

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы): «Совершенствование методов управления персоналом муниципальных предприятий (на примере МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»).

Объект исследования – МУ ПАТП МО «Город Рубцовск».

Предмет исследования – методы управления персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических аспектов, провести анализ методов управления персоналом муниципального предприятия, на примере МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» изучить практические аспекты, разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом муниципального предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить систему управления персоналом организации;
- изучить принципы и методы управления персоналом;
- выявить специфику методов управления персоналом на муниципальных предприятиях;
- дать краткую характеристику МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»;
- провести анализ состава и динамики персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»;
- проанализировать методы управления персоналом на предприятии МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»;
- разработать рекомендации, направленные на совершенствование методов управления персоналом муниципальных служащих.

Логика исследования предопределила следующую структуру выпускной квалификационной работы:

Во введении определена актуальность данной темы, цели, задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе изучены теоретические основы методов управления персоналом муниципальных предприятий, рассмотрена система управления персоналом организации, раскрыты принципы и методы управления персоналом, выявлена специфика использования методов управления персоналом на муниципальных предприятиях.

Во второй главе изучены практические аспекты методов управления персоналом МУ ПАТП МО «Город Рубцовск», дана краткая характеристика МУ ПАТП МО «Город Рубцовск», проведен анализ состава и динамики персонала, проанализированы методы управления персоналом на предприятии.

В третьей главе раскрыты основные направления совершенствования методов управления персоналом МУ ПАТП МО «Город Рубцовск».

В заключении подведены итоги по проделанной работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	5
1.1. Система управления персоналом организации	5
1.2. Принципы и методы управления персоналом организации	13
1.3. Специфика применения методов управления персоналом муниципальных предприятий	21
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МУ ПАТП МО «ГОРОД РУБЦОВСК»)	26
2.1. Краткая характеристика МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»	26
2.2. Анализ состава и динамики персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»	38
2.3. Анализ методов управления персоналом МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»	45
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУ ПАТП МО «ГОРОД РУБЦОВСК»	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время многие руководители муниципальных предприятий недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления. Сегодня можно утверждать, что эта недооценка становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и углубились. Изменения в принципах управления персоналом, должны быть направлены, в первую очередь, на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях.

На сегодняшний день существует устоявшаяся классификация методов управления персоналом, дополняющих друг друга: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Кроме того, на каждом муниципальном предприятии применяются специфичные частные методы.

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Несмотря на обилие материалов, актуальность задачи эффективного управления персоналом ничуть не снижается. Это в значительной степени связано с непрерывно расширяющейся сферой приложения менеджерских усилий, появлением новых методов управления и резким увеличением информационного потока, сфокусированного на руководителе. При этом

необходимо учитывать, что потребности работников постоянно растут, а интересы и ценностные ориентации изменяются наряду с динамично изменяющимися внешними условиями.

Все это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом на муниципальных предприятиях.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических аспектов, провести анализ методов управления персоналом муниципального предприятия, на примере МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» изучить практические аспекты, разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом муниципального предприятия.

Информационной основой выпускной квалификационной работы послужили труды таких авторов как, Александров Л.А., Стрыгин А.В., Борисова Е.А., Веснин В.Р., Виханский О.С., Наумов А.И., Кабашов С.Ю., Кибанов А.Я., Сацков Н.Я., Страхова О.А., Уткин Э.А., Фатхутдинов Р. А. и др.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1. Система управления персоналом организации

В русском языке термин «управление» в равной мере применим к управлению государством, предприятием, производственным коллективом, техникой. Это универсальное понятие, включающее управление любыми объектами и процессами.

Понятие «управление персоналом» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том, и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу, это стало доказательством для некоторых ученых, таких как Цветаев В.М., Цыпкин Ю.А., Шекшня С.В. и др. [44, 45, 48].

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива. Но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Действительно, большую часть объёма работы по управлению кадрами брали на себя линейные руководители. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками.

По данным исследований: М.И. Бухалков на основе изучения состояния кадровой работы примерно в 100 организациях создал социологический

портрет работника отдела кадров. Двое из пяти имели среднее образование и до прихода в кадровую службу работали секретарями- машинистками. Примерно у каждого третьего- четвертого- среднее специальное образование: техник- строитель, техник- механик, товаровед, воспитатель детского сада и т.д. Среди работников с высшим образованием - их, кстати, было совсем немного - учителя, юристы, культпросвет работники. В кадровые службы попадали совершенно случайные работники без специального образования [4, с. 29].

Управление людьми представляет собой необходимый компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Комбинация ресурсов определяется в каждом отдельном случае стоящими перед организацией целями - промышленная, военная, учебная, научно- исследовательская и др.

Управление персоналом – это особая сфера деятельности в силу специфики человеческого фактора. Во-первых, люди, благодаря интеллекту, реагируют на внешнее воздействие не механически, а эмоционально, осмысленно. Во-вторых, они способны к постоянному развитию, к совершенствованию своих профессиональных навыков на протяжении всей трудовой деятельности. В-третьих, отношения человека с организацией могут носить долговременный характер, поскольку его трудовая жизнь в современном обществе продолжается 30-50 лет. В-четвертых, люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями, и удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является необходимым условием эффективной работы.

Веснин В.Р. в учебнике «Управление персоналом организации» дает следующее понятие «управления персоналом»: «Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами)» [5, с.139]. На смену широко распространенной практике работы с кадрами, которая была ориентирована на потребление рабочей силы в условиях

жестких организационных структур и стабильной занятости, приходят новые модели управления.

Этапы развития концепции управления персоналом выделены специалистами кафедры Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова. Проблемы управления людьми в условиях ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов известны с глубокой древности, в частности, вопросы разделения и кооперации труда, мотивации трудовой дисциплины.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегическими задачами организации.

На современном этапе развития экономики большинство стран мира работу с персоналом относят к числу важнейших. Наиболее актуальным из них являются: формирование методов и процедур отбора кадров; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале; замещение и выдвижение молодых и способных работников; обоснованность и объективность кадровых решений. Поэтому так важно учитывать тенденции развития мировой экономики и их влияние на процессы управления персоналом, которые отражаются в практике крупных компаний, при построении систем управления [4, с. 109].

Согласно общей схеме функционирования управляемых систем субъект управления, то есть активная часть всей системы управления, вырабатывает, инициирует управляющие воздействия, в виде сигналов, команд, которые поступают к объекту управления (в схеме условно представлен один объект, обычно их несколько), представляющему собой по отношению к субъекту пассивную, исполнительскую часть системы [16, с. 78].

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему

линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1.1) [35, с.7].



Рисунок 1.1. Состав подсистем системы управления персоналом организации

Объекты управления, воспринимая управляющие воздействия, приводят свое состояние и образ действия в соответствие с полученной установкой, переданной им в виде управляющего воздействия. О реакции объекта на управляющий сигнал субъект узнает через канал обратной связи, получая по этому каналу информацию об ответных действиях, о поведении объекта. В зависимости от полученной по каналу обратной связи информации и изменения условий, целей и задач управления субъект управления вырабатывает и передаёт объекту новые управляющие воздействия.

Объект управления - это отдельный работник, а также их некая совокупность, выступающая как трудовой коллектив. В качестве субъекта

управления персоналом выступает группа специалистов, выполняющих соответствующие функции, в качестве работников кадровой службы, а также руководителей всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным [36, с. 7].

Управление персоналом состоит в осуществлении целенаправленных воздействий на соответствующие его категории или отдельных работников с целью наиболее успешного решения стоящих перед предприятием задач. Успешное выполнение поставленных целей требует решение основных и дополнительных задач. Профессор Кибанов А.Я. в учебнике «Управление персоналом организации» показывает характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом. Условно выделяются следующие основные задачи, определяющие структуризацию службы управления персоналом [16, с. 118].

К главным задачам системы управления персоналом, по мнению Веснина В.Р., сегодня относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала;
- участие в разработке организационной стратегии [5, с.78].

В структуре управления персоналом выделяют несколько блоков.

1.Блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение).

2.Блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).

3.Блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования).

4.Блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда).

5. Блок подразделения по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие их проектирование и управление процессами формирования [7, с.98].

Исходя из задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Управление персоналом в форме принятия решений состоит в осуществлении целенаправленных воздействий. Эти воздействия осуществляются в форме принятия решений по персоналу, что являются одной из важнейших особенностей управления социотехническими системами. Решения по персоналу направлены на:

1)формирование необходимой информационной базы (например, получение информации об изменении во времени эффективности функционирования тех или иных категорий персонала);

2) оптимизацию состава;

3)внутрифирменное взаимодействие;

4) разработку и совершенствование систем мотивации и др.

Принятие решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия зависит от полноты, точности и качества принятого решения, на базе которого

формируется ответная реакция. «Реализуется не то, что «командуется», то что «воспринимается» снизу» [14, с. 97].

Для принятия решений в области управления персоналом предприятие использует все звенья своей организационной структуры. Организационная структура системы управления персоналом предприятия зависит от типа управления [13, с. 178].

Управлять предприятием – значит оказывать такие воздействия на его персонал, которые в наибольшей мере способствуют достижению цели создания предприятия: получению прибыли и/или удовлетворению общественной потребности. Следовательно, результат работы предприятия есть функция эффективности функционирования кадровой составляющей. В силу чего знание специфических особенностей управления персоналом приобретает принципиальное значение в общей системе управления предприятием. Присущие персоналу ориентация и самоорганизация определяют его особое место и роль в системе управления предприятием. При этом принципиальные отличия управления персоналом от управления материально-техническими ресурсами состоят в следующем: самоуправление (управления персоналом осуществляется самим персоналом), самоорганизация, человеческое воздействие – это самоорганизующаяся система, специфику которой составляют символичность, нормативность и волюнтаристичность, независимость от условий среды и в тоже время зависимость от субъективных «определений ситуации» [46, с. 17].

Этапы процесса формирования персонала организации обычно представляют собой деятельность по планированию потребности в трудовых ресурсах, наборе и отборе персонала, приему на работу, определению заработной платы и льгот.

Для формирования персонала организации, работодателям необходимо разрабатывать содержательные планы, учитывающие и связывающие воедино комплектование, обучение и переобучение с пересмотром методов и особенностей кадровой политики. Для эффективности таких планов их надо

включить в процессы стратегического и бюджетного планирования организации так, чтобы согласовать с ее целями и ресурсами.

Процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей: наем, обучение, продвижение и увольнение сотрудников.

Оценка наличных ресурсов ориентирована на анализ содержания выполняемых на учреждении работ, позволяющий определить квалификационные требования к разным профессиональным группам работников и степень их соответствия целям фирмы.

Расчет перспективной потребности в персонале является более сложной задачей, так как носит прогнозный характер и ориентирован на возможные изменения в деятельности предприятия. В ходе этой работы анализируются показатели и причины возможного оттока персонала. Эта работа базируется на моделях прогноза потребности в персонале, наиболее распространенными из которых являются эконометрический метод и метод проектирования тенденций.

Последний этап планирования потребности в персонале предполагает разработку программы мероприятий по найму, подготовке, продвижению и увольнению работников, исходя из рассчитанной на предыдущих этапах планирования потребности в них, которая должна включать конкретный график и мероприятия [12, с. 61].

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежное основание для принятия решения о найме, отборе, назначении зарплаты и т.д.

1.2. Принципы и методы управления персоналом организации

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребностей предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества, и к определенному времени. Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему, представленную на рисунке 1.2 [15, с. 10].



Рисунок 1.2. Общие и частные принципы управления персоналом

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов. Методы выступают как способы реализации принципов. Принципы в общем, виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о целесообразности деятельности людей, её изучения, анализа и обобщения шёл отбор всего положительного, что легло в основу принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных людей и трудовых коллективов. Основу эффективного управления персоналом составляет нижеследующая совокупность принципов:

1. Гуманизм (управления персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности;

2. Демократизм (все работники, имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями [26, с. 225].

3. Дифференциация (расчленение крупных проблем на более мелкие).

4. Единоначалие (производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один уполномоченный на то руководитель).

5. Единство прав, обязанностей и ответственности.

6. Иерархии.

7. Единство руководство.

8. Исполнительская дисциплина (обязанность подчиненных выполнять указания руководителей).

9. Комплексность (рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии).

10. Научность (необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности).

11. Обратная связь (между объектом и субъектом управления устанавливается механизм обратной связи).

12. Профессионализм (компетентное руководство и компетентное выполнение принятых решений).

13. Регламентация-установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия, а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих.

14. Социально-экономическая адаптация (управляющая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений).

15. Творческая инициатива (привлечения к управлению максимально возможного числа работников).

16. Субординация (разработка правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим).

17. Целеполагание (знание целей деятельности предприятия).

18. Эффективность [24, с. 182].

Магура М. все методы разделил на три группы: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические [18, с. 76]. Рассмотрим методы с точки зрения степени свободы объекта управления.

