

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Кадровая политика муниципального предприятия в рыночных условиях на примере муниципального унитарного Троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является МУТП г. Рубцовск.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – система кадровой политики МУТП г. Рубцовск.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических аспектов муниципальной кадровой политики, анализ кадровой политики, реализуемой в МУТП г. Рубцовска, предложить рекомендации, направленные на совершенствование кадровой политики МУТП г. Рубцовска.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующее задачи:

- рассмотреть понятие кадровой политики;
- выявить особенности формирования кадровой политики муниципального унитарного предприятия и механизм ее реализации;
- охарактеризовать основные проблемы реализации кадровой политики;
- дать краткую характеристику МУТП г.Рубцовска;
- проанализировать кадровую политику МУТП г.Рубцовска;
- охарактеризовать проблемы при формировании и реализации кадровой политики МУТП г.Рубцовска;
- предложить рекомендации, направленные на совершенствование кадровой политики МУТП г.Рубцовска.

Теоретическую и методологическую основу исследования выпускной квалификационной работы определили используемые в данной работе экономический подход и многоаспектность изучаемой проблемы.

Основные методы исследования, использованные в квалификационной

работе, включали следующие методы исследования, анализ основной научной литературы отечественных авторов кадровой политики, методы сравнения, синтеза и анализа, динамический и структурный анализ, создание диаграмм и таблиц.

Теоретическая база исследования – труды российских ученых в области кадрового менеджмента, мотивации персонала, статьи периодических изданий, статьи глобальной сети Интернет таких авторов, как: М.А. Бабичем, С.А. Волкова, С.Ю. Ильин, Т.А. Комарова, В.А. Скворцова, Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А. В. Петропавловская и др.

Практическая значимость работы – разработанные и предложенные мероприятия могут быть использованы в практической деятельности МУТП МО г. Рубцовск для достижения необходимого уровня кадровой политики.

Структура и содержание выпускной квалификационной работы определялись целью и задачами исследования, и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрели понятие кадровой политики, выявили особенности формирования кадровой политики муниципального унитарного предприятия и механизм ее реализации, а также охарактеризовали основные проблемы реализации кадровой политики. Во второй главе, дали краткую характеристику МУТП г.Рубцовска, проанализировали кадровую политику МУТП г.Рубцовска, а также охарактеризовали проблемы при формировании и реализации кадровой политики МУТП г.Рубцовска. В третьей главе, предложили рекомендации, направленные на совершенствование кадровой политики МУТП г.Рубцовска. В заключении сделали выводы по проделанной работе.

Выпускная квалификационная работа изложена на 70 листах, при изложении материала было использовано 10 таблиц и 15 рисунков, так же при написании данной работы использовано 55 источников литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПРЕПРИЯТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г РУБЦОВСКА.....	5
1.1 Понятие кадровой политики.....	5
1.2 Особенности формирования кадровой политики.....	13
1.3 Основные проблемы реализации кадровой политики	19
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, В МУНИЦИПАЛЬНОМ УНИТАРНОМ ТРОЛЛЕЙБУСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г.РУБЦОВСКА	24
2.1 Краткая характеристика муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования г. Рубцовска	24
2.2 Характеристика кадровой политики, муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования г. Рубцовска.	29
2.3 Проблемы при формировании и реализации кадровой политики, унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования г. Рубцовска.....	38
3 РЕКОМЕНДАЦИИ НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПРЕПРИЯТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г РУБЦОВСКА Г.РУБЦОВСКА.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	60

ВЕДЕНИЕ

Актуальность рассмотрения данного вопроса обусловлена тем, что рыночный механизм ведения хозяйства в условиях ограниченности ресурсов требует повышения эффективности их использования. Трудовые ресурсы - основные движущие силы деятельности, так как производят результат. Управление трудовыми ресурсами признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия любой формы собственности, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Кадры и политика руководства предприятий в отношении сотрудников представляет собой одно из основных и важных звеньев системы управления самого предприятия. В связи с этим в развитых компаниях наиболее актуальны инвестиции в человеческие ресурсы. Особое значение придается тщательному подбору персонала, преобразованиям в системе профессиональной подготовки и обучения, поиску новых способов организации кадровых процессов.

Основной движущей силой предприятия является ее кадровая политика, она же является инструментом не только в процессе управления человеческими ресурсами, но и в разработке стратегии развития компании на долгосрочную перспективу. Работая на результат, отделы кадров занимаются разработкой организационных принципов работы с персоналом, совершенствуют кадровую политику, нацеленную на выявление потенциала сотрудников, формируют и рационально используют кадры. Работодатели проводят различные исследования, чтобы правильно расставить приоритеты в необходимых на данный момент мероприятиях по совершенствованию систем управления.

Грамотная кадровая политика может создать идеальный организованный производственный процесс, в котором обе стороны

получали бы максимум индивидуальной вовлеченности. Формирование точной и правильной кадровой политики работает на успешное ведение бизнеса, так как тщательный подбор кадров, обучение и мотивация сотрудников в сфере их работы, подготовка руководителей и их преемников - это прочный фундамент для лидирования на рынке профессионалов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПРЕПРИЯТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г РУБЦОВСКА

1.1 Понятие кадровой политики

В настоящее время все острее встает проблема повышения производительности труда и эффективности деятельности любой организации в целом. Эффективность организации невозможно представить без работников и политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы¹.

С.Ю. Ильин² дает узкое и широкое определение термина политика, реализуемая на предприятии касаясь персонала.

Широкое определение политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Согласно С.Ю. Ильину узкое определение политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Так М.А. Бабич³ дает следующее определение: «Политика, реализуемая на предприятии касаясь персонала – система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой

¹ Смольникова К.С. Сущность и значение кадровой политики в органах управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №5 С. 135-138 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-znachenie-kadrovoy-politiki-v-organah-upravleniya>

² Ильин С.Ю., Современные тенденции развития управления организациями // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2023. № 3. С. 102-106 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-upravleniya-organizatsiyami>

³ Бабичем М.А., Адаптация работников, любой категории и специальности как элемент кадровой политики организации // StudNet. 2021. №11. С. 154-159 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-element-kadrovoy-politiki-organizatsii>

деятельности».

В этом определении интегрированы и концептуальная, и практическая сторона работы с личным составом.

С.А. Волкова⁴ рассматривает политику, разрабатываемую в отношении персонала, который в данный момент трудится, следующим образом.

Так, по ее мнению, указанная политика — это система взглядов, а также это идеи и требования, которые в свою очередь устанавливают генеральное направление для работы кадровой службы. Таким образом, рассматриваемая нами политика — это формы и а так же своеобразные методы, которые непосредственно направлены для работы с тем персоналом.

В.В. Пленкина⁵ отмечает, что, по его мнению, рассматриваемая нами в работе политика является как правило сводом установленных правил и неких установленных стандартов, которые действуют непосредственно в отношении персонала, который в данной ситуации работает к определенной организации.

