специалиста, руб. | 18 000 | 18 000 | 18 000 | - |
| Средняя заработная плата одного рабочего, руб. | 20 000 | 20 000 | 20 000 | - |
| Средняя заработная плата по организации, руб. | 20 000 | 21 000 | 22 000 | + 2 000 |
| Средние затраты на одного работника в год, руб. | 312 000 | 327 600 | 343 200 | + 31 200 |

  Приведенные в таблице 2 данные показывают, что численность персонала растет по всем категориям. С 2013 г. к 2015 г. увеличилась численность руководящего состава на 4 чел., увеличилась численность специалистов на 26 чел., служащих на 2 чел., рабочих на 79 чел. И медперсонала на 1 чел. Также данные показывают, средняя заработная плата по организации выросла на 10 %, но заработная плата рабочих и специалистов за 3 года остается на прежнем уровне, так как последний рост заработной платы был только в 2011 году, но вот заработная плата руководителей более мотивированна, за счет премирования она поднялась на 27,3 %. Далее проведем анализ уровня образования персонала в МУП г. Ижевска «Ижводоканал».Таблица 3.Анализ уровня образования МУП г. Ижевска «Ижводоканал» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Высшеепрофессиональное | Среднеепрофессиональное | Начальноепрофессиональное и среднее |
|  | 2013г. | 2014г.  | 2015г. | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| Руководители | 94 | 96 | 95 | 34 | 33 | 38 | 11 | 10 | 10 |
| Специалисты | 223 | 236 | 247 | 66 | 68 | 63 | 16 | 22 | 21 |
| Служащие | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 |
| Рабочие | 65 | 76 | 87 | 200 | 194 | 198 | 823 | 849 | 882 |
| Медперсонал | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 |

Состав работников по образованию характеризуется следующими данными, на конец 2015 года высшее профессиональное образование имеют 434 сотрудника, что значительно выше чем в 2013 году – 388 сотрудника; среднее профессиональное 309 человек, на 1 чел. больше чем в 2013 году; начально профессиональное и среднее 919 человек, что значительно выше чем в 2013 – 854 чел. Все исходит из того, что в 2015 году увеличилась среднесписочная численность сотрудников, на 112 чел. МУП г. Ижевска «Ижводоканал» значительно экономит, в отличии от своих собратьев в других городах России на обучение, переобучение и повышение квалификации своих сотрудников. Далее сравним численность сотрудников, прошедших повышение квалификации и анализируем затраты. Таблица 4. Численность сотрудников, прошедших повышение квалификации с 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Курсы повышения квалификации | 2013 г.  | 2014 г. | 2015 г. | Абс. изм. за 2013-2015 гг. |
| Руководители | 21 | 16 | 10 | - 11 |
| Специалисты | 36 | 28 | 21 | - 15 |
| Рабочие | 48 | 39 | 37 | - 11 |
| Итого: | 105 | 83 | 68 | - 37 |

 В таблице 4 представлено, что в 2013 г. на курсах повышения квалификации обучалось 105 чел., в 2014 г. – 83 чел., в 2015 – 68 чел. Таким образом в 2014 г. численность обучающихся снизилась на 22 чел. и составила 79% по сравнению с 2013 г., а в 2015 г. численность обучающихся снизилась на 15 чел. и составила 81 % от уровня 2014 г. По данным таблицы видно, что в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» реализовывается процесс подготовки и переподготовки кадров, но с каждым годом снижается количество обучающихся.Таблица 5. Затраты на повышение квалификации с 2013 – 2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Курсы повышения квалификации | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абс. изм. за 2013-2015 гг. |
| Руководители | 268 000 | 232 000 | 218 500 | -49 500 |
| Специалисты | 108 000 | 117 000 | 111 000 | + 3 000 |
| Рабочие | 96 000 | 78 000 | 74 800 | - 21 200 |
| Итого: | 472 000 | 427 000 | 404 300 | - 67 700 |

 В таблице 5 представлено, что затраты на повышение квалификации снижаются с каждым годом, так же видим, что больше всего затрат на повышения квалификации руководителей, а менее всего рабочих. По данным таблицы 5 можно рассчитать средние затраты на обучения одного сотрудника. Средние затраты на обучение одного работника - это показатель, характеризующий деятельность службы управления персоналом. Средние затраты на обучения одного сотрудника = Общая стоимость обучения / количество обучившихся. Общая стоимость обучения работников предприятия составила в 2013 г. - 472 000 рублей. Количество обучившихся работников 105 чел.Средние затраты на обучение одного работника = 472000/105 = 4495,23 руб. Общая стоимость обучения работников предприятия составила в 2014 г. – 427 000 рублей. Количество обучившихся работников 83 чел.Средние затраты на обучение одного работника = 427000/83= 5144,57 руб. Общая стоимость обучения работников предприятия составила в 2015 г. – 404 300 рублей. Количество обучившихся работников 68 чел.Средние затраты на обучение одного работника = 404300/68= 5945,58 руб. Средние затраты на одного сотрудника в 2013 г. – 4495,23 руб., в 2014 г. – 5144,57 руб., в 2015 г. – 5945,58 руб. Затраты на повышения квалификации можно уменьшить или обучить за эти деньги большее количество человек если будет разработана специальная программа, а не обучать в срочном порядке перед самой аттестацией.Далее проведем возрастной анализ сотрудников, чтоб определить средний возраст работающих в МУП г. Ижевска «Ижводоканал».Таблица 6. Возрастной анализ сотрудников МУП г. Ижевска «Ижводоканал» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На 31.12.2013 г. | На 31.12.2014 г. |  На 31.12.2015 г. |
| Возраст | Всего | М | Ж | Всего | М | Ж | Всего | М | Ж |
| До 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18-25 | 24 | 19 | 5 | 61 | 43 | 18 | 87 | 64 | 23 |
| 25-30 | 119 | 74 | 45 | 143 | 90 | 53 | 154 | 96 | 58 |
| 30-35 | 116 | 66 | 50 | 145 | 85 | 60 | 149 | 86 | 63 |
| 35-40 | 156 | 61 | 95 | 180 | 76 | 104 | 183 | 81 | 102 |
| 40-45 | 186 | 88 | 98 | 211 | 105 | 106 | 214 | 110 | 104 |
| 45-50 | 138 | 61 | 77 | 160 | 74 | 86 | 166 | 77 | 89 |
| 50-55 | 184 | 86 | 98 | 213 | 104 | 109 | 236 | 115 | 121 |
| 55-60 | 258 | 130 | 128 | 282 | 147 | 135 | 277 | 146 | 131 |
| Св.60 | 185 | 122 | 63 | 209 | 135 | 74 | 196 | 126 | 70 |
| Итого: | 1366 | 707 | 659 | 1604 | 859 | 745 | 1662 | 901 | 761 |
| Средний возраст | 46 | 45 | 45 |

