

*Габдрахманова Ю. В., бакалавр
Кузнецова Ю. А., бакалавр
Масилова М.Г., канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры ЭУ
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
e-mail: julia.gabdrakhmanova@yandex.ru
e-mail: julia.k.2017@yandex.ru
e-mail: marina.masilova@vvsu.ru
Россия, Владивосток*

Кадровое обеспечение организации: проблемы и опыт

Organization staffing: problems and experience

Аннотация.

В статье представлено теоретическое обоснование актуальности выбранной темы кадрового обеспечения, а также методология ее исследования. Приведены такие важные для анализа составляющие, как характеристика предприятия, результаты проведенного анализа кадрового состава и кадровой ситуации, складывающейся в организации УФПС Приморского края АО Почта России. Также изложен процесс исследования рассматриваемой проблемы, его инструменты и методы проведения. Раскрыты результаты проведенного исследования проблемы кадрового обеспечения по двум выбранным направлениям - удовлетворенность трудом и составляющими социального пакета. По итогам исследования разработаны предложения, направленные на повышение уровня удовлетворенности трудом персонала, а также его мотивацию и удержание.

Ключевые слова и словосочетания: кадровое обеспечение, удовлетворенность трудом, социальный пакет, социальные услуги

Annotation. The article presents the theoretical justification of the relevance of the selected topics of staffing, as well as the methodology of its research. The components important for the analysis are given, such as the characteristics of the enterprise, the results of the analysis of the personnel composition and personnel situation that is developing in the organization of the Federal Border Guard Service of the Primorsky Territory of Russian Post. The process of researching the problem under consideration and its tools and methods are also described. Further, the authors disclose in detail the results of a study of the problem of staffing in two selected areas - job satisfaction and the need for a social package. Then, the results of the study are presented, which represent the development of proposals for solving the investigated problem in the organization, which will contribute to the improvement of labor organization, as well as an assessment of their social effectiveness.

Keywords and phrases: staffing, personnel management, personnel management system.

В последние годы управление персоналом стало одной из наиболее важных сфер деятельности организаций по той причине, что в сложных современных

условиях экономики от успешной и эффективной работы персонала в значительной мере зависит положение организации на рынке и её имидж. Актуальность данной темы заключается в том, что рынок и экономика постоянно меняются, а кадры всегда имеют важное значение. Однако успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, мотивации, способности решать проблемы, а также восприимчивости к обучению. Поэтому решение проблемы кадрового обеспечения системы управления персоналом способно повысить эффективность работы всего предприятия, а для этого необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя их деятельность, что представляет собой суть кадрового обеспечения.

Проблеме анализа кадрового обеспечения системы управления персоналом посвящено немало трудов. Однако наиболее полно эти вопросы представлены в трудах таких ученых, как Н.В. Белая, А. Я. Кибанов, М. И. Магура, М. Б. Курбатова, С. А. Шапиро, Н. Самоукина, Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова.

Под кадровым обеспечением предприятия, по мнению А.Я. Кибанова, традиционно понимается «необходимый количественный и качественный состав его работников» [1].

С точки зрения Н.В. Белой, кадровое обеспечение – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации [2]. Оба определения отражают суть кадрового обеспечения, но второе является более детальным. Если обобщить мнения авторов, то можно сказать, что кадровое обеспечение представляет собой систему принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленную на совершенствование и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Исходными положениями политики в области кадрового обеспечения управления персоналом являются:

- создание привлекательных условий работы, безопасности, возможности продвижения;
- обеспечение обучения работников;
- предоставление такой заработной платы, которая по достоинству будет определять способности, опыт и возможности работника;
- установление определенных процедур для решения трудовых разногласий;
- предоставление услуг и льгот, а также создание социальных условий, которые востребованы работниками и выгодны для предприятия [3].

С проблемой кадрового обеспечения сталкиваются многие компании, в том числе, и УФПС Приморского края АО Почта России.

Рассмотрим характеристику компании и проведем анализ ее кадрового состава.

Почта России – федеральный почтовый оператор, входящий в перечень стратегических предприятий Российской Федерации. Он включает в себя 85 филиалов, 42 тысячи отделений по всей стране (среди них 39,5 тыс. отделений

связи, 1460 почтамтов, 59 сортировочных центров и более 19 тысяч автотранспортных средств) и имеет один из самых больших трудовых коллективов – около 350 тысяч почтовых работников [4]. Предприятие оказывает услуги почтовой связи (прием, обработка, пересылка и доставка разного рода отправок и периодических изданий между абонентами внутри страны и за ее пределами), транспортные, логистические и финансовые услуги физическим и юридическим лицам на всей территории страны.

В филиале города Владивостока насчитывается 49 отделений с численностью персонала 750 человек.