Политика, которая реализуемая на предприятии со стороны его руководства в отношении трудящихся, по сложившемуся мнению, ассоциируется напрямую с мероприятиями, связанными с подбором работников.

Также данная политика связана и с непосредственно мероприятиями, направленными на расстановку кадров, эффективными методами оплаты труда и т.д.⁶

Из выше приведенных определений можно сделать ряд заключений относительно определения политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы:

⁴ Волкова С.А., Методические подходы к оценке кадровой политики предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2018. №7. С. 36-39 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>

⁵ Пленкина В.В., Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия // Вестник Академии знаний. 2019. №11. С. 193-196 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-formirovaniya-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>

⁶ Бабищев М.А., Адаптация работников, любой категории и специальности как элемент кадровой политики организации // StudNet. 2021. №11. С. 154-159 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-element-kadrovoy-politiki-organizatsii>

1) Политика, реализуемая со стороны руководства в отношении трудящихся, является универсальным понятием, которое между тем существует независимо от того, осуществляется ли она осознанно со стороны руководства, или же руководство не целенаправленно реализует все те мероприятия, которые по установленному правилу относятся к кадровой политике.

2) Политика, реализуемая со стороны руководства в отношении трудящихся, является групповой целью как самого руководства, так и всех трудящихся на предприятии. Тем самым любая реализуемая кадровая политика не оставляет себя без внимания всех сотрудников в частности и руководства в целом⁷.

Исходя из того, в каком направлении реализуются действия руководства в отношении персонала, который в данный момент находится у него в подчинении, а также исходя их форм и методов, которые применяют в своей непосредственной деятельности кадровые службы, кадровая политика по установленному правилу бывает следующих типов.

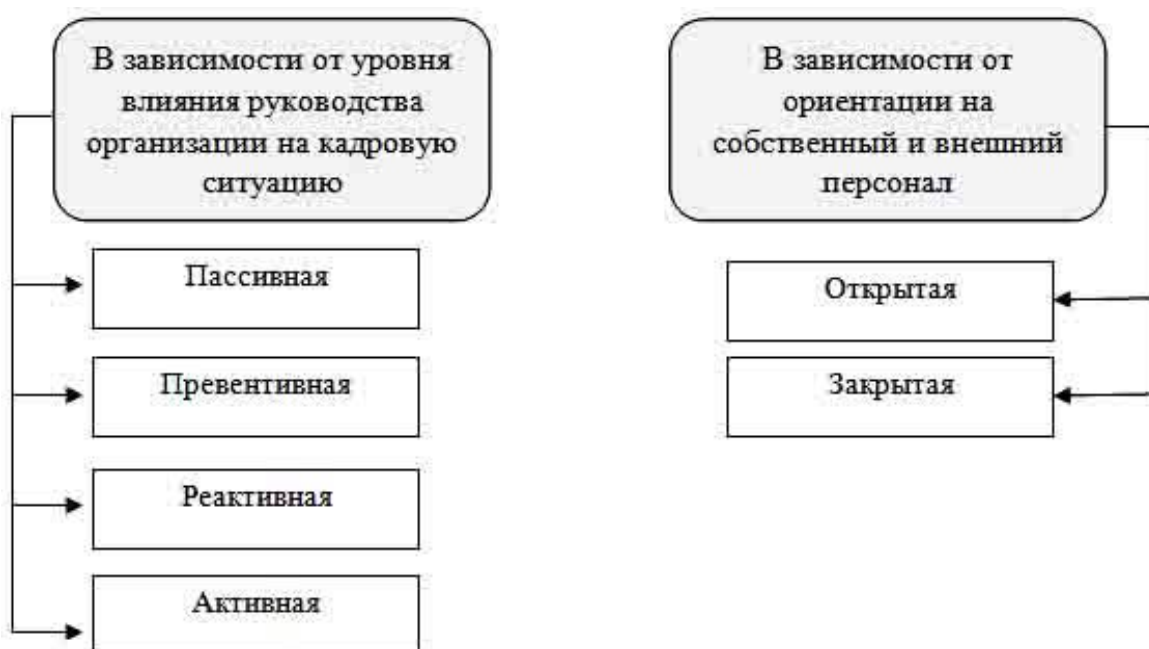


Рисунок 1.1 Виды политики, осуществляемой сотрудниками кадров

⁷ Просвирина С.В., Кадровая политика организации как инструмент управления человеческими ресурсами // Московский экономический журнал. 2019. № 3. С. 25-29 <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-kak-instrument-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>

Пассивная политика, которая реализуется непосредственно руководством в отношении персонала, как правило сводится к тому что руководство старается свести к минимуму какие-либо возникшие в процессе рабочей деятельности последствия частных ситуаций.

При реализации реактивной политике со стороны руководства по установленному правилу исследуются и в дальнейшем анализируется текущие вопросы, которые возникаю в процессе реализации управления трудящимися⁸.

Если отмечать превентивную политику, то речь о ней следует вести, тогда, когда в деятельности предприятия имеются подробные краткосрочные и среднесрочные прогнозы, связанные с тем как будет развиваться сфера в отношении работающего персонала.

Опираясь на такие прогнозы руководство, по своему определению разрабатывает те мероприятия, которые оно считает нужным для управления трудящимися, но при этом при данной политике руководство не имеет необходимых средств, для того, чтобы повлиять каким-то образом на решение задач, в отношении трудящихся.

В настоящее время исходя из сложившихся обстоятельств, наиболее результативным является активный тип анализируемой нами кадровой политики.

При реализации данной политики основное заключается в том, чтобы проводить эффективный анализ, который бы в свою очередь учитывал влияние всех существующих в реальном времени факторов. И затем на основе данного анализа прогнозировать допустимое изменение сложившейся ситуации⁹.

Открытая политика, в отношении персонала, который в данный момент работает на предприятии, заключается преимущественно в том, чтобы

⁸ Ильин С.Ю., Современные тенденции развития управления организациями // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2023. № 3. С. 102-106 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-upravleniya-organizatsiyami>

⁹ Комарова Т.А., Кадровая политика организации и инструменты ее реализации // Научный журнал молодых ученых. 2018. № 9. С. 78-83 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-i-instrumenty-ee-realizatsii>

осуществлять взаимодействие со всеми без исключения сотрудниками, которые являются потенциальными рабочими.

При закрытой политике, в отношении персонала, работа кадровых работников в первую очередь ориентирована на то, чтобы привлечь на работу работника на ту должность, которая является низовой. При этом, замещение тех должностей, которые являются более высоким по категории уже занимают действующие работники.

Необходимо отметить, то обстоятельство, что каждый вид политики, который был проанализирован нами ранее в работе, имеет свою специфику¹⁰.