  4 июля 2013 года вступил с силу «Федеральный закон от 02.07.2013 N 162-ФЗ "О внесении изменений в Закон Российской Федерации "О занятости населения в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации», в соответствии с которым запрещается дискриминация по возрасту, полу и внешности работника. Но руководству организации все равно хочется иметь молодой перспективный коллектив. В таблице 6 представлено, что средний возраст сотрудников МУП г. Ижевска «Ижводоканал» 45 лет. 45 лет – это порог зрелости человека, когда он уже поднабрался опыта, но все еще молод душой и телом. Самое время строить карьеру – трудиться. На руководящих должностях МУП г. Ижевска «Ижводоканал» работают специалисты с большим практическим опытом работы по данному профилю, обладающие необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеющие принимать правильные решения. В МУП г. Ижевска «Ижводоканал» постоянно разрабатываются программы развития на несколько лет вперед. Организуются конкурсы среди сотрудников на идеи развития организации в современных условиях. Но кроме всего хорошего есть и проблемы. Одна из них – это текучесть кадров. Причины увольнения сотрудников выясняются при оформлении увольнения сотрудниками кадровой службы. Для того, чтобы удержать на работе, и более того заставить хорошо трудиться рядового сотрудника необходимо проанализировать причины увольнения: 1. Функция мотивирования – 36%.
2. Низкий уровень заработной платы – 34%.
3. По собственному желанию, личные причины- 14%.
4. Конфликты в коллективе – 1%.
5. Удаленность работы от места жительства – 5%.
6. Отсутствие перспектив профессионального роста – 10%.

Рис.1. Причины увольнения сотрудников в 2015 году. На рисунке 1 представлено, что основной причиной увольнения является функция мотивирования – 36%, будучи самой сложной из всех остальных внутри управления, способствует реализации поставленной общеорганизационной цели. Сложность ее определяется тем, что главным действующим лицом при этом остается работник с его потребностями, желаниями, целями. Наличие потребности, с одной стороны, и ограничений на ее удовлетворение, с другой, создает внутренний конфликт работника, разрешить, который призвана мотивация. Второй причиной увольнений являются низкий уровень заработной платы - 34%, на третьем месте причина увольнений по собственному желанию 14%. Отсутствие перспектив профессионального роста занимает четвертое место – 10%. Удаленность от места жительства, неблагонадежность персонала и конфликты в персонале занимают незначительный процент.Таблица 7. Анализ принятых и уволенных МУП г. Ижевска «Ижводоканал» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абс. изм. за 2013-2015 гг. |
| Принято,чел. | 392 | 348 | 338 | - 54 |
| Уволено, чел. | 347 | 291 | 286 | - 61 |
| Среднесписочная численность, чел. | 1550 | 1606 | 1662 | + 112 |
| Коэффициент текучести кадров, %  | 22 | 18 | 17,2 | - 4,8 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 25 | 21 | 20 | - 5 |
| Коэффициент оборота, % | 0,88 | 0,83 | 0,84 | - 0,04 |

Ч увол.К текуч. = Ч ср.спис. \* 100 %, где К текуч. - коэффициент текучести кадров, отражает, насколько эффективна система мотивации в организации;Ч увол. – число уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины,чел.;Ч ср.спис.- среднесписочная численность за период, чел. Ч прин.К об.пр. = Ч ср.спис. \* 100 %, гдеК об.пр. – коэффициент оборота по приему, показывает какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода;Ч прин. – число принятых за период, чел.Ч ср.спис.- среднесписочная численность за период, чел. УК об. = ПК об. – коэффициент оборота, показывает, как интенсивно меняется персонал, ценит ли он возможность работать в организации;У – количество уволенных за период, чел.;П- количество принятых за период, чел. Для крупных предприятий на практике считается нормой коэффициента текучести кадров – 15 %. Из нашей таблицы видна текучесть сверх номы это значит, что мотивация в МУП г. Ижевска отсутствует или неэффективна. По данным также можно сказать что структура организации обновляется каждые 4 года.По данным таблицы также видим снижение коэффициента оборота по приему, что говорит о статичности в развитии и устойчивости организации.В таблице рассчитан такой показатель как коэффициент оборота, который указывает на оперативность восполнения численности организации, и чем он ближе к 1, тем лучше. По нашим же данным коэффициент оборота ненамного ниже единицы, следовательно, оперативность восполнения численности в нашей организации стабильна.  Далее проанализируем потери производительного времени из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте – коэффициент абсентеизма. Абсентеизм - термин западного менеджмента. Чаще всего абсентеизм определяют, как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте, как по уважительной, так и по неуважительной причине. В таблице приставлены данные об отсутствии работников за 2013-2015 гг.Таблица 8. Потери производительного времени за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Числ. | Раб./дней | Числ. | Раб./дней | Числ. | Раб./дней |
| Неявки(всего) | 478 | 3897 | 429 | 3381 | 516 | 4121 |
| Неявки с разрешения администрации | 60 | 180 | 68 | 204 | 74 | 222 |
| Болезни | 408 | 3672 | 349 | 3141 | 428 | 3852 |
| Прогулы | 10 | 45 | 12 | 36 | 14 | 47 |
| Фонд раб.дней в году (кол-во рабочих \* раб.дни в году) | 382850 | 396682 | 410514 |
| Коэффициент абсентеизма, % | 1,02 | 0,85 | 1 |

А = Рп/Р \* 100, где А - Коэффициент абсентеизма;Рп - количество времени отсутствия сотрудника на работеР - количество рабочего времени в исследуемом периоде.Коэффициент абсентеизма показывает, что с 2013-2015 гг. теряется 1,02%; 0,85%; 1% соответственно производительного времени в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте.  Далее проанализируем коэффициент стабильности персонала. Он рассчитывается как среднесписочное число работников организации за текущий период со стажем работы в данной организации более 5 лет (человек), к среднему числу сотрудников организации за период. Таблица 9. Стабильность персонала МУП г. Ижевска «Ижводоканал» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Кол-во сотрудников, со стажем работы более 5 лет, чел. | 840 | 820 | 799 |
| Численность, чел. | 1550 | 1606 | 1662 |
| Коэффициент стабильности, % | 0,54 | 0,51 | 0,48 |

Кст = Чс5 / Чсп,где Кст - коэффициент стабильности кадрового состава;Чс5 - среднесписочное число работников организации за текущий период со стажем работы в данной организации более 5 лет (человек);Чсп - среднесписочное число работников организации за текущий период (человек). Из таблицы 9 видно, что в организации более-менее стабильный персонал, это значит, что существует некий «застой» персонала, принятого несколько лет назад, а движение кадров во основном по вновь принятому персоналу. Далее проанализируем коэффициент внутренней мобильности персонала. Он рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период. Таблица 10. Мобильность персонала МУП г. Ижевска «Ижводоканал» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Кол-во сотрудников, занявших новые должности, чел. | 38 | 45 | 39 |
| Численность, чел. | 1550 | 1606 | 1662 |
| Коэффициент внутренней мобильности, % | 2,45 | 2,80 | 2,35 |