Метод управления – это метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления. Целью системы управления являются достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и т.д. на внешнем или внутреннем рынках.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рис. 1.3) [32, с. 96].

В настоящее время на практике применяются три группы методов управления: административные (организационные или организационно-

распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга.

Общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Например, любой нормативный акт, как атрибут административного метода управления, кроме решения административно-правовых вопросов решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного акта требует применения знаний в области психологии. Или результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в нормативных (административных) документах.

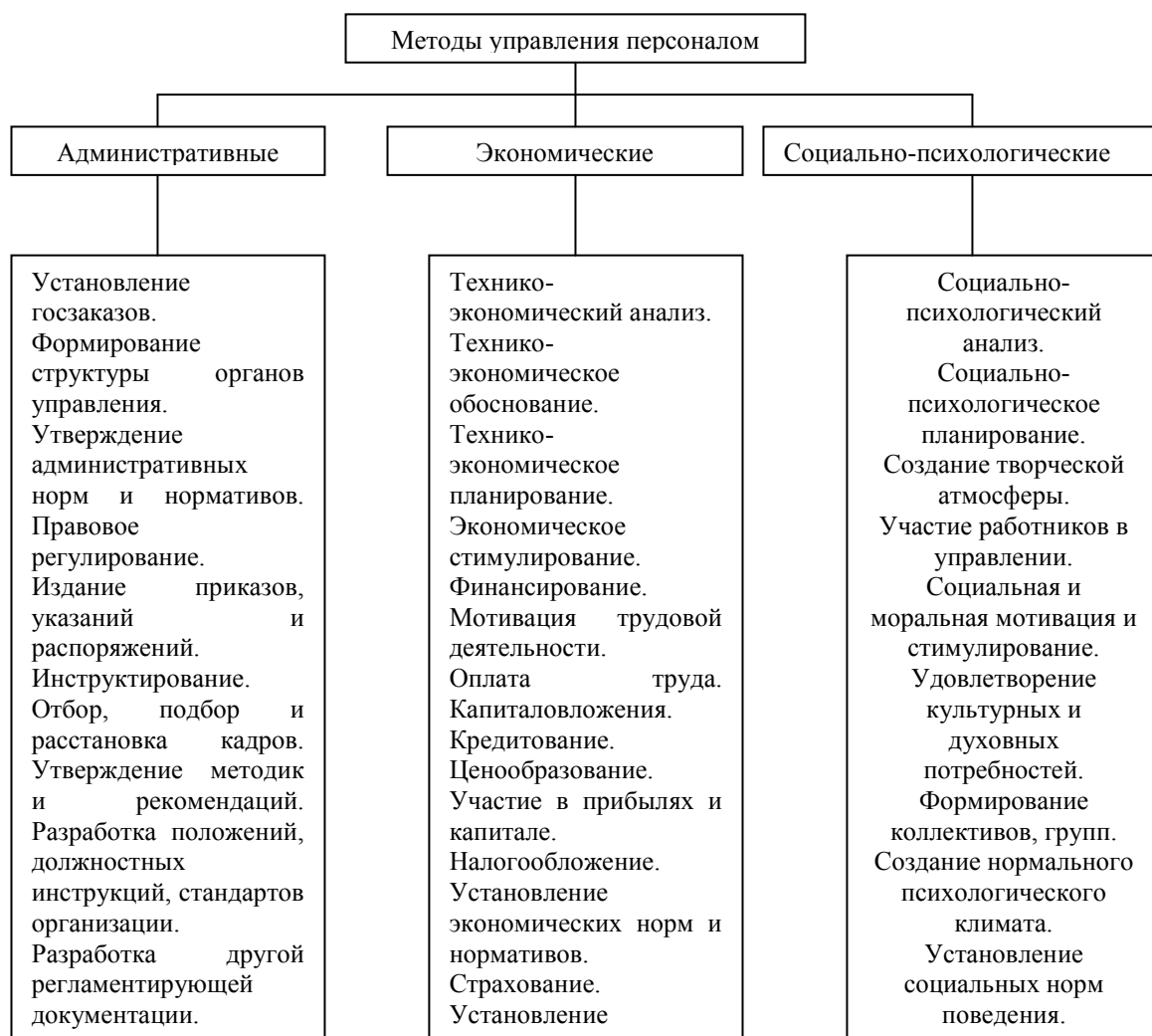


Рисунок 1.3. Методы управления персоналом

Экономические вопросы неправомерно рассматривать в отрыве от социальных и, наоборот, социальные - в отрыве от экономических и правовых вопросов. В основание классификации методов управления, следует положить иной признак-степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта.

Таблица 1.1 – Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации [21, с. 51]

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование Интервьюирование, Беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный анализ Экономический анализ Декомпозиция Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический Моделирование Функционально-стоимостного анализа Матричный Главный компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирования Морфологический анализ

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта, методы управления целесообразно подразделять на следующие три группы: методы принуждения, методы побуждения, методы убеждения [21, с. 19].

Методы принуждения – субстанция управления. Низкое качество субстанции - законодательных и нормативных актов – приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем. Субстанция управления должна быть высшего качества. Методы принуждения – жесткие

методы управления. Поэтому девизом централизованно-плановой системы хозяйствования был лозунг «План – это закон». Этот метод был основным.

Планирование, учет и контроль. Как методы принуждения планирование, учет и контроль являются основными. В конечном счете, в программах и планах всех уровней управления закладываются важнейшие нормы, нормативы, параметры организации (системы) и выпускаемые ею товары, требования к сохранению экосистемы и т.д. Учет и контроль выполнения плановых заданий завершают управленческий цикл развития любых систем.

Методами побуждения и убеждения руководители пользовались в двух случаях из десяти. Жесткое планирование сверху (принуждение) на корню губило инициативу на местах.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы. Сущностью методов побуждения является оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Методы побуждения, как методы управления, можно подразделить на основные и вспомогательные (обеспечивающие). К основному методу побуждения относится экономическое стимулирование персонала в достижении конкретных целей системы управления. К вспомогательным методам побуждения, решающим цели экономического стимулирования, мы относим:

- анализ затрат, качества, параметров системы;
- экономико-математическое моделирование;
- балансовые методы.

Методы убеждения, применяются к объектам управления, с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Чтобы эффективно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Человек – чрезвычайно сложная, постоянно изменяющаяся система. Руководитель должен быть по

долгу службы грамотным и всесторонне образованным человеком. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать.

Методы убеждения, как методы управления основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации её потребностей, удовлетворяющих физиологические, духовные социальные нужды. Структура и объём потребностей определяется характером, образованием, социальным положением и ценностями личности [34, с. 98].

Каждый сотрудник требует к себе индивидуального подхода. Для того, чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, субъекту управления следует знать психологические установки личности как объекта управления. Менеджмент – психологически насыщенная система управления. Главные её функции (планирование, организация, мотивация и контроль) глубоко психологичны.

Таким образом, чтобы эффективно осуществлять эти функции, менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать, осуществлять творческие мыслительные операции, принимать эффективные решения и т. д.

Остановимся подробнее на функции управления персоналом – планирование. Планирование краткосрочное:

- 1) отбор персонала под конкретные виды работ;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка и стимулирование труда персонала;
- 4) совмещение;
- 5) включение персонала в обсуждение перспектив развития предприятия;
- 6) оценка персонала с целью сокращения, консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая);
- 7) поиск рабочих мест для перемещаемого персонала.

Планирование долгосрочное:

- 1) разработка и корректировка штатного расписания, должностных инструкций оптимальных схем стимулирования труда;
- 2) аттестация рабочих мест;
- 3) планирование карьеры;
- 4) проведение программ переподготовки;
- 5) описание политики предприятия в документах и правилах.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха. Управление персоналом – это система механизмов и технологий кадровой деятельности в целях достижения определенных результатов.

Это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, их профессионально-квалификационного продвижения, нормативно-правового, научно-методического, информационного и финансового обеспечения). На формирование климата в коллективе сильное влияние оказывает организационная культура, представляющая собой определенную философию, систему ценностей, целей, вознаграждений и норм. Любые изменения во внешнем окружении, во внешних условиях деятельности вызывает соответствующие изменения в организационной культуре и структуре предприятия.

Если этого не происходит, эффективность деятельности предприятия существенно снижается, о чем свидетельствуют многочисленные факторы экономического краха предприятий и банкротства при переходе к рыночной экономике.

1.3. Специфика применения методов управления персоналом муниципальных предприятий

Управление персоналом является составной частью системы муниципального предприятия. Деятельность персонала муниципального предприятия тесно связана с планомерным достижением целей: получение высоких конечных результатов при минимальных затратах всех ресурсов, создание благоприятного морально-психологического климата, совершенствование стимулов и условий труда, определяющих его высокую привлекательность и удовлетворение трудом всего персонала, повышение эффективности работы предприятия.

Муниципальное предприятие - предприятие, организуемое за счет местного бюджета, инвестиций иных муниципальных предприятий, собственных средств и других законных источников финансирования и находящееся в ведении административно-территориальных органов управления или местного самоуправления [12, с. 8].

Экономические реформы проводимые в России, существенно изменили статус предприятия как основного звена экономики. Рынок ставит субъектов хозяйствования в принципиально новые отношения с государственными органами, с производственными и иными работниками. Появились новые экономические и правовые регуляторы в рамках национального хозяйства. В связи с этим кардинально меняются отношения между всеми звеньями российского предприятия: между руководителями различного уровня, между руководителями и подчиненными, между работниками внутри предприятия.

Для современного этапа развития рыночных отношений характерен ряд особенностей, которые приходится испытывать руководителям российских предприятий, в том числе и в рамках управления персоналом [10, с.22].

Во-первых, крайняя ограниченность бюджетных ресурсов, выделяемых на развитие предприятий, что сужает диапазон мер и инструментов управления предприятием в целом и её персоналом в частности.

Во-вторых, постоянное развитие и усложнение новых технологий, информационных и коммуникационных систем сказываются на работе специалистов всех уровней, предъявляя к ним новые профессиональные требования, усложняя менталитет, затрагивая их эмоциональную и психическую сферы.

В-третьих, наконец, нестабильность экономики России, незавершённость процессов формирования общества и государственного аппарата управления не всегда позволяют делать устойчивые прогнозы и значит принимать эффективные превентивные меры, в том числе в решении таких кадровых проблем, как борьба с текучестью кадров, старением персонала, оттоком молодых перспективных работников.

Можно констатировать, что до сегодняшнего дня на российских предприятиях не сложилось апробированного на практике инструментария и целостного механизма управления персоналом в рыночной среде, адекватного кадрами, качественном управлении обоснованных современных подходов персоналом и отсутствием научно систематизированных практических требованиям сегодняшнего дня [16, с. 81].

В настоящее время необходимо разрешить противоречие, сложившееся между потребностью в бесперебойном, полном и своевременном обеспечении российских предприятий квалифицированными кадрами, качественном управлении персоналом и отсутствием научно обоснованных современных подходов и систематизированных практических рекомендаций по удовлетворению указанной потребности.

Управлять деятельностью муниципального предприятия возможно только при условии мотивированного труда персонала предприятия, эффективного применения методов управления персоналом, рациональное

применение методов управления персоналом способствует достижению более высоких показателей и результатов труда, увеличивает общую прибыльность и конкурентоспособность предприятия, сохранение и повышение которой является в рыночных условиях первостепенной задачей, отечественные предприятия имеют ряд серьезных проблем, связанных с эффективностью мотивацией работников, свойственных современному менеджменту и активно используемых за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством, как на макро, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производительным трудом становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления развитием экономики, отечественные исследователи в области управления персоналом отмечают противоречия между динамикой экономических процессов, протекающих в организациях, и уровнем развития и реализации на практике методов управления персоналом и мотивации большинства отечественных муниципальных работников.

Так, для предприятий характерно преобладание административных методов управления персоналом. Применение организационно-распорядительных методов управления в основном носит управления формальный характер. При этом распространенной политикой является совмещение должностей, а отсутствие многоуровневой иерархической структуры приводит к восприятию карьеры как расширения и усложнения обязанностей, а не повышения в должности [21, с. 80].

Стоит отметить, что преобладание административных методов управления персоналом над экономическими или социально-психологическими имеет негативные последствия для предприятия: принятие формальных коллективных договоров, использование устаревших положений и правил, текучести персонала, отсутствие системы контроля и просто безразличное отношение работников к выполняемой работе.

Особенностью применения экономических методов управления персоналом муниципальных предприятий является отсутствие привязки системы материального стимулирования к выполнению финансово-экономических показателей предприятия, постоянный характер стимулирующих выплат и премиальных надбавок, призванных таким образом компенсировать низкий уровень оплаты труда, отсутствие у персонала информации о стратегии развития предприятия, в том числе о планировании численности рабочей силы, фонда материального стимулирования и т.д. Указанные пробелы в системе материального стимулирования компенсируются предоставлением социальных гарантии. Ведущее место системе материального стимулирования малого предприятия, занимают заработная плата, премии и дополнительные льготы, социально-психологические методы представляют собой способы воздействия на сознание и поведение людей в целях социализации членов общества, формирования у персонала социальной солидарности, творческого отношения к делу, инициативы, создания деловой обстановки в трудовых коллективах [18, с. 91].