Таблица 1.1 - Виды кадровой политики

Виды политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы	Характеристика
Пассивная	1. Руководство организации, при реализации кадровой политики, как правило, не имеет конкретной программы действий непосредственно касаясь, работающих
	2. Кадровая работа, в данной ситуации, по обыкновению сводится к тому, что руководство занимается только тем, что занимается устранением внезапно возникших негативных последствий
	3. Отсутствие прогноза, непосредственно у руководства, в том числе им необходимо работников. То есть на предприятии отсутствует диагностика сложившейся в реальном времени кадровой ситуации
Реактивная	1. Руководство в полной мере реализует мероприятия по контролю за персоналом. Реализует контроль за отрицательными симптомами, проявляющимися в коллективе. Возникшие негативные симптомы, анализирует касаясь причин их возникновения. В дальнейшем руководство осуществляет действия, направленные на устранение негативных явлений.
	2. Кадровые службы, при реализации кадровой политики, реализуют мероприятия, направленные непосредственно на то, чтобы осуществить диагностику ситуации, складывающуюся в кадрах и при выявлении, принимают те меры, которые считают нужными для устранения негатива.
	3. Проблемы, существующие в данный момент, когда осуществляется среднесрочное планирование в функционировании и приоритетов развития организации

¹⁰ Скворцова В.А., Кадровая политика современных организаций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2021. №3. С. 116-119 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-sovremennyh-organizatsiy>

Продолжение таблицы 1.1

Превентивная	1. Руководство имеет подтвержденные и аргументированные прогнозы развития той ситуации, которая сложилась в отношении кадров
	2. Программа развития касемо функционирования организации полностью основывается на сделанных ранее прогнозах по поводу того количества кадров, которое необходимо для того, чтобы реализовать намеченные цели деятельности организации.
	3. Службы кадров реализовывают все необходимые мероприятия, направленные на развитие персонала, как в целом, так и в частности
	4. Проблема, которая заключается в том, что не удастся осуществить разработку целевых программ в той части, которая касается персонала
Активная	1. Руководство владеет ситуацией касемо прогноза и мер, при помощи которых следует воздействовать на сложившуюся ситуацию
	2. Кадровая служба, исполняя свои обязанности, занимается тем, что разрабатывает программы, которые связаны с персоналом. Так же данные службы занимаются анализом складывающейся ситуации касемо работающих людей. При необходимости производит корректировку реализуемых программ.
Активная рациональная	1. Руководство имеет в реальном времени достоверную информацию касемо того, что происходит в области кадров. Так же руководство имеет в своих руках все инструменты воздействия на ситуацию по отношению к кадрам. 2. Программа, реализуемая со стороны службы кадров, при данной политике является одной из частей, тех программ, которые реализуются в организации.
Активная авантюристическая	1. Руководство в реальный момент времени не имеет абсолютно никакого значимого диагноза, в отношении той ситуации, которая складывается в отношении работающих, но при этом следует отметить, что стремится повлиять на нее,
	2. Планы кадровой работы хоть и в реальном времени ориентированы на достижение поставленных целей, но при этом всё-таки основываются на тех фактах, которые являются недостаточно аргументированы.

Исходя из данных, представленных в таблице 1.1 следует, что не зависимо от того какой тип анализируемой нами политики пытается реализовывать руководство, или же реализовывать сотрудники кадров, любая из них направлена на то, чтобы получить положительный финансовый результат и получить так же положительный социальный эффект¹¹.

¹¹ Волкова С.А., Методические подходы к оценке кадровой политики предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2018. №7. С. 36-39 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>

Мероприятия, которые реализуются в отношении персонала со стороны руководства, как правило, является одним из составных звеньев которые, касаются управлением функционирования самой организации.

Исходя из данного обстоятельства, наибольшая часть существующих компаний уделяют немалую роль в своем функционировании для управления теми кадрами, которые имеются у них в распоряжении.

В данной ситуации особая роль придается тому процессу, который связан непосредственно, с поиском необходимого для функционирования предприятия персонала, его дальнейшему обучению для того, чтобы повысить работоспособность нового сотрудника. Так же со стороны организации в большинстве своем уделяется значимые усилия для того, чтобы реализовать какие-либо новые кадровые решения в управлении имеющихся в распоряжении кадров.

Для реализации положительного результата работодатель на постоянной основе осуществляет разнообразные мероприятия, направленные на исследование в области кадров. Результаты исследования в конечном итоге помогут им реализовать мероприятия, связанные с решением в области кадров.

Выработка эффективной политики в области, которая напрямую связана с персоналом в конечном результате ведет к положительному результату для финансов самой организации.

Таким образом, на основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, кадровая политика — это система взглядов, которые являются теоретическими, а также это идеи и требования, которые в свою очередь устанавливают генеральное направление для работы кадровой службы. Соответственно, рассматриваемая нами кадровая политика — это формы, а также своеобразные методы, которые непосредственно направлены для работы с персоналом, который работает в конкретной организации.

Рассматриваемая нами в работе кадровая политика является, как правило, сводом установленных правил и неких установленных стандартов,

которые действуют непосредственно в отношении персонала.

Исходя из того, в каком направлении реализуются действия руководства в отношении персонала, который в данный момент находится у него в подчинении, а также исходя их форм и методов, которые применяют в своей непосредственной деятельности кадровые службы, кадровая политика по установленному правилу бывает нескольких типов.

Пассивная политика, которая реализуется непосредственно руководством в отношении персонала и как правило сводится к тому, что руководство старается свести к минимуму какие-либо возникшие в процессе деятельности последствия частных ситуаций.

Если отмечать превентивную политику, то речь о ней следует вести, когда в деятельности предприятия имеются подробные краткосрочные и среднесрочные прогнозы, связанные с тем, как будет развиваться сфера в отношении работающего персонала.

В настоящее время исходя из сложившихся в экономике ситуации, наиболее результативным является активный тип анализируемой нами кадровой политики.

При реализации данной политики основное заключается в том, чтобы проводить эффективный анализ, который бы в свою очередь учитывал влияние всех существующих в реальном времени факторов.

Открытая политика, в отношении персонала, который в данный момент трудится на предприятии, заключается преимущественно в том, чтобы осуществлять взаимодействие со всеми без исключения сотрудниками, которые являются потенциальными рабочими.

При закрытой политике, в отношении персонала, работа кадровых работников в первую очередь ориентирована на то, чтобы привлечь на работу необходимого специалиста, на ту должность, которая является низовой. При этом, замещение тех должностей, которые являются более высоким по статусу уже занимают действующие работники.

1.2 Особенности формирования политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы муниципального унитарного предприятия

Для любой организации не зависимо от того, на каком этапе жизненного цикла она находится, те задачи, которые решает служба кадров хоть и имеют под собой некоторые сходства, однако так же имеют под собой и много специфических отличий.

Каждая организация, в сущности своей обладают некоторым специфическим для себя набором ценностей, которыми она оперирует при реализации своей политики в отношении персонала¹².

Как правило, личность руководителя оказывает не последнюю роль в реализации управления кадрами. На управление кадрами, что касается личности руководителя, оказывает его харизма, присущие ему личные качества, стиль каким он осуществляет руководство.

Так же следует отметить то обстоятельство, что не каждому руководителю дано в полной мере умения и навыков учитывать в своей деятельности трансформации, которые происходят во внешней среде. И соответственно не каждому руководителю дано в полной мере умения и навыков провести необходимые изменения в политике, которая осуществляется сотрудниками кадров.