Км = (Рсм / Р) \* 100,где: Рсм — число работников, сменивших должность за период; Р — среднесписочная численность ра­ботников.В таблице 10 представлено, что мобильность персонала организации низкая это значит, что система адаптации движения и продвижения кадром не налажена, следовательно, нужно более тщательно работать с продвижением персонала.  В МУП г. Ижевска «Ижводоканал», как и во всех крупных организациях ведется своя кадровая политика, ведущая и контролирующая социальное развитие, улучшение условий труда, дополнительное социальное и медицинское страхование, социальное обеспечение работников Предприятия и членов их семей.  На предприятии так же действует коллективный договор, согласованный с профсоюзной организацией. Профсоюзная организация, руководствуется законом Российской Федерации «О профсоюзах, их правах и гарантиях деятельности», Трудовым кодексом Российской Федерации, а так же другими законами и нормативными правовыми актами. Отношения работника и Предприятия возникают на основе трудового договора и регулируются законодательством Российской Федерации о труде. При приеме на работу каждый сотрудник проходит обязательный медицинский осмотр. После прохождения медицинского осмотра новенький сотрудник приходит в отдел управления кадров и трудовых отношений для заключения трудового договора. Так же для вновь принятых сотрудников проводят инструктажи по гражданской обороне в штабе гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций и по охране туда в службе промышленной безопасности и охраны труда.Предприятие обеспечивает своим работникам безопасные условия труда и несет ответственность, в установленном законодательством РФ порядке, за вред, причиненный их жизни и здоровью.Предприятие самостоятельно устанавливает для своих сотрудников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы, а так же поощряет в соответствии с законами и иными правовыми актами.Предприятие организует доступ (допуск) работников к сведениям, составляющим государственную тайну, в соответствии с требованиями нормативных актов по защите государственной тайны. Работники предприятия принимаются на должность (профессию), предусматривающую допуск к государственной тайне, только после оформления такого допуска в установленном порядке.В муниципальных учреждениях система оплаты труда работников учреждения устанавливаются коллективным договором, соглашением, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.Расчет нормативной численности специалистов, рабочих и служащих на предприятии ведется на основании Рекомендаций по нормированию и оплате труда работников жилищного, водопроводного-канализационного хозяйства, которые утверждены приказом Госстроя России.В рамках развития кадрового потенциала работников учреждений, актуализированы квалификационные требования к работникам с учетом современных требований к качеству услуг, в том числе путем разработки профессиональных стандартов.Актуализация квалификационных требований и компетенций, необходима для оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ). В отношении каждого работника уточняются и конкретизируются его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, устанавливается размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Работодатель оплачивает труд работников, работающих на предприятии в соответствии с их квалификацией, отработанным временем и реальным вкладом в экономику предприятия. При установлении тарифных ставок и должностных окладов предприятие руководствуется действующим законодательством РФ, нормативными правовыми актами РФ, УР и отраслевым тарифным соглашением в ЖКХ РФ. На предприятии существует единая тарифная сетка с диапазоном разрядов оплаты труда руководителей, специалистов и служащих. По схеме разрядов устанавливается минимальный, средний и максимальный оклад работников. Месячная заработная плата работника предприятия не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом, при полной отработке норы рабочего времени и выполнения работником трудовых обязанностей.Увеличение доходов работающих производится, исходя из финансовых возможностей предприятия с учетом фактического роста потребительских цен в РФ.Не позднее 10 числа каждого месяца работникам МУП г. Ижевска «Ижводоканал» выдаются расчетные листы с указанием всех произведенных начислений и удержаний. Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала. Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца: аванс - до последнего числа текущего месяца, окончательный расчет – до 16 числа месяца, следующего за отчетным. Заработная плата производится на банковские пластиковые карты.Обеспечение правильного подбора, расстановки и использования кадров, соответствие их квалификации фактически выполняемых им работ, требованиям тарифно-квалификационных характеристик, определяется аттестационной комиссией согласно действующим положениям о порядке проведения аттестации руководителей, специалистов и других служащих.Вопрос о присвоении или повышении разряда рабочим рассматривается квалификационной комиссией после проверки теоретических знаний и сдачи практических пробных работ.Работники прочих специальностей, не имеющие профессиональной подготовки (записи в трудовой книжке) принимаются на предприятие, как правило, по 1-2 разряду. Вопрос о повышении разряда рассматривается квалификационной комиссией после проверки теоретических знаний и сдачи практических пробных работ.Администрация подразделения не позднее месячного срока организовывает проверку знаний у вновь принятого работника.Временное исполнение обязанностей по должности отсутствующего работника возлагается на другого работника (с его согласия) на основании приказа (распоряжения) директора предприятия. Замещающему работнику, в том числе штатному заместителю выплачивается разница между его фактическим окладом (должностным, персональным) и должностным окладом замещаемого работника (без персональной надбавки).МУП г. Ижевска «Ижводоканал»:- Проводит тарификацию работ и работников в зависимости от сложности выполняемых работ (функции);- Присваивает квалификационные разряды рабочим в соответствии с ЕКТС и «Тарифно-квалификационными характеристиками по общеотраслевым профессиям рабочих»;- Присваивает квалификационные разряды специалистам и служащим в соответствии с ЕКТС и «Тарифно-квалификационными характеристиками по общеотраслевым должностям служащих;- Разрабатывает производственные и должностные инструкции для рабочих и служащих;- Обеспечивает расширение сферы нормирования труда для всех категорий персонала, устанавливает обоснованные нормы на основе прогрессивных межотраслевых нормативов трудовых затрат.МУП г. Ижевска «Ижводоканал» устанавливает:- Исходную величину тарифной ставки рабочего первого разряда;- Соотношение в оплате труда различных профессионально-квалификационных групп работников (обоснованное увеличение тарифных коэффициентов от разряда к разряду);- Конкретные величины доплат и надбавок;- Компенсацию за условия труда, отличаемые от нормальных;- Объекты сдельной и повременной оплаты труда. Индексация минимальной месячной тарифной ставки производится исходя из финансовых возможностей предприятия и с учетом фактического роста потребительских цен.  Всем работникам предприятия предоставляется ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. (Статья 114, 115 ТК РФ). Работникам с вредными условиями труда предоставляются дополнительные отпуска. (Статья 116, 117 ТК РФ). Работникам с ненормированным рабочим днем также предоставляется дополнительный отпуск. (Статья 119 ТК РФ).  Единый фонд оплаты труда работников предприятия складывается из суммы фонда заработной платы, рассчитанной по нормативам, и ежемесячной премии в виде приработка. Фонд оплаты труда подразделения образуется за счет отчислений от единого фонда оплаты труда, созданного по результатам работы предприятия в целом за отчетный месяц, целевых поступлений из централизованного фонда, а также средств, поступивших за работы, выполненные подразделениями на сторону по отдельным договорам. Ежемесячно до подразделения доводится фонд оплаты труда. Распределяется фонд оплаты труда между бригадами подразделения по фиксированным процентным долям, рассчитанным согласно штатного расписания и согласованным с отделом финансового планирования. Увеличение или уменьшение процентной доли бригады производится по коэффициенту трудового вклада бригады, устанавливаемого советом трудового коллектива на основании Положения по распределению фонда оплаты труда данного подразделения. Часть средств на оплату труда (тарифная) начисляется по установленным окладам и тарифным ставкам, а оставшаяся (над тарифная) – приработок – начисляется с помощью коэффициента трудового участия (КТУ), выставляемого работнику по результатам работы за месяц. За базовый КТУ принимается КТУ, равный единице. С помощью критериев повышения или понижения размер КТУ устанавливается больше или меньше единицы. Критерии повышения или понижения КТУ утверждаются в конкретном подразделении Положением по распределению фонда оплаты труда. Решение совета по установлению КТУ оформляется протоколом, в котором указывается по каким показателям повышен или понижен КТУ конкретному работнику. К суммам, определенным в выплате решением коллектива бригады, добавляются надбавки и доплаты, имеющие индивидуальный характер; средства, начисленные работнику, бригаде в порядке целевого поощрения из поощрительных фондов предприятия. В случае, если размер средств на оплату труда, рассчитанный указанным образом, не обеспечивает минимального уровня оплаты конкретному работнику (или работникам), определенного трудовым законодательством, соответствующая выплата может производится: - За счет перераспределения ФОТ подразделения; - За счет уменьшения отчислений в резерв (или фонд поощрения); - За счет безвозмездной помощи из централизованного фонда оплаты труда.**Управление персоналом** является главным правилом эффективного менеджмента в любой организации. При неверном управлении, возникает куча проблем, например: плохое качество работы, плохая репутация организации, и увеличение шансов стать банкротом.Для того, чтобы лучше понять проблемы, существующие в системе управления персоналом, в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» постоянно проводится анкетирование уволившихся сотрудников.Из состава уволившихся, пятая часть уволилась в первый год работы, что говорит о плохой системе адаптации. Для того, чтобы наметить шаги по дальнейшему развитию системы управления персоналом в организации выяснили у самих сотрудников, как они чувствуют себя в компании. Для этого проведен анкетный опрос сотрудников, в опросе приняли участие 332 человека. Результаты опроса показали следующие:Таблица 11.Результаты анонимного анкетного опроса выборочных сотрудников МУП г. Ижевска «Ижводоканал» в 2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   Вопрос |  Да |  Нет  | Не могу сказать точно |
| - У меня есть хорошие возможности для развития моих профессиональных навыков. | 23% | 32% | 45% |
| - Я доволен мероприятиями по развитию персонала в моей компании. | 28% | 35% | 37% |
| - Я доволен возможностями карьерного роста. | 16% | 44% | 40% |