Применение социально-психологических методов в управлении персоналом малых предприятий носит спонтанный характер, Методы морального стимулирования в большинстве случаев сводятся к награждению грамотами, вынесению благодарностей перед лицом коллег, Отсутствие четкого функционального разделения между производственным и административным персоналом способствует сокращению дистанции между рядовыми работниками и администрацией, однако, не устраняет социальную дифференциацию. Изучение особенностей муниципального предприятия с точки зрения возможности применения различных управляющих воздействий показало, что проблема формирования и совершенствования системы методов управления формирования пока не решена. Руководители муниципальных предприятий слабо подготовлены в области менеджмента, недостаточно глубоко разбираются в основах кадровой

работы. Отсюда часто негативное их отношение к применению социально-психологических методов управления, планированию организации действенной работы с персоналом [23, с.86].

В качестве элементов системы методов управления персоналом муниципального предприятия целесообразно использовать организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы, поскольку они направлены на активизацию трех основных видов побудительных мотивов к труду. Сочетание методов в структуре системы методов управления персоналом изменяется в зависимости от ситуационных факторов: стадий жизненного цикла организации, жизненного цикла группы, мотивационной структуры работника.

Представляется, что осуществление комплексного подхода, выражающееся в сочетании экономических, административных и социально-психологических методов управления персоналом, а также изучение факторов мотивации работников и выбранных ими способов поведения, ведущих к достижению поставленных целей, на современных российских предприятиях, приведет к повышению мотивации работников.

В данной главе были рассмотрены теоретические основы методов управления персоналом на муниципальных предприятиях, исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что в управленческой практике система, принципы и методы управления персоналом выступают как взаимодополняющие требования в работе с персоналом государственного предприятия. Их классификация опирается на определенные основания, позволяющие выделять общие, частные и специальные принципы управления, группировать методы воздействия на персонал организации. Эффективность применения принципов и методов определяется их соответствием общим закономерностям развития общества, государства, его институтов и переводом их в определенные правила управленческой деятельности.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МУ ПАТП МО «ГОРОД РУБЦОВСК»)

2.1. Краткая характеристика МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»

Объектом исследования является Муниципальное Унитарное Пассажирское Автотранспортное Предприятие города Рубцовска. Место нахождения Предприятия определяется местом его государственной регистрации. Юридический адрес Предприятия: 658200, Алтайский край, город Рубцовск, улица Комсомольская, 256.

История предприятия началась со 2 августа 1948 года, когда приказом № 59 краевого управления была создана Рубцовская автотранспортная контора. 16 июля 1958 года была проведена реорганизация, и на базе конторы создано Рубцовское автохозяйство.

22 марта 1965 года приказом Министерства автомобильного транспортного и шоссейных дорог № 103 Рубцовское пассажирское автотранспортное хозяйство переименовано на Рубцовский автобусный парк.

15 августа 1967 года приказом Министерства автомобильного транспорта и шоссейных дорог № 311 Рубцовский автобусный парк переименован на Рубцовское автотранспортное предприятие.

5 августа 1994 года пассажирское автотранспортное предприятие из государственной собственности перешло в муниципальную.

Создание пассажирского автотранспортного предприятия было историческим событием в трудовой биографии Рубцовска. С появлением рейсовых автобусов на его улицах жители города получили возможность быстро и комфортно доехать до места работы, в больницу, отправить детей на учебу.

Устав, утвержденный Учредителем, является единственным учредительным документом предприятия.

Деятельность МУ ПАТП осуществляется в соответствии с организационной структурой предприятия (Приложение 1).

На рисунке 2.1 показана схема системы управления персоналом на предприятии.

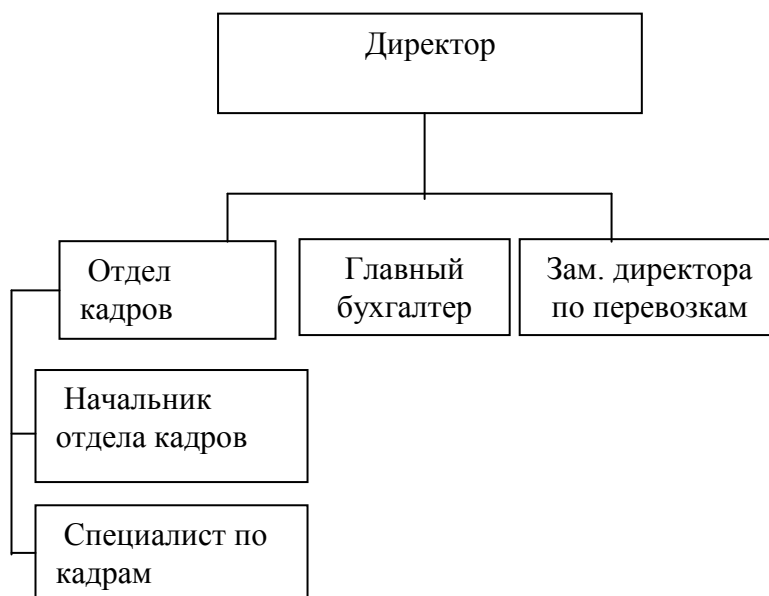


Рисунок 2.1. Схема системы управления персоналом МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»

Из схемы видно, что управлением персоналом на предприятии занимается директор, планово-экономический отдел, главный бухгалтер, отдел кадров, главный инженер и зам. директора по перевозкам. Далее мы подробнее рассмотрим, как реализуются на предприятии основные функции менеджмента.

Организация представляет собой процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленных на предприятии целей.

Как и на большинстве российских предприятий в МУ ПАТП линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство предприятием, а

функциональные руководители занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов, осуществляют техническую подготовку производства.

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на подразделения формально, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Из приложения видно, что директору подчиняются: заместитель директора по перевозкам, главный бухгалтер, планово-экономический отдел, главный инженер, отдел по кадрам.

Директор действует от имени предприятия и представляет его интересы, заключает разного рода сделки и соглашения, договоры, контракты. Имеет право распоряжаться имуществом предприятия, издает распоряжения и приказы. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование деятельности автотранспортного предприятия с учетом социальных и рыночных приоритетов.

Заместитель директора по перевозкам обеспечивает выполнение заданий плана перевозок по всем технико-эксплуатационным показателям с соблюдением требований безопасности дорожного движения, осуществляет выполнение всех договоров на перевозку грузов, рейсов на автобусных маршрутах. Организует работу по развитию и расширению платных услуг населению, принимает меры по своевременному обеспечению полноты поступления доходов от перевозок.

В его подчинении находятся инженер по безопасному движению, контролеры, городская колонна, автостанция, межгородская колонна.

Главный бухгалтер данного предприятия несет ответственность за формирование учетной политики, рационального ведения бухгалтерского учета, своевременное предоставления, полноту и достоверность бухгалтерской отчетности. Ему подчиняется бухгалтерия.

Начальник планово-экономического отдела разрабатывает мероприятия по эффективному использованию основных средств, повышению производительности труда, увеличению прибыли от пассажирских перевозок и других видов услуг, которые оказывает предприятие. Вся его деятельность направлена на улучшение финансово-хозяйственной деятельности и основных технико-экономических показателей работы предприятия. В его подчинение находится компьютерная группа и экономист по труду.

Деятельность главного инженера направлена на техническое развитие предприятия в условиях рыночной экономики. Главный инженер руководит разработкой и реализацией планов технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, контролирует их выполнение, осуществляет контроль за соблюдением технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, производственной санитарии и пожарной безопасности. Организует работу по совершенствованию организации и проведения технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, несет ответственность за результаты и эффективность деятельности технической службы. Осуществляет руководство над инженером снабжения, мастерскими, а также отделом главного механика.

Отдел кадров занимается вопросами движения кадровых потоков предприятия: приём на работу, увольнение, перемещение кадров в пределах предприятия (перевод с одного места работы на другое, повышение или понижение в должности и другие) и переводы людей на другие предприятия (как с увольнением, так и без него – временный перевод), разнообразные вопросы учётности кадров.

Результаты работы предприятия во многом зависят от уровня профессиональной подготовки управленческих кадров. Руководители и специалисты организации должны обладать достаточными знаниями, чтобы объективно оценивать результаты ее деятельности.

Предприятие имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

Предприятие действует на принципах хозяйственного расчета, вправе заключать хозяйственные договоры и совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

МУ ПАТП МО «Город Рубцовск отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Предприятие не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества, как и собственник имущества не отвечает по обязательствам предприятия.

На территории предприятия расположены административное здание, производственный корпус, теплая стоянка автобусов, мойка автобусов, открытая стоянка автомобилей.

Предприятие осуществляет следующие основные виды деятельности:

- перевозка автомобильным транспортом;
- техническое обслуживание и ремонт;
- деятельность грузового автомобильного транспорта;
- прочая вспомогательная деятельность автомобильного транспорта.

Пассажирское предприятие имеет уставный фонд в размере 15964 тыс.руб., сформированный за счет передачи в установленном порядке имущества, закрепленного за предприятием на праве хозяйственного ведения.

Увеличение уставного фонда может осуществляться за счет дополнительно передаваемого учредителем имущества, а так же доходов, полученных в результате хозяйственной деятельности предприятия.

За последние 5 лет подвижной состав предприятия значительно обновился: приобретено 5 автобусов повышенной комфортности для междугородных перевозок, 6 автобусов ПА3-3205 среднего класса для городских и пригородных перевозок, 5 автобусов малого класса «Газель».

- маршруты в садоводческие товарищества – 16 км;
- пригородные маршруты – 691,4 км;
- междугородные маршруты – 4820,1 км;
- международный маршрут – 161 км.

Основными потребителями МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» являются ООО «АлтайКрайЭнерго», МУП «Водоканал», МУ «Рубцовские тепловые сети».

Основными поставщиками МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» являются: И.П. Чимышит А. П., ООО «Свартс – Дизель», ООО «Компаньон», ЗАО «Контакт», которые поставляют предприятию бензин, масла и запасные части.

Конкурентами являются частные таксомоторные перевозки: такси «Алекс», такси «Вираз», Мобильное такси, такси «Семерочка», Рубцовское такси, такси «Новигатор» и др.

Проведем анализ структуры и динамики видов перевозок МУ ПАТП МО «Город Рубцовск». Данные анализа приведены в таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ структуры и динамики выручки МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Виды перевозок	Год			Темп роста, %		Удельный вес, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2013	2014	2015
Автобусы м/город	22635	24785	25307	109,5	102,1	29,9	31,1	32,2
Автобусы город	34578	36787	34578	106,3	93,9	45,8	46,1	44,0
Автобусы в сад тов-ва	7878	8101	9154	102,8	112,9	10,4	10,1	11,6
Автобусы пригород	8236	7964	7007	96,7	87,9	10,9	9,99	8,92
Международные рейсы	2180	2020	2450	92,6	121,2	2,88	2,53	3,12
Итого:	75507	79657	78496	105,5	98,5	100	100	100

Из таблицы 2.1 видно, что на протяжении всего исследуемого периода наибольший удельный вес занимают перевозки «автобусы город» в 2013 году 45,8%, в 2014 году 46,1% и в 2015 году 44%. Наименьший удельный вес

занимают перевозки «автобусы в садоводческие товарищества» в 2013 году 10,4%, в 2014 году 10,1%, в 2015 году 11,6%. Удельный вес перевозок «автобусов межгород» составляет в 2013 году 29,9%, в 2014 году 31,1%, в 2015 году 32,2%. Удельный вес «автобусы пригород» составляет в 2013 году 13,9%, в 2014 году 30,7%, а в 2015 году 12,2%.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом происходит увеличение перевозок «автобусы межгород» на 2150 тыс. руб., а в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 522 тыс. руб.

Темп роста перевозок «автобусы город» составляет в 2014 году 106,3%, что в абсолютных величинах составляет 36787 тыс. руб., а в 2015 году 93,9% (2209 тыс. руб.). Темп роста перевозок «автобусы в садоводческие товарищества» в 2014 году составляет 102,8% (8101 тыс. руб.), а в 2015 году 112,9% (1053 тыс. руб.). Происходит сокращение перевозок «автобусы пригород» в 2015 году на 957 тыс. руб., что обусловлено предпочтением пассажиров другого транспорта в жаркое время года, что связано с плохими условиями в транспорте. Автобусы не оборудованы кондиционерами, что плохо влияет на условия труда водителей, а также на пассажиров. На рисунке 2.3 наглядно представлена структура и динамика видов перевозок МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг.