В управлении, которое реализуется на современном этапе, руководителями на постоянной основе используются в управлении трудящимися научные школы американских и западных представителей:

К их числу относят:

- управление, которое реализуется исходя из целей, а также управление, связанное непосредственно с контроллингом,
- управление со стороны руководителя временем, реализация мероприятий направленных, на то, чтобы работники развивались с

¹² Ильин С.Ю., Современные тенденции развития управления организациями // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2023. № 3. С. 102-106 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-upravleniya-organizatsiyami>

профессиональной точки зрения и т.д.¹³

В современных реальных ситуациях, при реализации своих полномочий сотрудники кадров, ставят перед собой актуальную задачу, связанную с тем, чтобы реализовать мероприятия, направленные на то, чтобы работающие непрерывно получали необходимое для них дополнительное образование. Кроме этого, сотрудники службы кадров в своей деятельности ориентированы на повышение на регулярной основе квалификации работающих.

Это обстоятельство связано с тем, что для того, чтобы оставаться успешным каждое предприятие должно соответствовать складывающейся обстановке в текущий момент, соответственно ему (предприятию) нужны соответствующие специалисты.

В связи с этим обстоятельством, руководство, своими действиями создает все необходимые и достаточные условия, для того, чтобы его работники на постоянной основе реализовали свою потребность в профессиональном росте.

В связи с тем, что развитие во всех сферах происходит постоянно, в такой ситуации работникам кадров сложно реализовать мероприятия по прогнозу касаясь необходимого количества работников. Что бы облегчить себе задачу, работниками кадров необходимо руководствоваться системным подходом. Данный подход необходимо использовать для того, чтобы определить какой компетенции работники будут нужны в ближайшей перспективе, какие в реальном будущем будут востребованы специальности.

Формирование политики, тем самым, которая проводится сотрудниками кадров, является по своей сути неограниченным процессом. Однако, для того чтобы данная политика была эффективной не обходимо руководствоваться комплексностью и систематичностью.

По установившемуся правилу в каждой организации разрабатываются в

¹³ Комарова Т.А., Кадровая политика организации и инструменты ее реализации // Научный журнал молодых ученых. 2018. № 9. С. 78-83 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-i-instrumenty-ee-realizatsii>

необходимом и достаточном количестве положения для каждого отдела и структурной единице предприятия. Также в обязательном порядке осуществляется для каждого трудящегося должностная инструкция.

Все вышеперечисленные положения и инструкции в своей совокупности позволяют грамотно организовывать трудовой процесс для каждого отдельно взятого работника в частности и всего предприятия в целом.¹⁴

Также следует отметить то обстоятельство, что для кадровых работников имеет не последнюю роль оценка трудящихся, проводимая в отношении их аттестация позволяет установить степень соответствия, непосредственно той должности, которую в настоящий момент занимает работающий.

Разработка разнообразных программ обучения, для того чтобы в дальнейшем работники по ним (программам обучения) при сложившейся необходимости занимались, так же является одной из задачи сотрудников кадров.

В дальнейшем следует проводить оценку того, что бы выявить насколько были усвоены прошедшие программы обучения. Данную процедуру необходимо осуществлять для определения уровня усвояемости полученных знаний работниками.

Данный анализ позволяет в перспективе наладить систему премирования, основанную на полученной объективной информации, а также позволяет в перспективе эффективно управлять карьерой работающих.

Для оценки того, насколько эффективной является политика, которая в реальном времени проводится кадровыми работниками, большую роль оказывают различные отчеты, предоставляемые данными сотрудниками, базы данных и др.

Однако необходимо отметить, то обстоятельство, что для оценки

¹⁴ Пленкина В.В., Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия // Вестник Академии знаний. 2019. №11. С. 193-196 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-formirovaniya-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>

насколько эффективно функционируют кадровые сотрудники, существуют и другие инструменты.

К данным инструментам следует отнести такие как: анкетирование действующих работников, тестирование, так же может применяться такой метод как интервьюирование и т.п.

Интервьюирование тех сотрудников, которые в настоящий момент времени занимают руководящие должности, позволяет выявить реальную картину, которая складывается на предприятии.

Анкетирование работников, используется в более широких масштабах, чем интервьюирование. Этот метод позволяет работникам кадров охватить данным процессом большую часть работающих, при этом применение данного является выгодным с точки зрения финансов.

Однако для обработки полученных данных необходимо применять проверенные методики, что нередко вызывает некоторые трудности у работников кадров.

Формирование политики, которая реализуется в реальном времени, в отношении работающих, является сложным процессом. Основными этапами, которые реализуются работниками кадров, как правило, едины для любой организации.

К данным этапам относится формирование конкретной цели, миссии. Так же к данным этапам относится разработка кадровых направлений, предварительно при этом следует осуществить диагностику уже сложившейся ситуации в области кадров.

Этапы формирования рассматриваемой нами кадровой политики, как правило, осуществляется на основе применения существующих маркетинговых методов исследования.

Данные методы нашли свое отражение на рисунке 1.2¹⁵.

¹⁵ Просвирина С.В., Кадровая политика организации как инструмент управления человеческими ресурсами // Московский экономический журнал. 2019. № 3. С. 25-29 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-kak-instrument-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>



Рисунок 1.2 - Этапы формирования политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия

Из приведенной выше информации следует, что формирование анализируемой нами политики, со стороны работников кадров, проходит через такие этапы как диагностика и дальнейшая оценка воздействия на эффективность предприятия.

Для анализа той политики, которая реализуется работниками кадров, как правило, в большинстве случаев применяются такие маркетинговые методы как: наблюдение, а также метод интервьюирование и наиболее распространенный - анкетирование.

Всесторонний анализ той политики, которая реализуется работниками кадров, помогает руководителю в том, чтобы выявить существующие сильные и слабые стороны, имеющиеся в деятельности организации. Кроме этого, проведенный анализ способствует выработке направления в дальнейшей стратегии организации¹⁶.

Можно прийти к выводу, что создание эффективной политики, в области кадров, является ключевой задачей для любого руководителя.

¹⁶ Скворцова В.А., Кадровая политика современных организаций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2021. №3. С. 116-119 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-sovremennyh-organizatsiy>

Реализация данной задачи будет способствовать тому, что организация как экономическая единица будет эффективно функционировать в сложившейся в настоящее время ситуации.

По мнению К.С. Смольникова¹⁷, формирование результативной политики, которая направлена работников предприятия, напрямую зависит от всех сложившихся на данный момент уровней управления на конкретном предприятии, как высшего звена, так и линейных управленцев.

Формирование эффективной политики, в отношении трудящихся определяются таким обстоятельством как средства на ее проведение, в том числе и средств, которые приходятся на одного работника.

На основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что для любой организации не зависимо от того, на каком этапе жизненного цикла она находится, те задачи, которые решает служба кадров хоть и имеют под собой некоторые сходства, однако имеют также под собой много специфических отличий. Как правило, личность руководителя оказывает не последнюю роль в реализации управления кадрами. На управление кадрами, что касается личности руководителя, оказывает его харизма, присущие ему личные качества, стиль каким он осуществляет руководство.

Руководство, своими действиями создает все необходимые и достаточные условия для того, чтобы его работники на постоянной основе реализовали потребность в профессиональном росте.

Формирование политики, которая проводится сотрудниками кадров, является по своей сути неограниченным процессом. Однако, для того чтобы данная политика была эффективной не обходимо руководствоваться комплексностью и систематичностью.

По установившемуся правилу в каждой организации разрабатываются в необходимом и достаточном количестве положения для каждого отдела и структурной единицы предприятия. Также в обязательном порядке

¹⁷ Смольникова К.С. Сущность и значение кадровой политики в органах управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №5 С. 135-138 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-znachenie-kadrovoy-politiki-v-organah-upravleniya>

осуществляется для каждого трудящегося должностная инструкция.

Все положения и инструкции в своей совокупности позволяют грамотно организовывать трудовой процесс для каждого отдельно взятого работника в частности и всего предприятия в целом.

Также следует отметить то обстоятельство, что для кадровых работников имеет не последнюю роль оценка трудящихся, проводимая касаясь их квалификации. Соответственно данная оценка позволяет установить степень соответствия, непосредственно той должности, которую в настоящий момент занимает работающий.

Кроме этого, разработка разнообразных программ обучения, для того чтобы в дальнейшем работники по ним при сложившейся необходимости занимались, так же является одной из задачи сотрудников кадров.

1.3 Основные проблемы реализации кадровой политики

В процессе формирования политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия, любой формы собственности, существуют некоторые проблемы, которые напрямую связаны с тем обстоятельством, что имеется некоторое недопонимание, которое проявляется между руководством и непосредственно подчиненными.

На муниципальных предприятиях подобные проблемы, возникающие при реализации кадровой политики, следует представлять в виде следующих групп:

1. Проблемы, которые выражаются в непосредственном планировании работающих, в данный временной промежуток;
2. Проблемы, которые касаются рационального использования тех ресурсов, которые отнесены к трудовым.
3. Проблемы, которые непосредственно касаются тех методов мотивации, реализуемые в определенный промежуток времени.

4. Проблемы, существующие в выборе того или иного метода контроля кадров¹⁸.

О.В. Демчук отмечает, что, по его мнению, причиной нерезультативной политики, в анализируемой нами области, которая реализуется на муниципальных унитарных предприятиях, как правило является:

- недостаточная конкурентоспособность, которая касается именно руководящего состава МУП, в сравнении с руководством, осуществляемым коммерческими предприятиями;
- отток высокопродуктивных специалистов из МУП в те отрасли, которые являются коммерческими;
- низкая мотивация для своего роста внутри МУП;
- невысокая степень развития системы, связанной с тем что бы проводить какие-либо мероприятия, связанные с профессиональной подготовкой работающих на МУП.

С.Л. Жаркова в свою очередь так же отмечает факторы которые негативно сказываются на результативности методов проводимых работниками кадров МУП¹⁹.

Во-первых, тот факт, что отмечается снижение уровня жизни, заставляет учащуюся молодежь устраиваться на работу, в то время которое является свободным от учебы.

Во-вторых, в настоящее время отмечается утрата механизма при помощи которого ранее молодые специалисты получали место на каком либо профильном предприятии. Все это в настоящее время привело к возникновению проблем. В связи с этим в настоящее время для молодежи уже не является в приоритете такие ценности как профессионализм, ценность качественно и старательно работать.

В-третьих, несоответствие которое проявляется между требуемым

¹⁸ Демчук О.В., Демчук А.О., Актуальные проблемы существующие в данный момент касемо формирования эффективной кадровой политики предприятия // Научное обозрение: теория и практика. 2019. Т. 9. № 9 (65). С. 1406-1413 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=41848663>

¹⁹ Жаркова С.Л., Шаламов С.С., Проблемы существующие в данный момент касемо кадровой политики современных российских предприятий // Вестник Московской международной академии. 2022. № 1. С. 42-49 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=48280825>

уровнем профессионализма и того профессионализма который имеется фактически. Данное несоответствие заключается в том, что работник не удовлетворен уровнем оплаты труда в частности, а также не удовлетворен системой оплаты труда, в частности.

Все это и сказывается на несоответствии, которое проявляется между требуемым уровнем профессионализма и того профессионализма, который имеется фактически.

В настоящее время кадровыми работниками необходимо грамотно подходить к оценке профессиональных возможностей каждого работающего.

Данная оценка является эффективным инструментом, который позволяет грамотно управлять работающими.

В-четвертых, те методы управления в анализируемой нами сфере которые применялись еще не так давно в настоящее время уже не действуют. Методы проведения политики в анализируемой нами сфере необходимо постоянно совершенствовать исходя из постоянно меняющейся конъюнктуры.

В-пятых, в настоящее время организации проводят мероприятия направленные на то, что бы более эффективно провести оптимизацию своего штата. В связи с этим происходит сокращения работающих, которые являлись специалистами в своей отрасли.²⁰

Происходящие изменения на рынке труда производят к тому, что кадровые стратегии необходимо на регулярной основе оптимизировать.

В общем виде проблемы, которые в данный момент времени существуют при реализации анализируемой нами политики представлены в таблице 1.²¹

²⁰ Унчаева А.А., Проблемы существующие в данный момент касемо формирования эффективной кадровой политики предприятия // Молодой ученый. 2020. № 51 (341). С. 125-128 <https://elibrary.ru/item.asp?id=44438564>

²¹ Демидова А.Г., Потоцкая С.О., Ширшова Л.В., К вопросу о сущности понятия кадровой политики и теоретических аспектах ее реализации на предприятии // В сборнике: Глобальные проблемы существующие в данный момент касемо модернизации национальной экономики. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Отв. редактор А.А. Бурмистрова [и др.]. 2020. С. 295-302 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=42850295>

Таблица 1.2 - Предложения по совершенствованию политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы современных муниципальных предприятий

Проблемы существующие в данный момент касает	Возможные направления решения проблемы существующие в данный момент касает	Направления оптимизации
Низкая эффективность системы адаптации работников, и низкая оценка деятельности наставников в процессе адаптации	Совершенствование системы адаптации сотрудников	Распределить интенсивность адаптации по категориям работников, любой категории и специальности. Более тщательно подходить к процессу выбора наставника, применять новые критерии отбора наставников.
Низкая эффективность системы развития и обучения работников. Многие работники считают, что у них не реализованы возможности развития и обучения на предприятии	Совершенствование системы обучения и профессиональной подготовки	Увеличить бюджет на подготовку и обучение работников, любой категории и специальности. Увеличение бюджета на подготовку и обучение работников, пойдет на расширение системы обучения.
Низкая эффективность системы оценки и аттестация работников, любой категории и специальности.	Совершенствование системы аттестации	Создание системы аттестации с ориентацией на развитие работника. Составлять итоговый оценочный лист с упором на результаты собеседования.
Низкая эффективность системы мотивации для работников. Рабочие не довольны системой оплаты труда	Совершенствование системы мотивации	Оптимизация системы оплаты труда.
Низкую оценку у специалистов и руководства получил социально-психологический климат в коллективе, отмечен высокий уровень конфликтности среди специалистов и руководства	Совершенствование социально-психологического климата и снижение уровня конфликтов	- совершенствование кодекса деловой этики, с целью предотвращения конфликтов; - проведение тренингов для снижения уровня конфликтности; - поддерживать стремление к контактам.