 Из представленных результатов следует, что большинство сотрудников 32% считают, что в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» отсутствуют возможности для развития профессиональных навыков; мероприятиями по развитию не довольны 35 % сотрудников, большинство сотрудников также не устраивают 44% возможности карьерного роста. При этом 45% сотрудников не смогли дать положительный ответ о наличии хороших возможностей для развития и 44% не удовлетворены мероприятиями по развитию, а возможности карьерного роста удовлетворяют только 16% работников. Следовательно, можно сделать вывод, о том, что компании следует более внимательно подойти к ожиданиям персонала по внутреннему развитию, потому что действующая система многих сотрудников все же не удовлетворяет.Сотрудники проводят большую часть в рабочем коллективе и поэтому для каждого очень важен психологический климат на рабочем месте, психологические взаимоотношения. Часто причиной негативного отношения могут стать большой объем работы или неверное распределение объема среди сотрудников коллектива. С целью выяснения отношений в коллективе проведен опрос сотрудников.Таблица 12. Результаты анонимного анкетного опроса выборочных сотрудников МУП г. Ижевска «Ижводоканал» в 2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Вопрос |  Да |  Нет  | Не могу сказать точно |
| - В нашем коллективе все идет гладко. | 31% | 42% | 27% |
| - Люди, с которыми я работаю, являются командой. | 21% | 53% | 26% |
| - В нашем коллективе достаточно сотрудников, чтобы справиться с работой. | 72% | 23% | 5% |

Следовательно, делаем вывод, что работа поделена среди сотрудников, количество которых вполне достаточно для выполнения всех обязанностей согласились 72%, при этом большинство считает 53%, что коллектив не является единой командой и только третья часть 31% признают, что в коллективе все гладко, большинство 42% считает, что в коллективе не все гладко, а 27 % затруднились ответить на этот вопрос. **Так же в системе** управлении персоналом МУП г. Ижевска «Ижводоканал" существуют другие значительные проблемы, которые ведут к стрессовым условиям работы и, следовательно, текучести кадров. Изобразим «Дерево проблем».Не конкурентоспособная мотивация рабочих и специалистовНе совершенствованные условия труда Недостаток возможностей карьерного ростаНеудовлетворенность работой/ Стрессовые условия работыРис. 2 «Дерево проблем» системы управления персоналом МУП г. Ижевска «Ижводоканал».Для совершенствования системы управления персоналом организации необходимо развитие системы адаптации кадров, развитие корпоративности, что не только снизит текучесть персонала, но и будет способствовать повышению производительности труда, формированию у сотрудников лояльного отношения к организации, улучшению морально-психологического климата и даст возможность наиболее полно использовать профессионально-личностный потенциал сотрудников.1. Мероприятия по совершенствованию

системы управления персоналом в организации3.1. Совершенствование структуры кадровой службы В условиях постоянно меняющегося положения на рынке рабочей силы МУП г. Ижевска «Ижводоканал» целесообразно отладить инструмент, позволяющий грамотно управлять персоналом и принимать управленческие решения по использованию потенциала работников в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями.  Решение задачи совершенствования управления кадрами на предприятии невозможно без отдела управления кадров и трудовых отношений, позволяющего обеспечивать предприятие кадровым составом с требуемым для эффективной производственной деятельности качественным и количественным уровнем.  А для совершенствования самого отдела управления кадров и трудовых отношений, отдел должен получить организационный статус методического, информационного и координирующего центра кадровой работы на предприятии.  В структуре отдела управления кадров и трудовых отношений МУП г. Ижевска «Ижводоканал» 5 должностей: начальник отдела управления кадров и трудовых отношений - 1ед., специалист по кадрам – 4 ед.Начальник отдела управления кадров и трудовых отношений Специалист по кадрамСпециалист по кадрамСпециалист по кадрамСпециалист по кадрам  Рис. 3. Действующая структура отдела управления кадров и трудовых отношений.Таблица 13. Действующая заработная плата сотрудников отдела управления кадрами и трудовыми отношениями.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Кол-во штатных единиц | Оклад | Премия (20%) | Заработная плата в месяц | Годовой фонд заработной платы |
| Начальник отдела управления кадров и трудовых отношений | 1 | 32 500 | 6 500 | 39 000 | 468 000 |
| Специалист по кадрам | 4 | 12 810 | 2 562 | 61488 | 737 856 |
| Итого:  | 5 |  |  | 100488,00 | 1205856,00 |