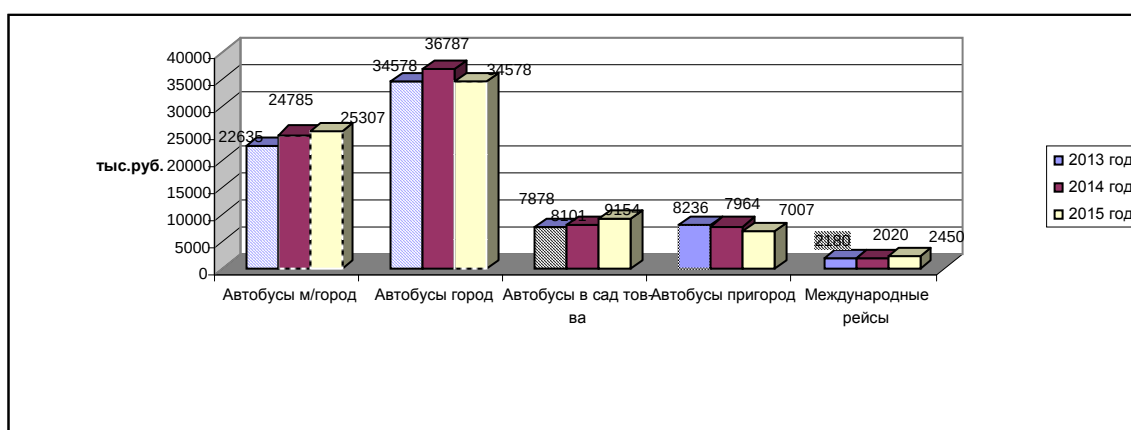


Рисунок 2.3. Структура и динамика видов перевозок МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг., тыс.руб.

В летнее время организованы перевозки пассажиров в детские оздоровительные лагеря с. Новогорьевское

Садоводы – любители на автобусах предприятия могут доехать в садоводческие товарищества № 1,7,8,11,12.

Автостанция города Рубцовска ежедневно обслуживает до 1600 человек. Для удобства пассажиров на автостанции организованы такие виды услуг, как бронирование билетов на междугородные маршруты, электронная продажа билетов на выезд из городов Барнаул, Новосибирск, Бийск, Белокуриха.

Тарифы на услуги по перевозки пассажиров и багажа городским общественным транспортом в границах городского округа устанавливаются Администрацией города Рубцовска в соответствии с пунктом 4 части 1 статьи 17 Федерального закона от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями), статьей 1 закона Алтайского края от 21.12.2007 № 139-ЗС «О наделении органов местного самоуправления государственными полномочиями по регулированию тарифов на перевозки пассажиров и багажа всеми видами общественного транспорта» (с изменениями), частью 2 статьи 20 Устава муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

На предприятии имеется мощная производственная база. Специалисты технической службы проводят качественный ремонт двигателей, топливной аппаратуры, электрооборудования, ходовой части автомобилей.

МУ ПАТП применяет общий режим налогообложения, предусмотренный законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, производит уплату страховых взносов на обязательное пенсионное страхование в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В таблице 2.2 представлен анализ показателей прибыли и себестоимости МУ ПАТП за 2013-2015 гг.

Таблица 2.2 – Анализ показателей прибыли МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение, тыс.руб.		Темпы роста, %	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Выручка	75507	79657	78496	4150	-1161	105,5	98,5
Себестоимость	80775	83239	82508	2464	-731	103,0	99,1
Валовая прибыль	-5268	-3582	-4012	1686	-430	67,9	112,0
Прочие доходы	137	116	99	-21	-17	84,6	85,3
Прочие расходы	-478	-518	-692	-40	-174	108,3	133,6
Убыток	-5609	-3984	-4605	1625	-621	71,0	115,5

Оценка показателей основной деятельности говорит о том, что в 2013-2015 гг. деятельность предприятия была убыточной, так как себестоимость реализованной продукции, товаров, услуг за весь анализируемый период больше, чем выручка от реализации продукции, работ, услуг.

Высокая себестоимость обусловлена повышением цен на топливо, на ГСМ, расходов на заработную плату персонала.

Прочие доходы в 2014 году по сравнению с 2013 годом снизились на 21 тыс. руб., а в 2015 по сравнению с 2014 годом сократились на 17 тыс.руб.

Прибыль до налогообложения равна чистой прибыли, что связано с полученным убытком предприятия, в результате чего МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» было освобождено от уплаты налога на прибыль.

Одной из причин полученного убытка также является недостаточное финансирование из бюджетов г. Рубцовска, Рубцовского и Егорьевского районов.

Проведем расчет показателей эффективности основных производственных фондов в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Общие показатели использования основных производственных фондов МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатель	2013	2014	2015	Абсолютное изменение тыс.руб.		Темп роста	
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014 гг.
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	17408	14085,5	10947	- 3322,5	- 3138,5	80,9	77,7
Фондоотдача	4,33	5,65	7,17	1,32	1,52	130,4	126,9
Фондоемкость	0,23	0,17	0,14	-0,06	-0,03	73,9	82,3
Фондорентабельность, %	-32,2	-28,2	-42,0	4	-13,8	87,5	148,9

Из данной таблицы можно сделать следующий вывод, сокращение среднегодовой стоимости основных производственных фондов свидетельствует о реализации старых и бездействующих автобусов.

Однако фондоотдача увеличивается на протяжении 2013-2015 гг. что говорит о повышении эффективности использования основных средств.

Показатель фондоемкости к 2014 году по сравнению с 2013 годом снизился на 0,06, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился еще на 0,03, что свидетельствует о неэффективном использовании оборудования предприятия.

Фондорентабельность за 2014-2015 гг. понижалась, что подтверждает неэффективное использование основных средств, что связано с убыточной деятельностью предприятия.

Рассмотрим в таблице 2.4 списочный состав подвижного состава МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг., ед.

Таблица 2.4 – Списочный состав подвижного состава МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг., ед.

Наименование подвижного состава	2013	2014	2015	Абсолютное изменение тыс.руб.	
				2014/ 2013	2015/ 2014
DAEWOO	2	2	2	0	0
Ссангйонг	1	1	1	0	0
SHAOLIN	1	1	1	0	0
НЕФАЗ	5	5	5	0	0
ПАЗ	39	36	32	-3	-4
FIAT DUCATO	1	1	1	0	0
Hyundai Counti	2	2	2	0	0
КАВЗ	1	1	1	0	0
Газель	6	5	5	-1	0
УРАЛ	1	1	1	0	0
ЗИЛ	3	3	3	0	0
Трактор	1	1	1	0	0
Прицеп	2	2	2	0	0
Итого	65	61	57	-4	-4

Таким образом, из данной таблицы следует, что подвижной состав МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг. сокращался, за счет реализации старых автобусов ПАЗ. Всего на 2015 году автотранспортный парк содержит на балансе предприятия 57 автомобилей.

Таким образом, рассмотрев краткую характеристику можно сделать вывод:

- основным видом деятельности предприятия является перевозка пассажиров;
- деятельность предприятия была убыточной, что связано с высокой себестоимостью, а также недостаточным финансированием;
- основные средства используются неэффективно, основная часть транспорта устарела.

Рассмотрев общую характеристику МУ ПАТП МО «Город Рубцовск», перейдем к изучению анализа состава и динамики персонала предприятия.

2.2. Анализ состава и динамики персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками. Он оказывает большое влияние на деятельность и развитие предприятия. От его качества и количества во многом зависит конечный результат деятельности предприятия.

Проанализируем структуру персонала. Результаты анализа приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 г.г.

Категория Работников	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Всего работающих	248	236	226	100	100	100	95	96
В том числе:								
руководителей	14	14	14	6	6	6	100	100
специалистов	35	32	33	14	14	15	91	103
служащих	9	9	9	4	4	4	100	100
ремонтных и вспомогательных рабочих	69	66	60	28	28	27	96	91
водителей автобусов	76	71	65	31	30	29	93	92
водителей грузовых автомобилей	2	2	3	1	1	1	100	150
водителей на внутригаражном перегоне	2	2	4	1	1	2	100	200
кондукторов	41	40	38	17	17	17	98	95
Принято	65	58	52	-	-	-	89	90
В том числе:				-	-	-	-	-
руководителей	0	0	1	-	-	-	-	-
специалистов	2	4	4	-	-	-	200	100
служащих	0	2	0	-	-	-	-	-
ремонтных и вспомогательных рабочих	21	11	11	-	-	-	52	100
водителей автобусов	31	33	21	-	-	-	106	64
водителей грузовых автомобилей	0	0	0	-	-	-	-	-
водителей на внутригаражном	1	0	0	-	-	-	-	-

перегоне								
кондукторов	10	8	15	-	-	-	80	187
Уволено	77	68	71	-	-	-	88	104
В том числе:				-	-	-	-	-
руководителей	1	0	1	-	-	-	-	-
специалистов	5	6	7	-	-	-	120	150
служащих	1	0	0	-	-	-	-	-
ремонтных и вспомогательных рабочих	20	18	19	-	-	-	90	89
водителей автобуса	37	34	27	-	-	-	92	79
водителя грузовых автомобилей	0	0	1	-	-	-	-	-
водителей на внутригаражном перегоне	1	0	0	-	-	-	-	-
кондукторов	12	10	16	-	-	-	83	160

На рисунке 2.4 наглядно представлена численность персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг.

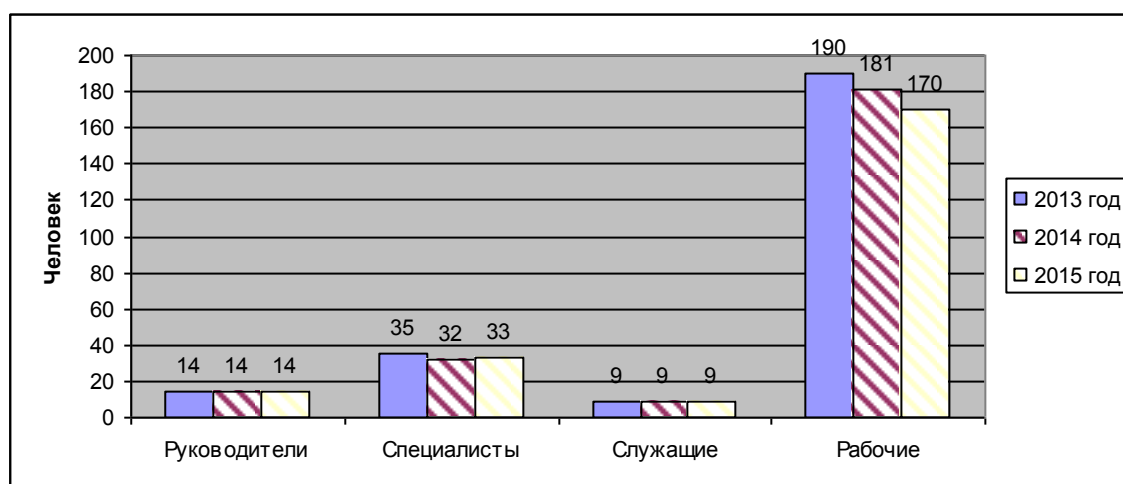


Рисунок 2.4. Численность персонала в МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг., человек

Из таблицы 2.5 видно, что на протяжении трёх лет происходит снижение численности персонала, а именно в 2014 году в сравнении с 2013 годом численность персонала снизилась на 12 чел., в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 10 чел., что является отрицательным моментом в деятельности предприятия. Принято было в 2013 году 65 чел., в 2014 году 58 чел., в 2015

году 52 чел., а уволено было в 2013 году 77 чел., в 2014 году 68 чел., в 2015 году 71 чел.

Наибольший удельный вес занимают водители, который составил в 2013 году 31%, в 2014 году 30%, в 2015 году 29%. Удельный вес вспомогательных и ремонтных рабочих составил в 2013 году 28%, в 2014 году 28%, в 2015 году 27%, специалистов 14%, 14%, 15% в 2013, 2014, 2015 годах. Удельный вес руководителей оставался неизменным в течении трех лет 6%, также как и удельный вес служащих 4%.

В таблице 2.6 представлены данные о структуре работников по половому признаку.

Таблица 2.6 – Структура работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» по полу за 2013-2015 гг.

Пол., чел.	Год			Удельный вес, %			Абсолютное отклонение, чел.		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2014/2013	2015/2013
Мужской	164	154	147	66,1	65,2	65	-10	-7	94	95
Женский	84	82	79	33,9	34,7	35	-2	-3	98	96
Итого:	248	236	226	100	100	100	-12	-10	95	96

За анализируемый период значительных колебаний в структуре работников по полу МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» не наблюдается. Мужчины на протяжении рассматриваемого периода занимают наибольший удельный вес на 2015 г. – 65%. Преобладание работников мужского пола над работниками женского пола обусловлено спецификой деятельности предприятия: профессии, которые имеются на предприятии, считаются престижными больше для мужчин, чем для женщин.

Структура работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» по полу за 2013-2015 гг. представлена на рис.2.5.