Кадровая политика организации АО Почта России является активной. Организация имеет не только прогноз развития ситуации, но и средства влияния на нее. Кадровая служба способна разрабатывать антикризисные программы, воплощать их в жизнь и проводить мониторинг ситуации.

Представим профессионально-квалификационную структуру работников за последние три года (таблица 1).

Таблица 1

Профессионально-квалификационная структура персонала

Профессия	2017	2018	2019
Оператор	233	233	233
Почтальон	154	152	154
Сортировщик	132	133	132
Водители	100	103	103
Прочее	126	128	128
Итого	745	749	750

Анализируя таблицу 1, можно сказать, что преобладающей является профессия «Оператор», а также что соотношение должностей оставалось практически неизменным на протяжении трех лет, что говорит об оперативности работы службы управления персоналом рассматриваемой организации в вопросе закрытия вакансий.

Также в компании наблюдается увеличение как принятых, так и уволившихся сотрудников, что говорит об увеличении оборотов по приему и по выбытию (таблица 2). При этом видно, что коэффициент текучести в 2019 году вырос на 4 процента в сравнении с 2017 годом, что крайне негативно сказывается на кадровой ситуации и качестве работы в организации.

Таблица 2

Движение кадрового состава в компании АО Почта России

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение 2018/2019
1 Принято работников	187	193	199	+6
2 Выбыло работников	239	247	268	+21
-по собственному желанию	237	241	266	+25
-за нарушение трудовой дисциплины	0	1	0	-1
-другие причины	2	5	2	-3
3 Среднесписочная численность	749	748	746	-2

4 Коэффициент оборота по приему, %	25	26	29	+3
5 Коэффициент оборота по выбытию, %	32	33	35	+2
6 Коэффициент постоянства кадров, %	74	73	71	-2
7 Коэффициент текучести, %	32	33	36	+3

Исходя из анализа кадровой ситуации, можно говорить о проблеме кадрового обеспечения – высокой текучести и низком постоянстве кадров.

В АО Почта России на основании кадровой отчетности за 2019 год было выявлено, что текучесть компании варьируется от 34 до 40 процентов, при существующей норме для данного типа организаций 32 процента, что говорит о неудовлетворенности аспектами труда персонала и вследствие уменьшения его численности. В связи с этим, было принято решение изучить те факторы, которые способствовали бы удержанию работников в организации, а именно удовлетворенность трудом и социальный пакет.

Для полного понимания вопроса рассмотрим показатели удовлетворенности трудом. Большинство авторов, изучающие удовлетворенность трудом, выделяют следующие ее показатели:

1. Содержание труда. Люди предпочитают выполнять работу, дающую им возможность в наибольшей степени реализовать свой потенциал. Наличие заданий, предполагающих творческий подход к решению, а также возможности использования работников своих уникальных способностей приводят к повышению удовлетворенности трудом.

2. Чувство социальной значимости. Человеку необходимо осознавать, что его труд является не только способом заработка, но он еще и востребован в обществе и приносит пользу людям.

3. Уважение к организации – работодателю. Для многих людей очень важна престижность места работы, принадлежность к известной и уважаемой в обществе организации.

4. Оплата труда. Если работники видят справедливое соотношение оплаты труда с их индивидуальным уровнем профессиональных умений и навыков, то, скорее всего, они будут удовлетворены. Ключевым моментом, способствующим удовлетворенности работой, является не абсолютное количество денег, а именно чувство справедливости. Притом удовлетворенность оплатой труда зависит не только от связи уровня оплаты с результатами и достижениями, но и от того, как это воспринимает сам человек.

5. Внезарплатные виды дохода. При выборе организации люди ориентируются не только на заработную плату, но и на дополнительные виды льгот и услуг, которые организация предоставляет своим работникам. В подобный пакет может входить приобретение жилья, дополнительное медицинское страхование, оплата обучения и повышения квалификации, бесплатное питание, компенсация транспортных расходов при проезде на работу и с работы, предоставление современных средств связи (мобильный телефон, Интернет), предоставление путевок на санаторно-курортное лечение сотрудникам и их детям и др.

6. Перспективы роста и развития. Стремление к должностному росту для человека естественно, но в данном случае речь идет не только о карьере как

перспективе занять более высокую должность и зарабатывать больше, но и о желании решать более масштабные задачи, обладать большими полномочиями и нести ответственность, иметь неограниченные возможности к самореализации.

7. Отношения с непосредственным руководителем - исследования показывают, что роль руководителей в преодолении трудностей на работе оценивается даже выше, чем роль коллег. Для многих людей руководитель олицетворяет организацию, уважение или неуважение к своему начальнику, благополучие отношений с ним – существенный психологический фактор удовлетворенности трудом.