 В таблице 13 представлено, что заработная плата руководителя и специалистов отдела управления кадрами и трудовыми отношениями разница в 2,5 раза, такое же соотношение заработных плат и в других отделах и подразделениях МУП г. Ижевска «Ижводоканал». По основным показателям финансово-экономической деятельности предприятие находиться в кризисном состоянии, показатель текучести персонала выше среднего, а у нас такое соотношение заработных плат, следовательно, приходим к выводу, что нужно, оптимизировать штатное расписание, персоналу нужна мотивация. Отдел управления кадров и трудовых отношений подчиняется непосредственно директору предприятия, однако хорошо известно, что роль отдела в делах управления незначительная. Отдел управления кадров и трудовых отношений структурно разобщён с отделом охраны труда и техники безопасности; планово-экономическим отделом; юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют часть функции по управлению персоналом в организации (Приложение 1). Эти отделы никак не подчинены руководителю отдела кадров и трудовых отношений поэтому отдел не является ни методическим, ни информационным, ни координационным центром кадровой политики организации. Отсюда вытекает самая главная проблема отдела управления кадров и трудовых отношений: имея низкий организационный статус во внутриорганизационном управлении, отдел не принимает участие в стратегическом планировании организации и принятии других важнейших решений, тем самым отдел не выполняет целый ряд задач по управлению персоналом.  Обобщим на примере, как уже неоднократно говорилось, основная функция отдела управления кадров и трудовых отношений – подбор кандидатов на должность. Процедура приема подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства и сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но и, что, возможно, является даже более важным, психологической стороны нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Специалисты должны уметь подобрать наиболее достойных нужно знать каким образом это лучше сделать, как их потом обучать, продвигать, перемещать. Но отдел управления кадров и трудовых отношений не должен действовать автономно, нужно чтобы все эти процедуры соответствовали целям и задачам предприятия. Пока отдел кадров и трудовых отношений не будет заниматься развитием организации в целом, имея только рекомендательное право голоса, ему придется выполнять роль агентства - рекрутера.  Идеальный вариант – когда отдел управления кадров и трудовых отношений будет иметь более значительный статус в иерархии организации. Для упрочения авторитета отдела кадров и трудовых отношений лучше, когда его возглавит кто-то из ближайших помощников руководителя: “с одной стороны его знают все в организации и доверяют ему, в том числе и сам руководитель, а с другой стороны – он знает организацию изнутри”.  В целях совершенствования отдела кадров и трудовых отношений предлагаю изменить структуру отдела.  Для этого изображаем «Дерево решений» совершенствования отдела управления кадров и трудовых отношений.  Введение новой должности руководителя кадровой службы организацииОптимизация системы управления персоналомСтимулирование и мотивирование персоналаВведение профстандартов на предприятии и повышение квалификации сотрудников Повышение производительности и эффективности труда работников МУП г. Ижевска «Ижводоканал»Р**ис 4. «Дерево решений» системы управления персоналом МУП г. Ижевска «Ижводоканал».** В «Дереве решений» представлено, что для повышения производительности и эффективности труда работников МУП г. Ижевска «Ижводоканал» нужно оптимизировать систему управления персоналом, введя новую должность руководителя кадровой службы организации. Так же срочно нужна программа введения профстандартов на предприятии и повышения квалификации сотрудников, и программа стимулирования и мотивирования персонала. Для начала, во-первых, нужно ввести должность заместителя директора по управлению персоналом и охране труда, которому будут подчиняться отдел управления кадров и трудовых отношений, а также отдел охраны труда и техники безопасности, так как это наиболее связанные структуры.  Во-вторых, должность начальника управления кадров и трудовых отношений можно исключить. В-третьих, ввести должность ведущего специалиста по кадрам – 1 ед., так как в отделе нужен старший. Он будет распределять работу отдела, вести воинский учет, так как в организации около 500 военнообязанных, взаимодействовать со службой занятости, а также быть правой рукой заместителя директора по управлению персоналом. В-четвертых, ввести должность специалиста по социальным вопросам – 1 ед., с психологическим или педагогическим высшем образованием. В обязанности которого войдут многие социальные задачи: выход на пенсию сотрудников организации, награждения и поощрения, материальная помощь и т.п. В-пятых, должность специалиста по кадрам, оставить 3 ед., распределив между ними остальные обязанности. Первый специалист будет ответственный за графики отпусков и ежегодные отпуска сотрудников. Второй специалист будет ответственный за табельный учет сотрудников. Третий специалист будет ответственный за делопроизводство отдела управления кадров и трудовых отношений, будет взаимодействовать с общим отделом и архивом организации. Так же специалисты будут вести все кадровое делопроизводство (прием, увольнение, переводы, надбавки за дополнительную работу и т.п.). В-шестых, нужно мотивировать заработную плату специалистов, для начала предлагаю на 10%, чтоб как-то сравнить с средней заработной платой специалиста по городу (по данным мониторинга заработных плат, специалист по кадрам в городе Ижевск имеет заработную плату от 20 до 25 тысяч рублей). Не забудем и про ведущего специалиста по кадрам, его заработная плата должна быть выше, чем у просто специалиста, так как у ведущего больше ответственности, предлагаю разницу в окладах 30%.Подразделение: Директорат/ Заместитель директора по управлению персоналом и охране трудаПодразделение: Отдел управления кадров и трудовых отношений/ Ведущий специалист по кадрамСпециалист по кадрамСпециалист по кадрамСпециалист по кадрамСпециалист по социальной работеРис. 5. Проектируемая структура отдела управления кадров и трудовых отношений. Таблица 14. Проектируемая заработная плата сотрудников отдела управления кадрами и трудовыми отношениями.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Кол-во штатных единиц | Оклад | Премия (20%) | Заработная плата в месяц | Годовой фонд заработной платы |
| Ведущий специалист по кадрам | 1 | 18318,3 | 3663,66 | 21981,96 | 263783,52 |
| Специалист по кадрам | 3 | 14091 | 2818,2 | 50727,6 | 608731,2 |
| Специалист по социальной работе | 1 | 14091 | 2818,2 | 16909,2 | 202910,4 |
|  Итого: | 5 |  |  | 89618,76 | 1075425,12 |

  После оптимизации системы управления персоналом МУП г. Ижевска «Ижводоканал» в подразделении Директорат появиться дополнительная штатная единица, что приведет к увеличению фонда оплаты труда на данное подразделение. Но в подразделении Отдел управления кадрами и трудовыми отношениями наоборот будет уменьшение фонда оплаты труда, за счет аннулирование должности начальника управления кадров и трудовых отношений и введения новых должностей. Также возможно аннулирование должности начальника отдела охраны труда и техники безопасности, так как заместитель директора по управлению персоналом и охране труда будет руководить двумя отделами, как уже говорилось ранее. Без грамотно организованной кадровой службы сегодня не может существовать ни одна организация. Роль кадровой службы на предприятии обусловлена требованиями времени, согласно которым и строится единая кадровая политика предприятия. * 1. Совершенствование квалификационного уровня