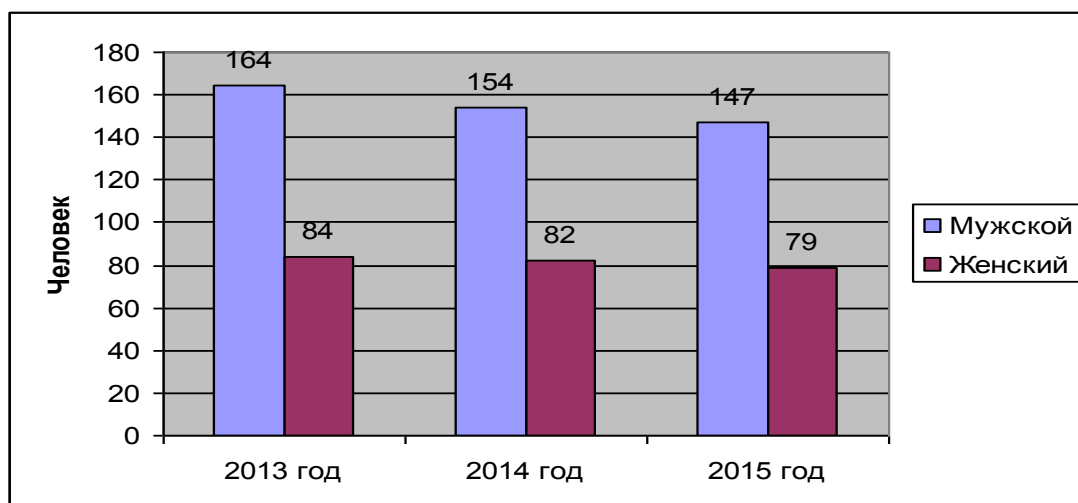


Рисунок 2.5. Структура работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» по полу за 2013-2015 гг., чел.

Для более глубокого анализа персонала, рассмотрим его возрастную структуру (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ возрастной структуры персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг.

Категория персонала, лет	2013 г.	Удельный вес	2014 г.	Удельный вес	2015 г.	Удельный вес
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
От 20 до 30	42	17	43	18	44	19
От 31 до 40	85	34	83	35	79	35
От 41 до 50	96	39	86	36	81	36
Свыше 50	25	10	24	11	22	10
Итого:	248	100	236	100	226	100

По данным таблицы видно, что наибольший удельный вес на протяжении исследуемого периода принадлежит работникам в возрастной категории от 41 до 50 лет. На втором месте в структуре персонала находится категория работников в возрасте от 31 до 40 лет, но при этом удельный вес этих категории уменьшается на протяжении всего периода.

Доля работников в возрастной категории от 50 лет наименьшая и на 2015 год составляет 22 человек, уменьшившись по сравнению с 2013 годом на 3 человека, связанная с уходом персонала на заслуженный отдых. При этом доля работников возрастом от 20 до 30 лет на протяжении всего периода

постепенно увеличивается - с 17% в 2013 году до 19% в 2015 году, что является положительным моментом на предприятии.

На рисунке 2.6 наглядно представлена структура работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» по возрастным категориям за анализируемый период.

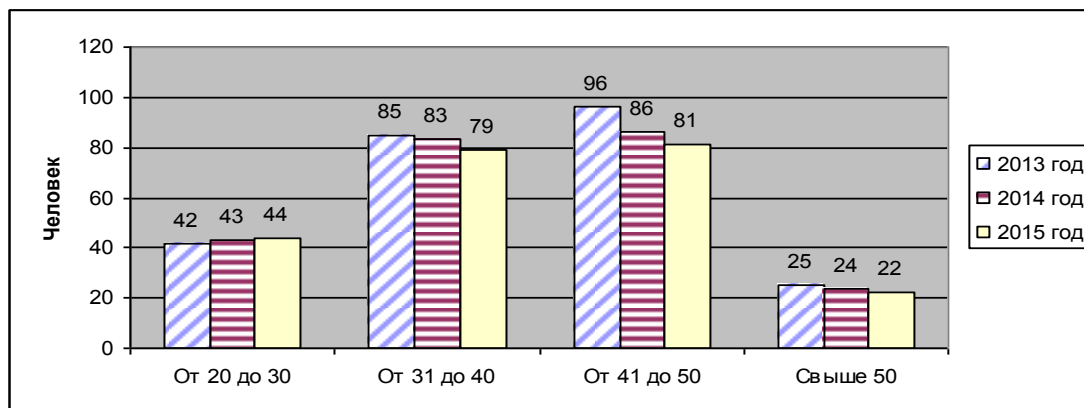


Рисунок 2.6. Структура работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» по возрастным категориям за 2013-2015 гг., человек

Стаж работы на предприятии позволяет судить об условиях работы на предприятии, о корпоративной культуре и о коллективе в целом.

В таблице 2.8 наглядно представлена структура персонала по стажу работы на предприятии.

Таблица 2.8 – Структура персонала по стажу работы в МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» по состоянию на 2013-2015 гг.

Категория персонала по стажу	2013 год		2014 год		2015 год		Темпы роста, %	
	Численность, чел.	Уд. вес	Численность, чел.	Уд. вес	Численность, чел.	Уд. вес	2014/2013 гг.	2015/2014 гг.
До 1 года	32	13	34	14	35	15	106	103
От 1 до 3	35	14	31	13	28	13	87	90
От 3 до 5	60	24	58	25	54	24	97	93
От 5 до 10	96	39	90	38	86	38	94	96
Свыше 10	25	10	23	10	23	10	92	100
Итого:	248	100	236	100	226	100	95	96

На основании данных таблицы можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес принадлежит работникам со стажем от 5 до 10 лет

(38%) и от 3 до 5 лет (24%), но при этом с каждым годом уменьшается, что отрицательно сказывается на трудовой и психологической обстановке в рабочем коллективе. Наименьшая доля в структуре персонала принадлежит работникам свыше 10 лет (10%).

Характеристика работников по уровню образования приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Уровень образования работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг.

2013 год						
Категории работников	Высшее		Среднее-специальное		Среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	11	41	3	2	—	—
Специалисты	12	44	23	14	—	—
Служащие	4	15	5	3	—	—
Рабочие	—	—	138	81	52	100
Итого:	27	100	169	100	52	100
2014 год						
Категории работников	Высшее		Среднее-специальное		Среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	11	41	3	2	—	—
Специалисты	12	44	20	12	—	—
Служащие	4	15	5	3	—	—
Рабочие	—	—	133	83	48	100
Итого:	27	100	161	100	48	100
2015 год						
Категории работников	Высшее		Среднее-специальное		Среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	11	41	3	2	—	—
Специалисты	12	44	21	13	—	—
Служащие	4	15	5	3	—	—
Рабочие	—	—	129	82	41	100
Итого:	27	100	158	100	41	100

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес работников с высшим образованием относится к категории специалистов – 44%, а 41% к категории руководителей, 15% к категории служащих. Такая динамика прослеживается на протяжении всего исследуемого периода. Наибольшая доля рабочих имеет среднее - специальное образование, а меньшая часть – среднее. В целом можно сказать, что численность работников с высшим образованием за весь период составляет всего лишь 27 человек. Численность работников со средне -

специальным образованием изменяется на протяжении всего периода. Так в 2013 году она составляла 169 человек, а к 2015 году уменьшилась до 158 человек. Численность работников со средним образованием уменьшилась на протяжении всего периода. Таким образом, можно сказать, что на предприятии заметна нехватка квалифицированных кадров, так как мало работников имеющих высшее образование. В таблице 2.10 представлены данные о движении персонала на предприятии.

Таблица 2.10 – Данные о движении персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2014- 2013	2015- 2014	2014/ 2013	2015/2 014
Численность персонала на начало года, чел.	248	236	226	-12	-10	95	96
Принято на работу, чел.	65	58	52	-7	-6	89	90
Выбыли:	77	68	71	-9	3	88	104
В том числе По собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины	77	68	71	-9	3	88	104
Численность персонала на конец года, чел.	236	226	207	-10	-19	96	92
Среднесписочная численность персонала	242	231	217	-11	-14	95	94
Коэффициент по приему	0,27	0,25	0,24	-0,02	-0,01	93	96
Коэффициент по выбытию	0,32	0,29	0,33	-0,03	0,04	91	114
Коэффициент текучести кадров	0,32	0,29	0,33	-0,03	0,04	91	114

Из таблицы 2.10 можно сделать следующие выводы. Численность персонала на протяжении всего исследуемого периода снижается (с 242 чел. в 2013 году до 217 в 2015 году). Коэффициент по приему в 2013 году составил 0,27, в 2014 году наблюдается спад до 0,25 и в 2015 году также снижение до 0,24.

Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел.

Таким образом, проведенный анализ управления персоналом предприятия позволил выявить следующее:

- предприятие является убыточным на протяжении 2013-2015 гг., что связано с высокой себестоимостью, и недофинансированием со стороны г. Рубцовска, Рубцовского и Егорьевского района;
- за исследуемый период увеличивается текучесть кадров, основной причиной увольнения по собственному желанию – неудовлетворенность заработной платой;
- отсутствует система морального поощрения сотрудников;
- не осуществляется начисление надбавки за трудовой стаж;
- недостатком следует отметить низкий уровень образования, нехватка квалифицированных кадров.

2.3. Анализ методов управления персоналом МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»

В организации МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» действуют следующие методы управления персоналом: экономические, административные и социально-психологические.

К числу административных методов, используемых в управлении персоналом, МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» относятся формирование структуры органов управления, издание приказов, подбор и расстановка кадров, разработка положений, инструкции. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления, и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления и непосредственно должен быть

представлен положениями о структурных подразделениях, устанавливающими права, функции, обязанности и ответственность подразделений и служб организации. Затем на основе положений составляется штатное расписание подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности подразделения принимать решения о моральном и материальном стимулировании. Регламентированием на предприятии занимается организационно-плановый отдел.

Организационное нормирование на предприятии предусматривает наличие соответствующих нормативов (разряды, ставки, шкалы премирования), организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего трудового распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок), качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты предприятия и т.д.).

Организационно-методическое инструктирование на предприятии осуществляется в форме должностных инструкций, устанавливающих права и обязанности персонала, методических рекомендаций, описывающих выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие задачи, на предприятии.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, проверки МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» для распоряжения или указания, которые требуют контроля и проверки исполнения. Должностные инструкции для специалистов и рабочих разработаны администрацией предприятия.

Они включают в себя перечень обязанностей работника, взаимодействие работников с другими подразделениями, взаимозаменяемость работников на время командировки, отгулов, больничных листов.

К экономическим методам воздействия на персонал относят: выплату заработной платы, доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана. МУ ПАТП МО «Город Рубцовск»

применяется повременно-премиальная оплата труда, по способу начисления применяется помесечная.

Оплата труда водителей, работающих на автобусах, производится по часовым ставкам, единым нормам и расценкам.

Далее представим темпы роста среднемесячной заработной платы МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Динамика среднемесячной заработной платы МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг.

Показатель среднемесячной з/платы, руб.	2013 год	2014 год	2015 год	Темпы роста, %	
				2014/ 2013	2015/ 2014
- 1 работающего	9533	10771	11727	113	109
- 1 водителя	10489	11500	12370	110	108
-В том числе:					
водителя городского автобуса	11087	12574	13385	113	106
водителя загородного автобуса	10227	10404	10948	102	105
- кондуктора	6641	7594	7876	114	104
- ремонтно-вспомогательного рабочего	9342	10860	11793	116	109
- специалисты и служащие	12222	13857	15469	113	112

Динамика среднемесячной заработной платы МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» является положительной, из года в год происходит увеличение заработной платы всех категорий работающих. В 2014 году темпы роста среднемесячной заработной платы 1-го водителя составили 110%, а в 2015 году 108%, кондуктора в 2014 году 114%, в 2015 году 111%. Увеличение среднемесячной заработной платы специалистов и служащих составило в 2014-2015 гг. - 13-12% соответственно.

В таблице 2.12 представлены данные о производительности труда на предприятии.

Таблица 2.12 – Анализ производительности труда

в МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» за 2013-2015 гг.

Показатель	Значение			Темп роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/ 2013	2015/ 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	248	236	226	95,1	95,7
в том числе рабочих	190	181	170	94,70	93,92
Отработано дней одним рабочим за год, дней	247	247	248	100,00	100,40
Отработано часов одним рабочим за год, часов	366054	348714,6	337280	95,2	96,7
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	7,8	7,8	8	100,00	100,00
Выручка, тыс. руб.	75507	79657	78496	105,5	98,5
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	304,4	337,5	347,3	110,8	102,9
Выработка рабочего					
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	397,4	440,0	347,3	110,7	78,9
Среднедневная выработка, тыс.руб.	1,60	1,78	1,40	111,2	78,6
Среднечасовая выработка, тыс.руб.	0,20	0,22	0,17	110,0	77,2

Из таблицы видно, что уменьшается количество часов, отработанных одним рабочим за год с 366054 часов в 2013 году до 337280 часов в 2015 году. При этом средняя продолжительность рабочего дня к 2015 году увеличилась до 8 часов.

Положительная динамика прослеживается для показателя среднегодовой выработки одного работника. На 2015 год она составляет 347,3 тыс. руб. Выработка рабочих к 2015 году снизилась на 92,7 тыс.руб., что связано с сокращением численности персонала предприятия.