Таким образом, политика, сложившееся в настоящее время и функционирующий в полной мере рыночный механизм, в среде которого функционируют все предприятия, требуют от их руководителей результативного использования имеющихся ресурсов. Одним из этих ресурсов являются трудовые. Данные ресурсы по обыкновению являются самым движущим элементом деятельности любого предприятия.

В связи с этим управление непосредственно данными ресурсами играет важную роль для повышения эффективности, и которое рассматривается (процесс управления) в широком диапазоне начиная от психологического аспекта управления и заканчивая экономическим аспектом.

Мероприятия, которые реализуются в отношении персонала непосредственно со стороны руководства, как правило, являются одними из составных звеньев именно того, что касается управления и функционирования самой организации.

Исходя из данного обстоятельства, наибольшая часть существующих компаний уделяют немалую роль в своем функционировании для управления теми кадрами, которые имеются у них в распоряжении²².

На основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что проблемы, которые существуют в данный момент, в области кадровой политики заключаются в следующем:

1. Проблемы, которые выражаются в непосредственном планировании работающих в данный временной промежуток;
2. Проблемы, которые касаются рационального использования тех ресурсов, которые отнесены к трудовым.
3. Проблемы, которые непосредственно касаются тех методов мотивации, которые реализуются на предприятии в настоящее время.
4. Проблемы, существующие в выборе того или иного метода контроля кадров.

²² Демчук О.В., Демчук А.О., Актуальные проблемы существующие в данный момент касемо формирования эффективной кадровой политики предприятия // Научное обозрение: теория и практика. 2019. Т. 9. № 9 (65). С. 1406-1413 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=41848663>

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, В МУНИЦИПАЛЬНОМ УНИТАРНОМ ТРОЛЛЕЙБУСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г.РУБЦОВСКА

2.1 Краткая характеристика муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования г. Рубцовска

Муниципальное троллейбусное предприятие города Рубцовска (Предприятие) создано в соответствии с Постановлением Администрации города Рубцовска №145/1 «О государственной регистрации муниципального троллейбусного предприятия».²³

Почтовый адрес Предприятия: 658218, Российская Федерация, Алтайский край, г. Рубцовск ул. Светлова, 43. Предприятие является коммерческой организацией без права собственности на переданное от собственника муниципальное имущество.

Права собственника на имущество предприятия осуществляют муниципальные органы власти МО г. Рубцовск, являющимся одним из городов Алтайского края в рамках полномочий, установленных действующим законодательством Российской Федерации и нормативными актами органов местного самоуправления.

В соответствии с указанными целями предприятие имеет право осуществлять следующие виды деятельности:

- Пассажироперевозка населения города электротранспортом.
- Предоставление услуг автомойки предприятиям, организациям и частным лицам.
- Переработка сельскохозяйственной продукции (получение подсолнечного масла из продукции клиентов).
- Предоставление услуг по выращиванию овощей и цветов в теплицах.

²³ Положение о МУТП Рубцовск

- Предоставление услуг по покупке, продаже, посредничеству, размещению и производству рекламы.

Некоторые виды деятельности (перечень которых определен федеральным законом) могут осуществляться предприятиями только на основании лицензии.

Для управления руководителю передается только часть полномочий. Директора избирают на конкурсной основе в администрации города. Назначает глава города. Директор выполняет общее руководство.

Далее в работе проанализируем штатное расписание и структуру МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе. На 2021 г. штатное расписание составляло 431 человек, в 2022 году- 424 человека, в 2023 году - 411 человек.

В таблице 2.1 рассмотрена динамика списочного состава МУТП МО г. Рубцовск за 2021-2023 гг. (Таблица 2.1).

Таблица 2.1- Списочный состав МУТП МО г. Рубцовск в 2021-2023 гг.

Категория работников	2021г.	2022г.	2023г.	Темп прироста, %	
				2022 год к 2021 году	2023 год к 2022 году
Работники списочного состава, чел.	431	424	411	98,4	96,9

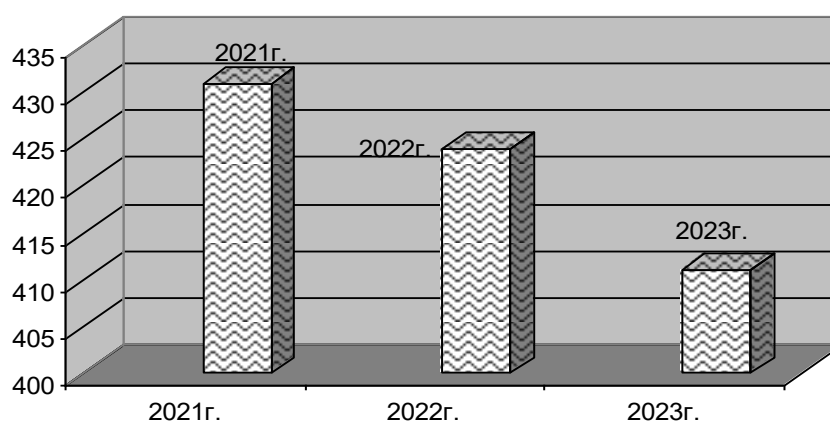


Рисунок 2.1 - Динамика списочного состава МУТП МО г. Рубцовск в 2021-2023 гг.

Из таблицы 2.1 видно, что в течение трех последних лет в МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в

городе, наблюдается относительно стабильная динамика численности работников. Изменение численности работников в сторону уменьшения незначительны, но при этом стабильно.

Так, в 2022 г. численность работников, любой категории и специальности уменьшилось на 1,6 % по отношению к его численности в 2021 г. В 2023 г. численность работников, наоборот, уменьшилась на 3,1 % по отношению к численности работников в 2022 г.

Данное обстоятельство, связано, с оптимизацией численного состава, в соответствии с потребностью предприятия.

Далее рассмотрим количество расторгнутых трудовых договоров в МУТП МО г. Рубцовск за анализируемый период (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Количество расторгнутых трудовых договоров за 2021-2023 гг., шт.