кадрового состава [Трудовые ресурсы](http://center-yf.ru/data/economy/Trudovye-resursy.php) предприятия - главным ресурс, от качества подбора и эффективности использования которого во многом зависят результаты производственной деятельности предприятия. Все чаще затраты на повышение квалификации персонала рассматриваются как одно из главных направлений повышения эффективности деятельности организации. В идеале для совершенствование квалификационного уровня кадрового состава МУП г. Ижевска «Ижводоканал» необходим ежегодный план или программа обучения, переобучения и повышения квалификации сотрудников, которого к сожалению, нет. Программу составляет отдел управления кадров и трудовых отношений совместно с отделом охраны труда и техники безопасности, согласовывает планово-экономический отдел и бухгалтерия. Также следует настроить на активное участие в составлении программы начальников подразделений, все должны быть заинтересованы в подготовке и переподготовке сотрудников.  У работников должно быть желание получить повышение или занять новую должность; стремление сохранить работу или остаться в занимаемой должности; материальная заинтересованность путем установления повышенной оплаты труда.  При составлении программы на обучение нужно сделать предварительные анализы и расчеты: 1. Составить анализ поставщиков обучения. Включить в сводную таблицу расценки всех учебных заведений, которые попали в поле нашего зрения и выбрать наиболее оптимальный вариант;2. Составить список сотрудников, которых нужно будет обучить в следующем году и обосновать необходимость их обучения;3. Перечислить выгоды, которые получит наша организация от обучения сотрудников. Также желательно собрать статистику, на сколько процентов увеличивается результативность сотрудников после профессионального обучения, как улучшаются показатели подразделений.4. Собрать информацию о том, чему и как обучают сотрудников другие водоканалы России, хотя это и субъективный аргумент, но действенный. Если мы представим руководству факты, показывающие, что успешные водоканалы серьезно занимаются обучением сотрудников, возможно, оно будет более лояльно относиться к тому, что мы запланировали. С 01.07.2016г. на территории России начала действовать система профстандартов, в частности установлен переходный период до 2020 г., когда муниципальные и государственные предприятия должны полностью перейти к системе профстандартов. В муниципальных организациях внедрение профессиональных стандартов обязательно, но в МУП г. Ижевска «Ижводоканал», к сожалению, они еще не введены. Так что начнем с внедрения профстандартов:  1. Для начала издаем приказ о создании комиссии по внедрению профстандартов в МУП г. Ижевска «Ижводоканал». В приказе помимо членов комиссии (сотрудников отдела управления кадрами и трудовыми отношениями, планово-экономического отдела, юридического отдела, отдела охраны труда и техники безопасности) указываем полномочия каждого и назначаем ответственных за охрану труда на производстве, то есть тех, кто так или иначе будет в дальнейшем использовать профстандарты. 2. Составляем план-график, по внедрению профстандартов в деятельность МУП г. Ижевска «Ижводоканал», далее утверждаем его руководителем. В этом документе отражаем промежуточные задачи и конкретные сроки выполнения работ, также назначаем ответственных. 3. Проведя аттестацию, переименовываем должности в соответствии в профстрандартами, так как не всегда название профессии в стандарте совпадает с штатным расписанием, следовательно, вносим изменения в штатное расписание.  4. Определяем трудовые функции работников, в соответствии с профстандартами, вносим изменения в должностные инструкции. 5. Так же, необходимо внести изменения в оплату труда, потому что законодатель устанавливает правило, по которому работники, выполняющие, одинаковые трудовые функции, должны получать равную оплату за это.  6. Если же квалификация или образование работника не соответствует профстандарту, то необходимо повысить ее уровень или обучить сотрудника в соответствии с профстандартом.  Следовательно, составляя план (программу) обучения на 2016- 2020 гг., нужно учесть, что после аттестации по профстандартам, может выявиться большее количество претендентов на повышения квалификации, обучение или переобучение. Отсюда вытекает и необходимость увеличения финансирования данной программы.Таблица 15. Плановая численность сотрудников, для обучения, переобучения и повышения квалификации с 2016-2020 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Курсы повышения квалификации сотрудников  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| Руководители | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Специалисты | 50 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| Рабочие | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Итого: | 140 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Обучение и переобучение сотрудников |  |  |  |  |  |
| Руководители | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Специалисты | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Рабочие | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Итого: | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Всего: | 158 | 168 | 168 | 168 | 168 |

 Численность для повышения квалификации запланировали отдельно от численности на обучение и переобучение, так как затраты на обучение и переобучения будут выше, чем на курсы повышения квалификации. Таблица 16. Плановые затраты на повышение квалификации, обучения и переобучение сотрудников с 2016 – 2020 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Курсы повышения квалификации сотрудников  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| Руководители | 100 000 | 150 000 | 170 000 | 190 000 | 200 000 |
| Специалисты | 150 000 | 170 000 | 190 000  | 210 000 | 220 000 |
| Рабочие | 200 000 | 220 000 | 240 000 | 260 000 | 280 000  |
| Итого: | 450 000  | 540 000 | 600 000 | 660 000 | 700 000 |
| Обучение и переобучение сотрудников |  |  |  |  |  |
| Руководители | 70 000 | 76 000 | 79 000 | 83 000 | 86 000 |
| Специалисты | 180 000 | 210 000 | 240 000  | 270 000 | 300 000 |
| Рабочие | 250 000 | 270 000 | 290 000 | 310 000 | 330 000 |
| Итого: | 500 000 | 556 000 | 609 000 | 663 000 | 716 000 |
| Всего:  | 950 000 | 1096000 | 1209000 | 1323000 | 1416000 |