На 2015 год среднегодовая выработка рабочего составляет 347,3 тыс. руб., среднечасовая – 0,17 тыс.руб., среднедневная – 1,40 тыс.руб.

Изменения в качественном составе персонала происходят в результате движения рабочей силы, поэтому при анализе ему уделяется большое внимание.

Оплата труда водителей, занятых на работах по перегону автомобилей, производится по тарифным ставкам водителей, на автомобилях основного для данного хозяйства типа.

Для водителей, работающих на маршрутных автобусах, на автобусах с почасовой оплатой, устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда.

Для водителей автобусов, как на маршрутах, так и на почасовой оплате устанавливается суммированный учет рабочего времени в часах. Учетным периодом при суммированном учете рабочего времени является календарный месяц. Оплата труда водителей резервных автобусов производится по среднему (часы резерва умножаются на среднечасовую заработную плату за текущий месяц). Отметку в путевом листе водителя о резервном времени осуществляет дежурный диспетчер.

Техническое обслуживание и текущие ремонты автомобилей должны осуществляться, как правило, без привлечения для выполнения этих работ водителей. При постановке закрепленных за водителями автомобилей на ремонт и техническое обслуживание, водители должны, как правило, использоваться по специальности для работы на других автомобилях.

В случае перевода водителей автомобилей вследствие простоя (в связи с неисправностью или не укомплектованностью закрепленных за ними автомобилей, отсутствия работы по специальности и т.п.) на работы по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, за время простоя оплата труда производится по тарифной ставке водителя соответствующей марки автомобиля.

Надбавка за классность, за время работы по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, водителям не выплачивается и доплата им за ненормированный рабочий день не производится.

Во всех случаях перевод должен быть оформлен в установленном порядке (приказом, распоряжением или запиской о переводе) с указанием причины перевода.

Разъездной характер, в размере 50% от оплаты квартирных за каждые сутки.

За время простоя не по вине рабочих (в том числе кондукторам) заработная плата выплачивается не ниже установленной тарифной ставки, водителям автомобилей в размере 80% часовой тарифной ставки.

За часы стажировки водителю - наставнику установить оплату в размере 50 рубля за каждый час.

Водителям технической помощи устанавливается премия в размере 20% тарифной ставки, за не превышение сходов автомобилей с линии по сравнению с соответствующими периодами прошлого года (справка начальника ОТК) с учетом надбавки за классность, ночное время, совмещение обязанностей слесаря.

Водителям автобусов, работающих на городских, пригородных, междугородных и международных маршрутах, выплачивается премия:

а) за выполнения графика (расписания) движения в размере 45% тарифной ставки, причитающейся за данный рейс.

б) за выполнение плана выручки выплачивается премия в размере 25% тарифной ставки с учетом надбавки за классность, за работу по графику с разделением рабочего дня на две части, за работу в ночное время.

в) за выполнение плана выручки для водителей работающих на городских маршрутах, на автомобилях марки ГАЗ-322132 (Газель) выплачивается премия в размере 50% тарифной ставки с учетом надбавки за классность, за работу в ночное время.

Кондукторам выплачивается премия за выполнение плана валового дохода в размере 70% тарифной ставки с учетом надбавки за работу по графику с разделением рабочего дня, за работу в ночное время.

Доплата контролерам, водителям – оплачивать контролерам-ревизорам и общественным контролерам в размере 10%, водителям служебных автомобилей, принимавшим участие в контроле - 5% от сумм восстановленной выручки и сумм, полученных предприятием за

предъявленные штрафные санкции при выявлении "Правил перевозки пассажиров автомобильным транспортом".

Таблица 2.13 – Перечень профессий работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» с тяжелыми и вредными условиями труда

Наименование профессии	Размер доплаты в %
Аккумуляторщик	8
Кузнец	8
Маляр	4
Монтировщик шин	4
Ремонтировщик резиновых изделий	4
Слесарь-сантехник	4
Электрогазосварщик 4,5,6 разряда	8
Электромонтер контактной сети 4,5 разряда	8

Предприятие поощряет работников при достижении пенсионного возраста, в связи с их юбилейной датой, оказывает единовременную материальную помощь работникам, в связи со смертью близких родственников (родителей, детей, супругов) и работников списочного состава, в размере - при стаже работы на предприятии: до 5 лет – 2500 руб., больше 5 лет - 3500 руб. Полезным инструментом для оценки эффективности вышеперечисленных методов управления персоналом является проведение анкетирования работников.

В анкетировании приняли участие 160 человек работающие в МУ ПАТП МО «Город Рубцовск». Анкета для оценки удовлетворенности сотрудников работой представлена в Приложении 2.

На Рисунке 2.6. представлены результаты анкетирования работников МУТП «Город Рубцовск» по уровню удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности.

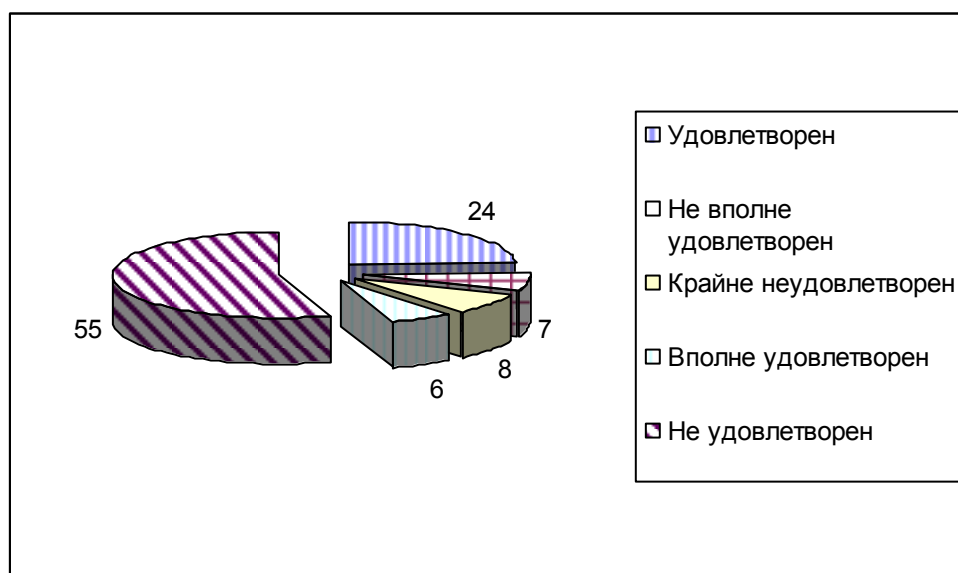


Рисунок 2.6. Результаты анкетирования работников МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» по уровню удовлетворенности работой, %.

Как свидетельствуют данные рисунка 2,6, большинство опрошенных работников удовлетворены работой в МУТП «Город Рубцовск» составляют 55 %, Не вполне удовлетворены своей работой 10%, 24 % вполне удовлетворены своей работой.

Обобщенные результаты анкетирования работников МУТП «Город Рубцовск» представлены в таблицы 2.14.

Таблица 2.14 – Обобщенные результаты анкетирования работников МУТП «Город Рубцовск»

Фактор удовлетворенности	Среднее значение
1.Ваша удовлетворенность предприятием, в котором вы работаете	3,2
2. Ваша удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда	3,7
3.Ваша удовлетворенность работой, которую вы выполняете	4
4. Ваша удовлетворенность отношениями в коллективе	4,8
5. Ваша удовлетворенность отношениями непосредственно с руководством	3,7
6. Ваша удовлетворенность стилем руководства на предприятии	2,8
7.Ваша удовлетворенность оплатой труда	2,6
8. Ваша удовлетворенность условиями питания	3,4
9.Ваша удовлетворенность обеспеченностью материальной техникой, инструментами,	3

материалами для работы	
10. Ваша удовлетворенность режимом труда и отдыха	4,4
11. Ваша удовлетворенность социальным пакетом	4,8
12. Ваша удовлетворенность возможностью повышения квалификации	3,5
13. Ваша удовлетворенность возможностью должностного продвижения	3
14. Ваша удовлетворенность корпоративными мероприятиями	4,8
15. Ваша удовлетворенность гарантиями стабильной занятости	3,7

Таким образом, анкетирование показало, что работники МУТП «Город Рубцовск» имеют высокий уровень удовлетворенности социальной группой факторов, а именно: отношениями в коллективе, корпоративными мероприятиями. Низкий уровень удовлетворенности работников, имеет место по факторам, как оплата труда, возможность должностного продвижения и поддержка инициативы.

По возрасту низкие оценки были выставлены работниками в возрасте до 30 лет, а наиболее высокие – старше 50 лет.

На рисунке 2.7 представлена зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности.

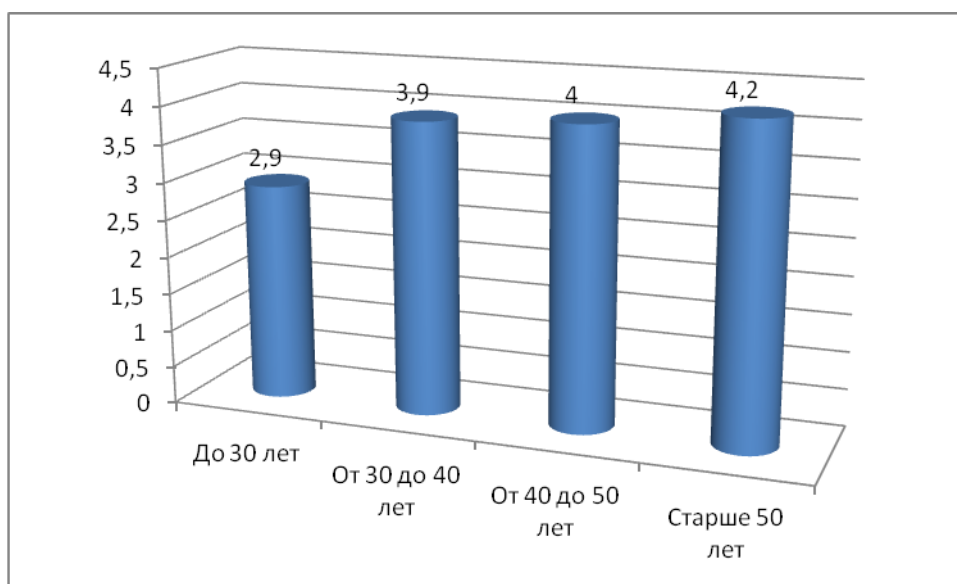


Рисунок 2.7. Зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности МУТП «Город Рубцовск»

Таким образом, ощутимая зависимость прослеживается между возрастом и уровнем удовлетворенности работой прослеживается в оценке таких факторов как возможность повысить квалификацию, поддерживать квалификацию работников, информировать о развитии предприятия, а также плата труда и система премирования и депремирования.

На рисунке 2.8 представлена зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников МУТП «Город Рубцовск».

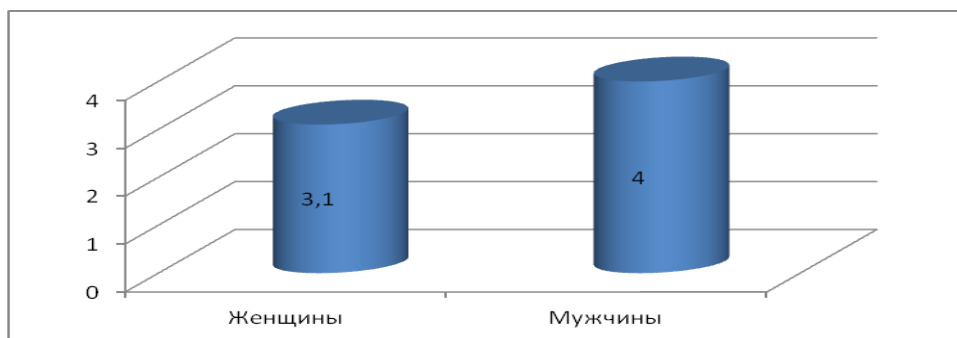


Рисунок 2.8. Зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников МУТП «Город Рубцовск»

Таким образом, проведенное исследование зависимости между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников МУТП «Город Рубцовск», показало, что мужчины более удовлетворены работой, чем женщины.

На рисунке 2.9 представлена зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и образованием работников.