8. Коллеги. Основные ожидания от сотрудников – это материальная и социальная поддержка, но еще важнее – помощь в достижении совместных целей. В труде удовлетворяется потребность в значимых социальных контактах, принятии и уважении, а потому наличие дружественных взаимоотношений в коллективе ведет к увеличению удовлетворенности трудом.

9. Чувство стабильности, защищенности, уверенность в завтрашнем дне. Этот параметр особенно важен при выборе работы именно сейчас в нашей стране, когда экономическая и политическая нестабильность воспринимается как норма жизни. Люди, как правило, хотят работать в стабильных компаниях, которым не грозит разорение, а им самим, как следствие, – безработица.

10. Комфортность рабочей среды. Комфортность рабочего места способствует повышению качества работы. Сотрудники предпочитают удобную и безопасную для здоровья рабочую среду. Большинство людей предпочитают работать относительно недалеко от дома, в чистом помещении, оснащённом современным оборудованием. Кроме того, важным условием является возможность работников самостоятельно управлять своим рабочим временем и иметь необходимое время для отдыха.

11. Организационная культура. Значение организационной культуры для сотрудников определяется тем, что она способствует организационной идентичности, определяя представление о компании, ее ценностях, принципах. Этический климат организации задает нормативную систему взаимоотношений. Люди выбирают такую организацию, где приоритет отдается гуманистическим ценностям и идеалам, царит дух взаимного уважения и сотрудничества. Работа в коллективе с высоким уровнем организационной культуры способствует обучению и личностному росту сотрудников, повышает степень их удовлетворенности характером и условиями труда [5].

Таким образом, удовлетворенность трудом является важным фактором, влияющим на процесс рабочей деятельности сотрудника, а также она взаимосвязана с кадровым обеспечением: повышение удовлетворенности трудом приводит к улучшению качества трудовой жизни и, в конечном счете, способствует росту качества жизни, что положительно скажется как на кадровом обеспечении, так и на эффективности работы компании.

Для проведения исследования была разработана анкета «Удовлетворенность трудом», при ее разработке использовались методики С. Хатуэйя и Дж. МакКинли [6], Ю. Липпонена [7] и П.И. Спектора [8], при этом учитывалась специфика и особенности деятельности данной организации.

Для опроса работников АО Почта России применена технология Google Forms с целью оперативности получения обратной связи, а также возможности быстрого анализа результатов.

По результатам исследования удовлетворенности трудом выяснилось, что в целом сотрудники довольны выполняемой работой и обязанностями, длительностью рабочего дня, отношениями в коллективе и отношением руководства. Вместе с тем, отмечается низкая информированность сотрудников, недостаточный уровень заработной платы, некомфортные условия труда и низкая активность участия в конкурсах профессионального мастерства. Большинство сотрудников устраивают те компенсации и льготы, которые предлагает организация, они очень важны, но однако, не востребованы, и работникам хотелось бы видеть в социальном пакете и такие составляющие, как добровольное медицинское страхование, компенсация оплаты за питание, предоставление временного служебного жилья и другие услуги, актуальные для них в настоящий период жизнедеятельности.

Для эффективного управления удовлетворенностью работников организации, с целью повышения трудовой активности, предлагаются к разработке следующие рекомендации:

1. Организовать онлайн-тренинг эффективных продаж для операторов связи.

Проблему низкой заработной платы невозможно исправить просто поднятием уровня заработных плат работников, по той причине, что это окажет негативное влияние на финансовые показатели компании. Вместе с этим, заработная плата сотрудников зависит не только от предоставления почтовых услуг, но и от продаж потребительских товаров. Проблема состоит в том, что, во-первых, сотрудники не знают об увеличении их заработной платы выше той, которую обозначили при приеме на работу. Это является следствием плохой информированности сотрудников. Во-вторых, работники могут не успевать быстро выполнять необходимые обязанности, потому что недостаточно профессионально образованы в вопросе продаж, поэтому и имеют невысокий уровень заработной платы.

В связи с этим предлагается организовать онлайн-тренинг, который представляет собой курс в формате видео и даёт новые, работоспособные системы и методологии, позволяющие оперативно перестроить свою работу тем, кто занимается продажами.

Планируемый эффект проведения обучения сотрудников – рост производительности труда, соответственно рост прибыли, а также улучшение сервиса. Удовлетворение потребности работников в образовании будет нести социальный эффект, призванный снизить текучесть кадров.

2. Повысить информированность работников.

В рамках повышения информированности предлагаем:

1. Чтобы облегчить работы специалистов по подбору персонала, для вновь пришедших сотрудников создать наглядные пособия в виде буклетов, в которых будет собрана вся основная информация о компании (ее цели, стратегия, миссия и т.д.), а также информация о должности, на которую претендует кандидат.