  В таблице 16 представлено, что на обучение и переобучение персонала, а также курсы повышения квалификации необходимы серьезные растраты. Но вкладывая средства на обучение работников сейчас МУП г. Ижевска «Ижводоканал» экономит на будущих расходах, поскольку у него уже будут работники нужной квалификации и не придется затрачивать средства на подбор и адаптацию новых работников с необходимым перечнем знаний и навыков. Так же нужно учесть то, что ежегодно будем вносить фактические цифры в численности сотрудников и стоимости обучения. При направлении на обучение и переобучение сотрудников, нужно учесть то, что предприятие несет не малые затраты, поэтому необходимо составлять ученические договора и дополнительные соглашения с сотрудниками. В ученических договорах и дополнительных соглашениях, необходимо указать количество лет обязательной работы в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» или выплаты денежных средств (полной или частичной), потраченных предприятием на обучение данного сотрудника.  Обучение сотрудников создает условия для постоянного роста профессионализма персонала – с одной стороны и заинтересованное стремление каждого специалиста в своем неуклонном профессиональном совершенствовании – с другой стороны. На предприятии требуется уделять больше внимания обучению не только руководителей, но и специалистов в рабочих. Требуется применять и анализировать опыт, содержащий новые подходы к обучению, накопленный уже в других водоканалах России. Так же необходимо чаще использовать основные методы обучения на рабочем месте: инструктажи, стажировка, наставничество. Необходимо чаще собирать собрания, посвящённые профессиональной деятельности, проводить лекции, вести беседы при этом учитывать мнение и советы сотрудников о нашей общей работе.  Совершенствование квалификационного уровня - один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия, который способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда.   3.3 Совершенствование организации и условий труда Постоянная высокая производительность труда - мечта любого работодателя. Умный работодатель постоянно будет что-то совершенствовать в соответствии с проблемами и запросами трудового коллектива предприятия. Для выбора основных направлений по совершенствованию организации и условий труда МУП г. Ижевска «Ижводоканал» необходимо провести внутренний аудит организации. Цель аудита будет определение уровня эффективности и качества организации работы с персоналом в соответствии с целями и стратегией управления персоналом. Бывает так, что трудовые успехи работников все руководители спешат присвоить себе, а возникшие социально-трудовые проблемы оставить специалистам службы. Наша задача все это выявить.При проведении аудита будем учитывать:1.Тип подразделения. Так как тот или иной тип говорит об уровне организационного развития подразделения, составе ее основных функций и степени из реализации.2. Уровень эффективности управленческой деятельности подразделения, под которой мы понимаем выполнение функций общего управленческого характера, а именно: планирования, организации, координации и контроля работы.**3. Уровень квалификации специалистов, работающих в подразделении.****4. Оценка деятельности подразделения.****5. Уровень организации работы подразделения.** **6.** Уровень мотивации труда сотрудников подразделения и др. Таким образом, мы обозначили основные направления аудита. Для реализации аудита важно разработать его технологию и применить в конкретных условиях деятельности компании. Далее необходимо разработать комплекс мероприятий по мотивации персонала, как основного рычага стимулирования роста производительности труда. Необходимы и материальные стимулы (заработная плата, премии, путевки, лечение, транспорт) и нематериальные (престижность труда, возможность карьерного роста, всевозможные награды, возможность самосовершенствоваться). В случае если работодатель внимателен к потребностям своих сотрудников и задумывается об их ожиданиях, он не просто разрабатывает систему мотивации персонала и еденоразово применяет какие-либо меры, но о проводит регулярный мониторинг изменений. При разработке системы мотивации в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» необходимо учесть всё разнообразие мотивирующих факторов, только тогда система мотивации персонала будет эффективной и способствующей достижению целей организации. МУП г. Ижевска «Ижводоканал» прежде всего должен мотивировать заработной платой, так как заработная плата рабочих и специалистов низкая, как мы видели в «Дереве проблем» и значительно отличается от заработной платы руководителей. А ведь заработная плата – важнейшая часть стимулирования труда, она как инструмент воздействия на эффективность труда работника. Для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Неэффективная система вознаграждения вызывает у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины.  Также в муниципальной организации должна быть хорошо развитая система льгот работникам предприятия: - Субсидированное и льготное питание в столовой, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;- Полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;- Предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;- Оплата спортзала и бассейна, для сохранения здоровья сотрудников; - Оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия. МУП г. Ижевска «Ижводоканал» необходима программа обучения, переобучения и повышения квалификации сотрудников. Необходимы планы продвижения работников по службе, планирование их карьеры, особенно молодых специалистов, для которых очень важен карьерный рост.  На ряду со всем необходимо улучшение условий труда, развитие корпоративной культуры, а именно:- Устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления;- Развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива;- Образование различных неформальных, функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам своего предприятия;- Предоставление права на скользящий график работы;- Периодическое разрешение удаленной работы (работы на дому);- Предоставление отгулов;- Увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;- Более ранний выход на пенсию.  Для достижения высоко уровня мотивации персонала работодателю стоит внимательно подойти к разработке системы мотивации, которая должна быть комплексной: распространяться на всех сотрудников и сочетать различные меры материального и нематериального характера. Рассуждения о том, что сотрудников ничем нельзя заинтересовать, кроме денег, и в случае снижения заработной платы вы потеряете всех высококвалифицированных специалистов ошибочны. Хорошо мотивированный нематериальными мерами персонал не только лучше работает, требуя меньший фонд денежных средств, но и спокойнее переносит перебои и выдачей заработной платы. Для совершенствования организации и условий труда руководитель должен всегда иметь под рукой список мероприятий и решений, исходящий из проблем и целей организации.  Для начала составим программу небольшого совершенствования условий труда в МУП г. Ижевска «Ижводоканал». Все подразделения МУП г. Ижевска «Ижводоканал» расположены в разных районах города Ижевск, так же есть подразделение в г. Чайковский и д. Усть-Бельск. Во всех подразделениях должны быть одинаковые условия труда. Работники в течении дня не только работают, но и имеют свободное время для отдыха, например, в обед и технологические перерывы.  Территории в МУП г. Ижевск «Ижводоканал» предостаточно, поэтому предлагаю организовать комнаты отдыха и душевые комнаты для персонала. У многих работников тяжелая физическая работа, что подразумевает в необходимости приобретения душевых кабин. И комнаты отдыха необходимы, в которых можно будет провести свое свободное время или некоторое время после рабочего дня. Душевые кабины особенно необходимы в автотранспортном цехе – (4 шт.), цехе водозаборных и очистных сооружений – (6 шт.), цехе по ремонту механического оборудования (2 шт.), на участке ремонта и восстановления сетей (2 шт.), ремонтно-строительном участке (2 шт.), в цехе очистных сооружений канализации (2 шт.), цехе водоотведения и цехе водоснабжения (2 шт.), так же им необходимы небольшие комнаты отдыха. Также комнаты отдыха необходимо оборудовать в аппарате управления, центре аналитического контроля вод, отделе капитального строительства, цехе по эксплуатации электрооборудования, в отделе проектирования, в службе главного метролога, лаборатории технологического контроля. Конечно все это несет определенные затраты и за один день все невозможно сделать, поэтому будем планировать. Таблица 17. Затраты, необходимые для создания душевых комнат и комнат отдыха для персонала, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
| Ремонт помещения для установки душевых кабин кол-во/ цена | 4/ 120 000 | 3/ 105 000 | 2/ 80 000 |
| Ремонт помещения для комнаты отдыхакол-во/ цена | 5/ 150 000 | 5/ 175 000 | 6/ 240 000 |
| Душевые кабиныкол-во/ цена | 10/ 150 000 | 6/ 90 000 | 4/ 60 000 |
| Диваны кол-во/ цена | 5/60 000 | 5/ 60 000 | 6/ 72 000 |
| Телевизорыкол-во/ цена | 5/100 000 | 5/ 100 000 | 6/ 120 000 |
| Столыкол-во/ цена | 5/50 000 | 5/ 50 000 | 6/ 60 000 |
| Кондиционерыкол-во/ цена | 5/ 100 000 | 5/ 100 000 | 6/ 120 000 |
| Цветы кол-во/ цена | 15/ 15 000 | 15/ 15 000 | 18/ 18 000 |
| Итого: | 745 000 | 695 000 | 770 000 |

 Для обустройства 9 душевых комнат и 16 комнат отдыха необходимо 2 210 000 рублей - эти затраты необходимы для социальной мотивации сотрудников.  Анализируем общий ожидаемый эффект от предложенных мероприятий в таблице:Таблица 18. Ожидаемый эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МУП г. Ижевска «Ижводоканал».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Мероприятия | Ожидаемый эффект |
| Совершенствование кадровой службы. | Введение новой должности в подразделение Директорат, оптимизация структуры отдела управления кадров и трудовых отношений. | Упрочнение авторитета отдела управления кадров и трудовых отношений, повышение отдачи и эффективности работы ОУКиТО, экономия фонда оплаты труда ОУКиТО(+ 130 430,88 руб. в год) |
| Совершенствование квалификационного уровня кадрового состава | Внедрение профстандартов на предприятии, программа обучения и переобучения сотрудников, повышение квалификации в соответствии с профстандартами РФ. | Совершенствование квалификационного уровня сотрудников, экономия численности работников, повышение производительности труда. |
| Совершенствование организаций и условий труда. | Улучшение условий труда, обустройство некоторых подразделений душевыми комнатами и комнатами отдыха. | Улучшение условий труда, эстетичность и культура рабочего места и места отдыха.  |