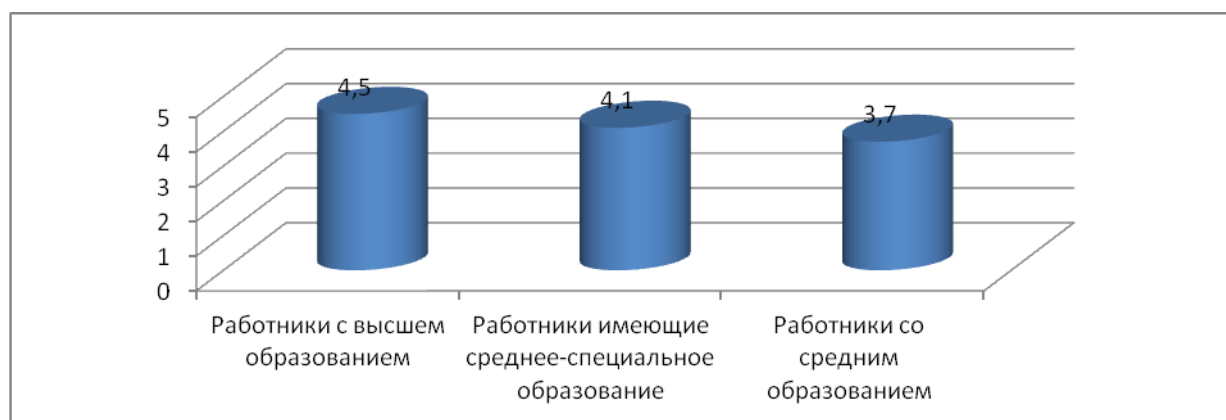


Рисунок 2.9. Зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и образованием работников МУТП «Город Рубцовск»

Данный анализ позволил выявить, что наиболее высокий уровень удовлетворенности трудом, демонстрируют работающие имеющие высшее образование. Таким образом, в процессе анкетирования было выявлено, что на уровень удовлетворенности работников оказывают воздействие следующие факторы:

- система оплаты труда и система премирования и депремирования;
- возможность карьерного роста.

Указанные факторы находятся во взаимосвязи с возрастом, полом, уровнем образования и категории работников МУТП «Город Рубцовск».

В ходе анализа методов управления персоналом в МУТП «Город Рубцовск» можно выделить следующие недостатки – не осуществляется начисление надбавки за трудовой стаж, отсутствие системы морального поощрения персонала.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУ ПАТП МО «ГОРОД РУБЦОВСК»

В предыдущей главе были выявлены проблемные зоны в системе методов управления персоналом МУ ПАТП «Город Рубцовск»:

- предприятие является убыточным на протяжении 2013-2015 гг., что связано с высокой себестоимостью, и недофинансированием со стороны г. Рубцовска, Рубцовского и Егорьевского района;

- за исследуемый период увеличивается текучесть кадров, основной причиной увольнения по собственному желанию – не удовлетворенность заработной платы;
- отсутствует система морального поощрения сотрудников;
- не осуществляется начисление надбавки за трудовой стаж;
- недостатком следует отметить низкий уровень образования, нехватка квалифицированных кадров.

Для корректировки данного положения предлагается провести ряд мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Оптимизировать численность персонала в кассе пересчета;
2. Разработать положение о премировании водителей и ремонтно-вспомогательных рабочих;
3. Проведение конкурса «Профессионалы МУ ПАТП».

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно:

1. Оптимизация численности персонала в кассе пересчета

Оптимизация численности персонала – один из методов сокращения издержек предприятия МУ ПАТП города Рубцовска. Целью существования любой деятельности предприятия является извлечение прибыли для его владельцев в течение достаточно продолжительного периода времени. Из этого следует, что руководитель предприятия стремится к увеличению выручки и снижению издержек.

Предлагаем предприятию МУ ПАТП города Рубцовска оптимизировать численность персонала в кассе пересчета.

На рисунке 3.1 наглядно представлена структура персонала в кассе пересчета.



Рисунок 3.1. Структура персонала в кассе пересчета МУ ПАТП города Рубцовска

На сегодняшний день в отделе кассы пересчета численность персонала составляет 7 человек, из них 2 кассира ведут прием и выдачу билетов, 4 кассира выполняют работу по приему денежных средств от водителей и кондукторов, и старший кассир выполняющий контроль над работой сотрудников в кассе.

На данный момент в рабочую смену входит старший кассир, 2 кассира по приему выручки и 1 кассир по приему и выдачи билетов.

Предлагаем сократить 2-х кассиров, которые выполняют прием денежных средств от водителей и кондукторов, так как выручка от перевозок в 2015 году уменьшилась в сравнении с 2014 годом (данные в таблицы 2.2), тем самым показывая, что количество работы у кассиров стало меньше.

После сокращения рабочая смена будет состоять из двух кассиров, занимающихся приемом выручки, приемом и выдачи билетов и старшего кассира.

По данным предприятия среднемесячная заработная плата специалиста на 2015 год составляла 15469 руб.

Рассчитаем затраты которое предприятие тратило в год:

$15469 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.} * 2 \text{ чел.} = 371256 \text{ руб.}$ (годовой фонд оплаты труда 2-х кассиров).

Сведем данные расчеты в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Экономический эффект от сокращения 2-х кассиров

Количество чел.	Средняя заработная плата	Отчисления 30,4 %	Затраты в месяц	Затраты в год
2	15469	4702,5	20171,5	484116

Таким образом, предприятию сократит расходы на содержание персонала 484116 руб.

В течение двух месяцев при сокращении сотрудников предприятие МУ ПАТП г. Рубцовска будет выплачивать компенсацию в размере суммы заработной платы, за два месяца выплаты составят:

$20171,5 \text{ руб.} \cdot 2 \text{ чел.} \cdot 2 \text{ мес.} = 80686 \text{ руб.}$

Таким образом, экономический эффект составит:

$484116 \text{ руб.} - 80686 \text{ руб.} = 403430 \text{ руб.}$

2. Положение о премировании водителей и ремонтно-вспомогательных рабочих.

На предприятии МУ ПАТП города Рубцовска наблюдается высокий процент текучести кадров среди водителей и ремонтно-вспомогательных рабочих, что связано с недовольством заработной платы.

Предлагаем, с целью сокращения показателя текучести кадров, разработать систему премирования водителей и ремонтно-технических служб. Согласно ТК РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Система оплаты труда может предусматривать выплату премий определенному кругу лиц на основании установленных конкретных показателей и условий премирования.

Премирование является наиболее распространенным методом поощрения работников за результаты работы. Чтобы структурировать систему премирования, целесообразно разработать положение о премировании - локальный нормативный документ, в котором указываются условия и порядок выплаты премий.

Основными элементами систем премирования являются:

- 1) задачи производства, стимулируемые премиями;
- 2) показатели и условия премирования;
- 3) размеры премий и источники их выплаты;
- 4) состав премируемых работников;
- 5) периодичность премирования;

6) порядок начисления премий и их распределение между подразделениями и отдельными работниками;

7) порядок выплаты премий.

Все эти вопросы необходимо отразить в положении о премировании, которое формулирует правовые основы взаимоотношений работника и работодателя в части размеров выплаты и вклада работника. В соответствии со ст. 135 ТК РФ системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. При этом локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Предлагаем ввести премии:

а) для категории «водители» за верность предприятию;

б) для категории «ремонтно-вспомогательный персонал» :

- за отсутствие простоя оборудования по вине работника;

- за качественное выполнение ремонта оборудования.

Размер премии будет определяться конкретными результатами работы сотрудника и нормами установленными в положении о премировании.

Это дополнительно стимулирует труд рабочих, позволит уменьшить текучесть кадров и стабилизирует кадровый состав предприятия.

Условия премирования и показатели премирования приведены в таблицах 3.2 и 3.3.

Таблица 3.2 – Условия и показатели премирования для категории «водители»

Премии	%	Должности водителей,
--------	---	----------------------

		чел.
Премия за верность предприятию:		
от 3 лет	3	15
от 5 лет	5	8
свыше 10 лет	7	20
Итого	*	43

Таблица 3.3 – Условия и показатели премирования для категории «ремонтно-вспомогательного персонала»

Премии	%	Ремонтно-вспомогательный персонал, чел.
За отсутствие простоя оборудования по вине работника	7	19
За качественное выполнение ремонта оборудования	10	18
Итого	*	37

Наличие в МУ ПАТП города Рубцовска положения о премировании, в котором обозначены показатели, сроки и размеры премирования, будет оказывать стимулирующее воздействие на работников, так как они заранее знают, что, если их работа будет соответствовать указанным в данном локальном нормативном акте показателям, они вправе будут рассчитывать на дополнительное вознаграждение. Далее в таблице 3.4 произведем расчет величины премии для водителей. Заработная плата водителей на 2015 год составляла 12370 руб.

Таблица 3.4 – Расчет величины премии для водителей МУ ПАТП города Рубцовска

Премии	%	Премия на 1 руб.	Количество, чел.	Итого:
Премия за верность предприятию:				
от 3 лет	3	371,1	15	5566,5
от 5 лет	5	618,5	8	4948,0
свыше 10 лет	7	865,9	20	17318,0
Итого	*		43	27832,5

Далее в таблице 3.5 произведем расчет величины премии для ремонтно-вспомогательного персонала. Заработная плата ремонтно-вспомогательного персонала на 2015 год составляла 11793 руб.

Таблица 3.5 – Расчет величины премии для ремонтно-вспомогательного персонала МУ ПАТП города Рубцовска

Премии	%	Премия на 1 руб.	Количество, чел.	Итого:
За отсутствие простоя оборудования по вине работника	7	825,5	19	15684,5
За качественное выполнение ремонта оборудования	10	1179,3	18	21227,4
Итого	*		37	36911,9

Размер премирования персонала составит 64744,4 руб.

Полагаем, что разработанная система премирования позволит сократить текучесть кадров на 20 %. Как показал анализ второй главы, сотрудники, уволившиеся по собственному желанию были не удовлетворены заработной платой. Рассмотрим изменение коэффициента текучести кадров с учетом мероприятия.

Таблица 3.6 – Изменение показателя текучести кадров МУ ПАТП города Рубцовска

Премии	До мероприятия	После мероприятия	Изменение
Выбыли, чел.	71	57	14
В т.ч. по собственному желанию, чел.	71	57	14
Среднесписочная численность, чел.	217	217	-
Коэффициент текучести кадров, %	32,7	26,2	-6,5

Таким образом, разработанная система премирования, будет способствовать снижению текучести кадров на 6,5 %, а также будет оказывать мотивирующее воздействие на сотрудников МУ ПАТП города Рубцовска.

3. Следующим мероприятием предлагаем провести конкурс «Профессионалы МУ ПАТП».

Целью данного конкурса является выбор лучших сотрудников через процедуру оценки уровня профессиональных навыков сотрудников, их деловых и личностных качеств.

Для организации присвоение звания "Профессионалы МУ ПАТП" проводится среди работников указанных специальностей и профессий в таблице 3.7, достигших высоких профессиональных результатов. Персонал в этой номинации делится на две категории: рабочие и специалисты.

Таблица 3.7 – Участники конкурса «Профессионалы МУ ПАТП»

Рабочие МУ ПАТП	Специалисты МУ ПАТП
Ремонтно-вспомогательные рабочие: слесари-инструментальщики; электромонтеры; механики; электрогазосварщики Водители автобусов Кондуктора Контролеры	Диспетчера Экономисты Бухгалтера Кассиры

При проведении конкурса обязательно выбирается оценочная комиссия, ее состав и задачи представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2. Состав и задачи конкурсной комиссии

Проведения конкурса будет по бальной системе, так как начисление баллов не зависит от сотрудников, занимающих высокие должности или оказывающих большое экономическое или финансовое влияние на показатели компании, поскольку баллы зачисляются не за достижение целей, а за выполнение функций.

Данные по работникам составляются начальниками отделов, определяется один победитель в каждой из профессий.

Работники, получившие по номинации наибольшие количества баллов, становятся победителями.

Присуждение номинации "Профессионалы МУ ПАТП" проводится в октябре каждого года и приурочено ко дню работников автомобильного хозяйства.

Порядок поощрения победителей.

1. Чествование победителей проводится в торжественной обстановке с вручением свидетельства "Профессионалы МУ ПАТП", а так же поощрения выделившихся сотрудников в работе, но не набравших необходимое количество баллов, дипломами и грамотами.

2. Фотографии победителей размещаются на Доске Почета.

3. Управление персонала готовит приказ о единовременной выплате в размере 5 тыс. руб. каждому победителю.

Проведенное мероприятие позволит нам улучшить психологический климат на предприятии за счет введения стимулирующих факторов, у сотрудников появится осознание значимости и востребованности.

На предприятии появится система морального поощрения сотрудников, так как средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Создадутся условия, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов.

Рассмотрим в таблицы 3.8 общие затраты на мероприятие «Профессионалы МУ ПАТП».

Таблица 3.8 – Общие затраты на мероприятие «Профессионалы МУ ПАТП»

Наименование затрат	Затраты, руб. в год
Единовременная выплата	55000
Доска Почета	7000
Грамоты и дипломы	3000
Итого:	65000

Предположим, что проводя данный конкурс, у персонала увеличится показатели выручки от выполнения поставленного плана на 2 %.

Выручка на 2015 год от предприятия составляла 78496 тыс. руб.

Произведем расчет:

78496 тыс.руб. * 2 % = 1569,9 тыс.руб.

Затраты на проведение данного конкурса составят – 65 тыс. руб.

Экономический эффект:

1569,9 тыс.руб. – 65 тыс. руб. = 1504,9тыс. руб.

Проводя данное мероприятия, у предприятия увеличится выручка на 1504,9 тыс.руб. Социальный эффект заключается в мотивации сотрудников и улучшения психологической обстановки в коллективе.