2. Для работников в процессе трудовой деятельности необходимо создать

группу в приложении WhatsApp, в которой помимо целей и стратегии компании будут оповещаться различные новости, обновления, а также сообщения о новых отделениях и вакансиях по всей сети компании. В качестве развития корпоративной культуры хорошим вариантом является поздравление сотрудников не только с общими праздниками, но и с личными, например, с днем рождения, что также может осуществляться посредством приложения.

Данное предложение повлечет за собой удовлетворение потребности сотрудников в информированности состояния компании, а также увеличит уровень удовлетворенности трудом, так как работники будут понимать, что они являются частью компании и очень важны для нее.

3. Обновить положение о конкурсе и разместить на корпоративном сайте. Новое положение о конкурсе должно включать в себя все уровни его участия, начиная с конкурса между отделениями, региональный этап и общероссийский, а также все вознаграждения, правила оформления заявки, оценки и т.д. Данный факт увеличит явку участников из Владивостока. Обновление структуры положения о конкурсе должно повлечь за собой повышение интереса и, следовательно, участия сотрудников в конкурсе, тем самым увеличив их лояльность к организации. Также данное предложение поспособствует улучшению имиджа компании и упростит процесс подбора персонала, вследствие чего уменьшится процент текучести компании.

4. Для удержания сотрудников, необходимо заинтересовать его, предоставив такие компоненты социального пакета, которые бы мотивировали сотрудника на долгосрочный труд.

Предлагаем в спектр социальных услуг включить следующие составляющие:

- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- предоставление временного служебного жилья.

Добровольное медицинское страхование – это один из видов страховой деятельности (личного страхования), заключающийся в возмещении ущерба при наступлении страхового события. Цель ДМС – гарантировать гражданам при возникновении страхового случая (болезнь, травма, отравление и т.д.) получение медицинской помощи за счет накопленных средств. Благодаря качественному и правильному лечению, работник быстрее выздоравливает и приступает к работе, увеличивая прибыль компании.

Социальная эффективность предоставления сотрудникам ДМС заключается в том, что компания показывает свою заботу о персонале, пытается улучшить их самочувствие и повышает их благосостояние, повышает свою привлекательность и конкурентоспособность, создает улучшенные условия труда. Это возможность привлечь к себе высококвалифицированные кадры.

Предоставление временного служебного жилья – это предоставление при необходимости и на усмотрение работодателя служебной квартиры по договору найма на срок исполнения работником трудовых отношений. Социально-экономическая эффективность предоставления временного служебного жилья заключается в том, что человеку не придется самому искать себе квартиру для прожи-

вания, тратя много сил и времени на это, особенно это значимо тогда, когда человек хочет переехать из другого города, трудоустроиваясь в компанию. Тем более по возможности будет подобрана жилплощадь рядом с местом работы, и плата за аренду будет дешевле, чем на рынке. Но жилье будет предоставляться временно и на определенный срок, после истечения которого сотрудник должен будет съехать, о чем заранее предупредят.

Таким образом, все предложенные меры для совершенствования политики кадрового обеспечения помогут организации и ее сотрудникам работать более эффективно, ведь работники будут видеть заботу от компании. Эти меры повысят благосостояние сотрудников и удовлетворят их потребности, что положительно скажется на отношении работников к своей работе и организации.

Библиографический список:

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва, ИНФРА-М, 3-е изд., доп. и перераб., 2005, 638 с.
2. Белая Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе. // Журнал Ползуновский альманах, 2011, №4/2, 249с.
3. Масилова М. Г. Корпоративная социальная политика вуза как фактор эффективности управления персоналом : дисс. канд. социол. наук: 22.00.08 – Новосибирск, 2006, 198 с.
4. АО Почта России официальный сайт организации // [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pochta.ru/history> (дата обращения 19.06.2020)
5. Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова. Управление социальным развитием организации: теория и практика: учебное пособие. Владивосток, изд-во ВГУЭС, 2015, 284 с.
6. А.Г. Маклаков. Общая психология: Учебник для вузов. Санкт-Петербург, изд-во Питер, 2015, 508с.
7. Н.В. Неудачина, А.В. Хухорева. Материалы к курсу МВА для руководителей служб управления персоналом. Журнал Арбор, 2015, №4, 15с.
8. Опросник удовлетворенности трудом П.И. Спектора // [Электронный ресурс]. – URL: <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/> (дата обращения 19.06.2020)
9. Гладких Я. Н., Гладких Ю. Н. Роль подбора и оценки кадров в системе управления предприятием. //Актуальные вопросы современной экономики - 2018г. № 6. С. 375-383
10. Яшкова Е.В., Вагин Д.Ю., Мустафина Д.Р. Менеджмент персонала: деятельность кадровой службы в новых экономических условиях. //Актуальные вопросы современной экономики - 2019г. № 3. С. 907-913