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.	Темп прироста, %	
				2022 г к 2021 г	2023 г к 2022 г
по собственному желанию	37	40	35	108,1	87,5
Уход на пенсию	11	7	9	63,6	128,6
по иным причинам	5	7	2	140,0	28,6
Всего	53	54	46	101,9	85,2

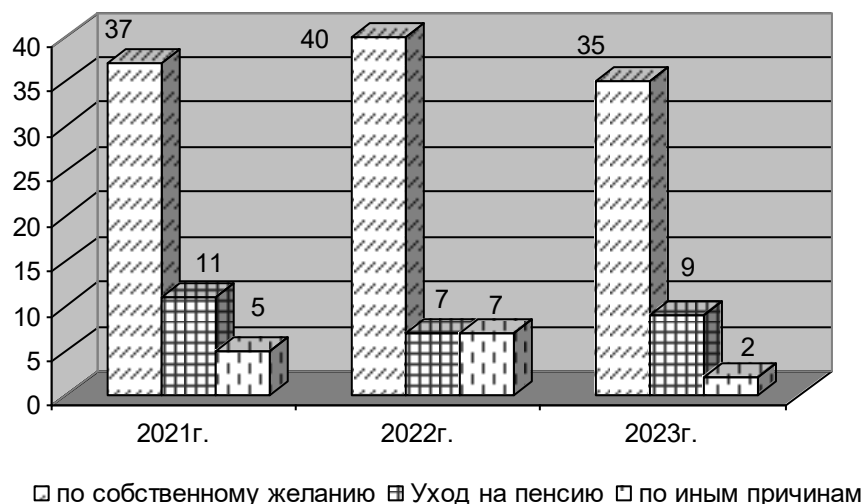


Рисунок 2.2 - Количество расторгнутых трудовых договоров в 2021-2023 гг., шт.

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что наибольшая частая причина расторжения трудовых договоров в МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, является собственное желание.

Далее рассмотрим возрастной состав работников, любой категории и специальности МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, в 2021 – 2023 гг., который приведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Структура и динамика возрастных характеристик работников, любой категории и специальности МУТП МО г. Рубцовск в 2021 – 2023 гг.

Возрастная категория	2021г		2022г		2023г.		Темп прироста, %	
							2022г. / 2021г.	2023г./ 2022г.
до 40 лет	140	32,5	139	32,8	132	32,1	99,3	95,0
от 40 до 50	195	45,2	192	45,3	185	45,0	98,5	96,4
свыше 50 лет	96	22,3	93	21,9	94	22,9	96,9	101,1
	431	100,0	424	100,0	411	100,0		

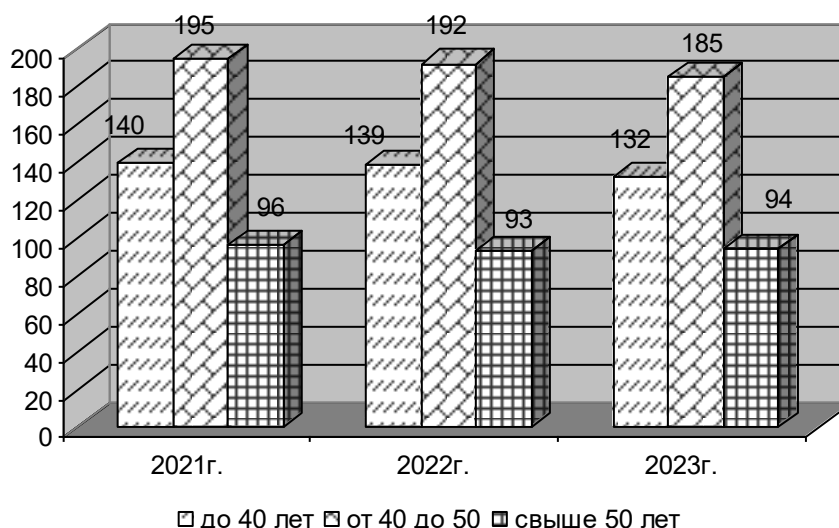


Рисунок 2.3 - Возрастной состав МУТП МО г. Рубцовск за 2021-2023 гг.

На основании данных, приведенных в таблице 2.3 можно сделать вывод, что кадровый состав МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным

такого рода предприятием в городе, за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению штата организации. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 65 %.

Самая высокая процентная доля работников, любой категории и специальности приходится на возраст 40-50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста.

Далее рассмотрим гендерный состав работников, любой категории и специальности МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, в 2021-2023 гг., который приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Гендерный состав работников, любой категории и специальности МУТП МО г. Рубцовск» в 2021-2023 гг.

Категория работников	2021 год	%	2022 год	%	2023 год	%	Темп прироста, %	
							2022 год к 2021 году	2023 год к 2022 году
Мужчины	209	48,5	203	47,9	201	48,9	97,1	99,0
Женщины	222	51,5	221	52,1	210	51,1	99,5	95,0
Итого	431	100	424	100	411	100	98,4	96,9

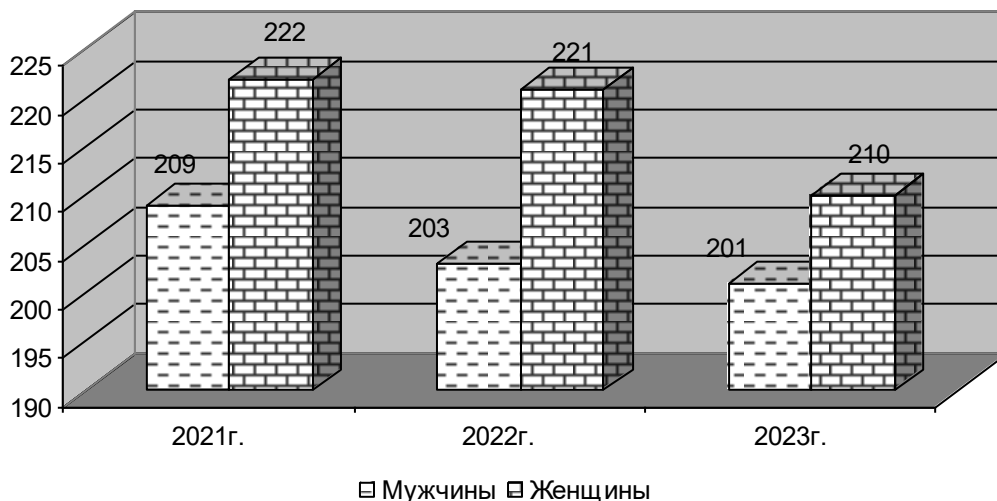


Рисунок 2.4 - Гендерный состав работников, любой категории и специальности МУТП МО г. Рубцовск в 2021-2023 гг., чел.

Из данных таблицы 2.4 и диаграммы, приведенной на рисунке 8 можно сделать вывод, что основная доля работников управления г. Рубцовска это

женщины. Мужчины – это в основном водители, электрики, слесаря, сантехники. Женщины – мойщицы, кладовщики, кондукторы, водители, административный личный состав работников любой специальности.

На основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, было создано в соответствии с постановлением городской администрации г. Рубцовск №145/1 «О государственной регистрации муниципального троллейбусного предприятия».

Возрастная структура соответствует стабильно работающему коллективу, но неактивно развивающейся структуре МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, потенциал кадрового состава по профессионально-квалификационным характеристикам соответствует требованиям по должностям.