В таблице 3.9 представлено планирование мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МУ ПАТП «Город Рубцовск». Ответственным за реализацию указанных мероприятий выступает отдел кадров МУ ПАТП «Город Рубцовск» без введения дополнительных штатных единиц.

Таблица 3.9 - Планирование мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МУ ПАТП «Город Рубцовск»

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок проведения	Ответственные
1	Внедрение комплексной системы <u>привлечения персонала</u>	до 01.09.2017	Начальник отдела <u>кадров</u>
2	Внедрение системы адаптации новых работников	до 01.10.2017	Начальник отдела кадров, начальник службы <u>эксплуатации</u>
3	Внедрение дополнительных мотивационных мероприятий для рабочих должностей	до 01.12.2017	Начальник отдела кадров, руководители <u>подразделений</u>

Система обеспечения предприятия стабильными, сильными кадрами должна начинаться с разработки стратегии привлечения персонала. На основе представленных характеристик целесообразно использовать внешние и внутренние источники привлечения кандидатов. Внутренние источники привлечения кандидатов: доски объявлений предприятия для размещения информации о вакансиях; стимулирующее мероприятие для работников предприятия «Приведи друга», с выплатой вознаграждения за привлечение

кандидатов, отработавших три и более месяцев, ежегодное награждение работников, которые привлекли наибольшее количество работников в компанию. Внешние источники привлечения кандидатов: размещение объявлений о вакансиях нестандартного дизайна в местах «массового скопления» (на автобусных остановках, в транспорте) молодежи, выпускников учебных заведений; размещение вакансий в службе занятости, участие в городских ярмарках вакансий; работа с образовательными учреждениями.

В таблице 3.10 представлены планируемые дополнительные расходы МУ ПАТП «Город Рубцовск» на привлечение персонала.

Таблица 3.10 - Планируемые расходы МУ ПАТП «Город Рубцовск» на привлечение персонала

№ п/п	Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
1	Изготовление объявлений о найме	200	75	15000
2	Стимулирующее мероприятие «Приведи друга»		500	

Оценку эффективности предлагаемых мероприятий необходимо проводить до реализации мероприятий по привлечению новых работников на основе прогнозных данных и после на основе уже фактически полученного результата по следующим показателям: затраты на реализацию мероприятий по созданию имиджа привлекательного работодателя, в т.ч., средние затраты на привлечение одного работника; среднее время закрытия вакансий; изменение количества кандидатов на открытую вакансию.

Несмотря на то, что на предприятии есть система стажировки для рабочих профессий, проведенное анкетирование показало, что процесс адаптации работников нуждается в принципиальных системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций предприятия. Для выполнения поставленной задачи предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Создание буклета «Памятка нового работника», которая может

включать сведения об истории предприятия, ее работниках, видах деятельности, формальных правилах и неформальных традициях.

2) Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга для новых работников.

3) Для увеличения численности наставников предлагается введение программы «Стань наставником». Для мотивации наставников предлагается такой инструмент, как ежемесячная надбавка за наставничество. Предполагается закрепление наставника за каждым новым работником и внедрение обязательной системы стажировок для всех новых работников в период испытательного срока. Ежемесячная надбавка за наставничество составит 5% от среднемесячной зарплаты, таким образом, при среднемесячной зарплате 20000 рублей она составит 1000 рублей в месяц.

Планируемые дополнительные расходы предприятия на адаптацию работников на год приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Планируемые расходы МУ ПАТП «Город Рубцовск» на адаптацию работников

№ п/п	Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
1	Изготовление буклета «Памятка нового сотрудника»	100	6	600
2	Ежемесячная надбавка за наставничество	-	1000	12000

Для оценки эффективности системы адаптации целесообразно использовать следующие показатели: стоимость адаптации одного сотрудника; стоимость подготовки наставника; количество новых работников, охваченных системой адаптации; количество работников, выполняющих функции наставников; количеством работников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых.

Комплексная система мотивации, включающая как материальное, так и нематериальное вознаграждение, в указанных условиях будет наиболее

эффективна: введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-ой зарплатой) и рассчитываются по нарастающей шкале, будет способствовать привлечению и удержанию квалифицированных работников. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, третий - 30%, четвертый - 40%, пятый - 50%, шестой - 60%, седьмой - 70%, восьмой - 80%, девятый и последующие годы - 100%). Задача подобных мотивирующих выплат - поощрить персонал и стимулировать желание и в дальнейшем трудиться на данном предприятии; организация и проведение внутренних конкурсов на звание «Лучший кондуктор» (индивидуальная направленность) или «Лучший экипаж» (коллективная направленность); проведение конкурсов по профессиям с награждением победителей и широким освещением конкурса в СМИ и средствами наглядной агитации; корпоративные подарки и сувениры с символикой предприятия при достижении определенных результатов в труде; предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации процессов предприятия. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения.

Оценку эффективности совершенствования системы мотивации персонала с применением экономических, социально-психологических методов управления персоналом, целесообразно производить с использованием системы внеэкономических показателей: лояльность и приверженность персонала, которую можно оценить по совокупности показателей: коэффициент текучести персонала; мотивированность и удовлетворенность работой (опросные методы).

Проблема формирования и совершенствования системы методов управления персоналом муниципальных предприятий в достаточной мере не решена ни в теоретическом, ни в практическом аспектах. Это является одной из причин низкой эффективности российских муниципальных предприятий.

Темпы изменения внешних условий деятельности существенно превосходят темп перестройки сознания и уровня профессиональной

компетентности подавляющего большинства руководителей муниципальных предприятий. Ликвидация этого разрыва возможна за счет постоянного обновления системы управления персоналом на муниципальных предприятиях. Поэтому представляется важным дальнейшее и более глубокое изучение взаимодействия методов управления, роли каждого метода управления в зависимости от конкретной ситуации, складывающейся на предприятии, а также форм реализации этих методов в конкретных трудовых коллективах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была поставлена цель на основе изучения теоретических аспектов управления персоналом и анализа системы управления, разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом в МУ ПАТП МО «Город Рубцовск».

Поставленная цель достигнута и позволяет сделать следующие выводы:

- во-первых, управление персоналом организации это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им. Глобальная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации;
- во-вторых, система управления персоналом основывается на определенных методах и специфических принципах, а также зависит от качества обеспечивающих подсистем. Персонал в системе управления представляет собой штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно- хозяйственные функции. Работники могут классифицироваться с различных позиций: по численности и срокам работы в организации, по качественным характеристикам, по структуре;
- в-третьих, сложность и системный характер в системе отделений пожарных служб требуют серьезных экономических решений в совершенствовании формирования систем управления персоналом на самом высоком государственном уровне.

Во второй главе дана краткая характеристика МУ ПАТП МО «Город Рубцовск», проведен анализ системы управления персоналом на предприятии, а также анализ методов управления персоналом.

Так, анализ показал, что предприятие является убыточным на

протяжении 2013-2015 гг., что связано с высокой себестоимостью, и недофинансированием со стороны г. Рубцовска, Рубцовского и Егорьевского района.

Структура персонала МУ ПАТП МО «Город Рубцовск», свидетельствует о том, что на протяжении трёх лет происходит снижение численности персонала.

В структуре персонала по стажу работы в МУ ПАТП МО «Город Рубцовск» наибольший удельный вес принадлежит работникам со стажем от 5 до 10 лет и от 3 до 5 лет, но при этом с каждым годом уменьшается, что отрицательно сказывается на трудовую и психологическую обстановку в рабочем коллективе.

Характеристика работников по уровню образования показывает, что на предприятии заметна нехватка квалифицированных кадров, так как мало работников имеющих высшее образование.

Данные о движении персонала на предприятии, позволяют сделать вывод, что, за исследуемый период увеличивается текучесть кадров, основной причиной увольнения по собственному желанию – не удовлетворенность заработной платы.

Выявленные проблемы позволили разработать в третьей главе мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в МУ ПАТП МО «Город Рубцовск», а именно:

1. Оптимизировать численность персонала в кассе пересчета;
2. Разработать положение о премировании водителей и ремонтно-вспомогательных рабочих;
3. Проведение конкурса «Профессионалы МУ ПАТП».

Годовой экономический эффект по оптимизации численности персонала в кассе пересчета составит 403430 рублей, по проведению конкурса «Профессионалы МУ ПАТП» 1504,9 тыс. руб. Социальный эффект заключается в мотивации сотрудников и улучшения психологической обстановки в коллективе.

Таким образом, предложенные мероприятия при внедрении и практическом их использовании на МУ ПАТП МО «Город Рубцовск», будут способствовать снижению текучести кадров, улучшению психологического климата, стимулированию труда работников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров Л.А., Стрыгин А.В. Анализ и проектирование организационных структур управления. - М.: МИУ, 2015.- 149с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем: Пер. с англ. - Ростов н/Д: Феникс, 2014 – 509 с.
3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2014. – 215 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник./ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: СПАРК, 2014. – 394 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2015. -240с.
7. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 495 с.
8. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №6. – с.9-19
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А. И. Наумова. - М.: Гардарики, 2013. – 281 с.
- 10.Жариков Е.А. Психология управления. - М.: Интел-Синтез, 2015. – 137 с.
- 11.Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2014.– 336 с. – (Профессиональное образование).
- 12.Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М.: ЕАОИ, 2014. – 263 с.

- 13.Кабашов С.Ю. Управление персоналом муниципального предприятия: Учебное пособие / С. Ю. Кабашов, С. Н. Лаврентьев. – М.: РАГС, 2015. – 224 с.
14. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Издание 11 / Г.Б. Казначевская. – Р/Д.: Феникс, 2012. -344с.
- 15.Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство, №1, 2015. – 165 с.
- 16.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Экзамен, 2015. – 416 с.
- 17.Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е. Комаров. - М. ИНФРА- М, 2014. – 410с.
- 18.Магура М. Как повысить отдачу от обучения персонала// Управление персоналом. 2015. - №11. - С.76
- 19.Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. - М.: Дело, 2014. – 415с.
- 20.Николаев С.М. Справочник кадровика. - М.: Мысль, 2015. – 211 с.
- 21.Павлуцкий А., Алехина О., Павлуцкая Е. Обучающаяся организация – будущее лучших компаний// Управление персоналом. - 2014. - №3. - С. 71.
- 22.Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М.: Аспект-пресс, 2014. - 225 с.
- 23.Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. М.: Инфра-М, 2013. – 435с.
- 24.Сацков Н.Я., Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. – Д.: Сталкер, 2014. – 210с.
- 25.Семишко Е. Распределение функций: каждому свое.// Справочник по управлению персоналом.-2015.-№1. С.27.
- 26.Симонова И.Ф. Когда пора менять кадровую политику // Кадровик. Кадровый менеджмент, №7. 2014. – с.56

- 27.Совершенствование процесса управления персоналом организации // Трудовое право для кадровика. 2014. №9. С.7-10
- 28.Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2014. – 624с
- 29.Справочник директора предприятия. Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 438с.
- 30.Страхова О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием // Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2015. – 258с.
- 31.Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов: Учеб – практ. пособие– 2-е изд. – М.: Дело, 2014. – 516с.
- 32.Травин В.В. «Профессиональное обучение. Его виды» // Служба кадров. – 2014. - №4 – С. 15.
- 33.Управление персоналом под ред. Полякова О.Н., Тюлькина Ю.С., Кобцева Е.Н. и др. - М.: Инфра-М, 2015. – 570с.
- 34.Управление персоналом. Учебник / под ред. Кибанова А.Я. - М.: Инфра-М, 2014. – 638с.
- 35.Управление персоналом: Учебно-методическое пособие/Сост. Е.В.Соловьева. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2013. – 192с.
- 36.Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин, 2015.- 448с.
- 37.Уткин Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин , 2014. – 256с.
- 38.Фатхутдинов Р. А. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления. //Управление персоналом.-2015. – № 2. С.32
- 39.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фахтудинов - М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014.- 624с
- 40.Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Краткий курс: Учебник для вузов / Р.А. Фахтудинов. - М.: ИНФРА-М, 2014.-304с.

- 41.Хижнякова А.В. Аттестация как определение творческой ценности сотрудника. //Справочник кадровика. 2015. - № 7. – С. 12.
- 42.Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник / В.М. Цветаев. – М.: Проспект: Велби, 2013. – 160с.
- 43.Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – ЮНИТИ,2014. – 446 с.
- 44.Чиканова Л.А. Государственные служащие. Комментарии. Разъяснения. Рекомендации / Л.А. Чиканова. - М.: Юристъ, 2015. - 110 с.
- 45.Шамова Т.И. Менеджмент в управлении. М., 2015. С. 23.
- 46.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.
- 47.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел - Синтез», 2014. –336с.
- 48.Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательство ИНФРА, 2013. – 527 с.
- 49.Энциклопедический словарь работника кадровой службы/ Под общ. ред. В.М.Анисимова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - VIII, - 382 с.
- 50.Яхонтова Е.С., Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки //Социс, - 2014, - №9. с. 117-121.