 Далее построим план-график реализации мероприятий: Таблица 19. План-график реализации запланированных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» на 2016 - 2020 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| Совершенствование структуры кадровой службы (единовременное). |  | В течении года (+ 130 430,88 руб. в год) |  |  |  |
| Совершенствование квалификационного уровня кадрового состава (пять лет). | Годовые затраты - 950 000 руб.Кол-во работников на прохождение обучения, переобучение, повышение квалификации - 158 чел. | Годовые затраты -1 096 000 руб.Кол-во работников на прохождение обучения, переобучение, повышение квалификации - 168 чел. | Годовые затраты – 1 209 000 руб.Кол-во работников на прохождение обучения, переобучение, повышение квалификации - 168 чел. | Годовые затраты – 1 323 000 руб.Кол-во работников на прохождение обучения, переобучение, повышение квалификации - 168 чел. | Годовые затраты – 1416000 руб.Кол-во работников на прохождение обучения, переобучение, повышение квалификации - 168 чел. |
| Совершенствование организаций и условий труда / обустройство некоторых подразделений душевыми комнатами и комнатами отдыха (3 года). |  | Годовые затраты -745 000 руб.Обустройство душевых комнат, кол-во – 4Обустройство комнаты отдыха, кол-во - 5 | Годовые затраты - 695 000 руб. Обустройство душевых комнат, кол-во – 3Обустройство комнаты отдыха, кол-во - 5 | Годовые затраты - 770 000 руб. Обустройство душевых комнат, кол-во – 2Обустройство комнаты отдыха, кол-во - 6 |  |

 Главная задача карового менеджмента — найти то, что важно именно для конкретного работника. Основная проблема состоит в нахождении правильного соотношения материального и морального мотивирования персонала.  Нужно сделать там, чтоб работник гордился, что работает в МУП г. Ижевска «Ижводоканал» и всегда имел оптимистичный взгляд на жизнь. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯУправление персоналом можно отнести к самым сложным видам управления вследствие вероятностного характера процессов, происходящих в человеческих сообществах. В выпускной квалификационной работе по совершенствованию системы управления организации на примере МУП г. Ижевска «Ижводоканал» мы решили поставленные перед нами задачи, сделали соответствующие выводы и предложения. А именно разобрали теоретические основы управления персоналом организации, разъяснили понятие, сущность, значение и содержание системы управления персоналом, так как управление людьми включает обеспечение сотрудниче­ства всех членов трудового коллектива; кадровую политику; мотивацию; обучение; информирование работников и другие важные составляющие работы руководителя.Далее дали характеристику методов управления персоналом. Умелое и грамотное применение и сочетание различных методов управления, является одним из главных факторов успеха организации. Разобрали правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Эффективность деятельности предприятия зависит от правильно организованной системы управления персоналом. Далее произвели оценку эффективности существующей системы и методов управления персоналом в МУП г. Ижевска «Ижводоканал». После чего выяснилось, что система имеет как положительные стороны, так и ряд недостатков. Далее разработали мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации:1. Разработали предложения по совершенствованию кадровой службы МУП г. Ижевска «Ижводоканал». Так как в организации не совершенна кадровая политика, Отдел управления кадров и трудовых отношений имеет низкий организационный статус и не принимает участие в стратегическом планировании организации и принятии других важнейших решений, тем самым, не выполняя целый ряд задач по управлению персоналом. Отделу управления кадров и трудовых отношений нужен более сильный руководитель, имеющий влияние в директорате организации. 2. Совершенствовали политику обучения и развития персонала, разработали стратегически план внедрения профстандартов на предприятии и план обучения переобучения и повышения квалификации сотрудников. Также запланировали численность сотрудников и рассчитали затраты необходимые для обучения и переобучения, повышения квалификации сотрудников.  3. Так же разобрали многие виды мотивации необходимые для совершенствования организации и условий труда в МУП г. Ижевска «Ижводоканал». Рассчитали один из видов мотивации совершенствования условий труда работников – это размещения душевых комнат и комнат отдыха в некоторых подразделениях. Совершенствование системы управления персоналом, не только снизит текучесть кадров, но и будет способствовать повышению производительности труда, формированию у сотрудников лояльного отношения к организации, улучшению морально-психологического климата в организации и даст возможность наиболее полно использовать профессионально-личностный потенциал сотрудников.Список используемых источников и литературы: 1. Анисов, Л. М. /Организация работы кадровых служб / Л. М. Анисов, И. И. Терехов. - Минск, 2009. 2. Армстронг М. /Практика управления человеческими ресурсами/ 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. 3. Антропов В.А., Пиличев А.В. /Современные проблемы управления персоналом предприятий/ Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2001.4. Базаров, Т.Ю. /Управление персоналом/ – М.: Академия, 2011. 5.Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. /Социальные технологии в управлении/ монография – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2014.6. Гольдштейн Г.Я. /Основы менеджмента/ Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997. 7. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 №51- ФЗ (ред. от 28.12.2016).8. Дегтерева М.П. /Управление персоналом/ М., 2006.9. Зайцев, Г. Г./Управление персоналом: Учебное пособие / Г. Г. Зайцев. - Санкт-Петербург: Северо-Запад, 2008. 10.  [Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.. /Управление персоналом/ Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008](http://uchebniki-besplatno.com/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom-shvec.html).11. Кибанов А.Я. /Основы управление персоналом: учебник/ - М., Инфа-М, 2006.12. Кибанов, А.Я. /Управление персоналом/ – М.: Инфра-М, 200513. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ) от 30.12.2001 N 195-ФЗ.14. Магура М.И., Курбатова М.Б. /Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации/ - М., 2009.15. Маслов Е.В. /Управление персоналом предприятия/ - М., 200916. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф./Основы [менеджмента](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82)/ Пер. с англ. М.: Дело, 1998.17. Травин, В. В. /Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - Москва: Инфра-М, 2008.18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016).19. Оганесян И.А. /Управление персоналом - Мн.: Амалфея, 2000.20. Официальный сайт МУП г. Ижевска «Ижводоканал» [Электронный ресурс] - http://[www.izhvodokanal.ru](http://www.izhvodokanal.ru).21. Попов С.Г./ Управление персоналом/ Учебное пособие, Ось-89, 2004.22. Птицина Е.М. /Статья по теме: Система управления персоналом в организации/, 2013.23. Система управления персоналом в организации [Электронный ресурс] - <http://www.grandars.ru/college/biznes/sistema-upravleniya-personalom.html>.24. Система управления трудом в развитом социалистическом [обществе](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) / Под ред. Б. М. Сухаревского. М., 1983. 25. Управление персоналом организации/Учебник: под ред. А.Я. Кибан, 2006.26. Федосеев С.Н., Капустин /Управление персоналом организации/ Учебное пособие/ М.: Издательство «Экзамен», 2004.27. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. / Методы управления персоналом / Учебное пособие/ М.: Издательство «Экзамен», 2006. 28. Фролова Т.А./ [Экономика предприятия: конспект лекций](http://www.aup.ru/books/m203/)Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009.29. Шкатулла В.И. /Настольная книга менеджера по кадрам/- М., Норма, 2003.30. Юбилейное издание 1934 г. – 2014 г. /МУП г. Ижевска «Ижводоканал» 80 лет на службе городу/, 2014.Приложение 1 |
|  |