Кадровый состав МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению кадров МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 65 %. Самая высокая процентная доля работников, любой категории и специальности приходится на возраст 40-50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста.

2.2 Характеристика политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования г. Рубцовска

Основную роль в реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы работников, любой категории и специальности кадров МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода

предприятием в городе, осуществляет отдел кадров, который является структурным подразделением предприятия.

В своей деятельности отдел кадров МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, руководствуется Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом, федеральными законами, Законом Российской Федерации «О муниципальной службе Российской Федерации», законами Алтайского края, постановлениями и распоряжениями администрации г. Рубцовска.

Перечень основных функций отдела кадров МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, можно выразить как привлечение из внешней среды специалистов и создание им эффективных условий профессиональной деятельности.

Реализация функций отдела кадров МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, зависит от организации, ее деятельности и, в большей степени, от понимания их важности в процессах организационного развития. Такое положение формирует особые профессиональные требования к руководителю и специалистам службы управления личным составом, любой профессии и категории.

Далее в работе рассмотрим методы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, в анализируемом периоде 2021-2023 гг., которые подразделяются на:

1. Административные.
2. Экономические.
3. Социально-психологические.

Административные методы политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности и

т.д. Для них характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления.

К методам управления, оказывающим непосредственное воздействие на личный состав работников любой специальности МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, относятся: правила, приказы, устные или письменные инструкции, положения, устав, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления, и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационные правила определяют, чем должны заниматься работники МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, и непосредственно представлены положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, права, функции, обязанности и ответственность подразделений и служб организации. Далее, согласно регламенту, подразделение комплектуется и организуется его повседневная деятельность.

Применение регламентов позволяет оценить работу структурных подразделений троллейбусного предприятия и определить моральные и материальные стимулы.

Организационное нормирование в МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, обеспечивает соответствующие стандарты:

- Нормы труда (разряды, ставки, структура премирования);
- Правила организационного управления (правила внутреннего трудового распорядка, процедуры найма, увольнения, переводов и командировок)
- Должностные инструкции, устанавливающие права и обязанности

работников, любой категории и специальности;

- Рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, составляющих процесс управления.

Директивное влияние выражается в форме приказов, инструкций и директив и требует контроля и проверки исполнения. Должностные инструкции для специалистов и рабочих МУТП, которое является единственным такого рода предприятием в городе, подготавливаются руководящим составом троллейбусного предприятия и соответствующими специалистами. Сотрудники МУТП изучают должностными инструкциями под роспись.

Должностные инструкции включают в себя перечень обязанностей сотрудника, взаимодействие с сотрудниками других отделов, взаимодействие сотрудников в командировках, отгулы, больничные и т.д. Должностные обязанности каждого сотрудника четко определены и представлены.

В МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, при реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, направленной на мотивацию сотрудников предприятия используются экономические методы, такие как выплата заработной платы, премии за ночные смены и сверхурочную работу, премии за перевыполнение планов.

Динамика средней заработной платы работников МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, за 2021 -2023 гг., можно увидеть в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Средняя зарплата работников МУТП МО г. Рубцовск за 2021-2023 гг., руб.

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.	Темп прироста, %	
				2022 год к 2021 году	2023 год к 2022 году
Средняя заработная плата работников	31010	32192	34371	103,8	106,8

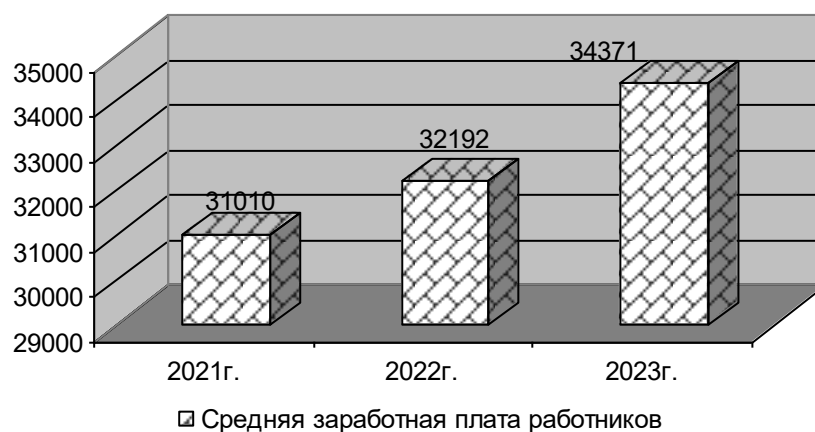


Рисунок 2.6 - Средняя зарплата работников МУТП МО г. Рубцовск

Из данных таблицы 2.5 и диаграммы на рисунке 2.6 следует, что повышение заработной платы МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, наблюдается за весь анализируемый период примерно на величину официально заявленной инфляции.

В соответствии с «Положением об экономическом стимулировании работников МУТП МО г. Рубцовск», которое является единственным такого рода предприятием в городе, премии рассчитываются и выплачиваются для каждой категории работников на основании совокупного процента достижения оценочных показателей.

Основными показателями для начисления и определения максимального размера премии является в МУТП МО г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе:

- качественное выполнение производственных работ;
- выполнение планируемого объема производственных работ за отчетный месяц.

В плане расходов на оплату труда работников МУТП МО г. Рубцовск, учтены основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные поездки, расходы, связанные с приобретением спецодежды и специальных инструментов.

К социально-психологическим методам мотивации работников, любой категории и специальности МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, относят: профессиональные праздники, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера.

Ежегодно в день профессионального праздника 20 ноября – День работников транспорта чествуются лучшие работники и ветераны МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе. Проводятся торжественные собрания и вечера, посвященные 8 марта, 23 февраля, 9 мая, а также Дню города и Дню основания МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе.

В МУТП за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества работы, активную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения применяются благодарности, премии, ценные подарки, грамоты, размещение фотографий передовиков на Доске Почета и другие поощрения.

Моральные стимулы к труду, реализуемые посредством политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, имеют различные политические, социальные, психологические и другие аспекты. Повышение моральной ответственности каждого сотрудника за выполнение своих обязанностей. Сила общественного мнения направляет, в сочетании с воспитанием отдельных недобросовестных работников и карательными мерами:

- Регулярный отпуск предоставляется осенью и зимой.
- Лишение премий за нарушение трудовой дисциплины, запрет на перевод на более высокооплачиваемые должности и т.д.

Таким образом, моральные стимулы к труду включают в себя набор различных способов воспитательного, психологического и социального воздействия на коллективы и отдельных людей, наряду с ограниченным количеством материальных поощрений и наказаний.

Руководство МУТП г. Рубцовска, которое является единственным такого рода предприятием в городе, предоставляет транспорт для иных хозяйственных нужд по заявке работника с частичной оплатой затрат согласно расчету ($\frac{1}{2}$ транспортных затрат), при условии оплаты ГСМ работником.

Предоставлять транспорт МУТП г. Рубцовск, которое является единственным такого рода предприятием в городе, по письменному заявлению работника возможно в случае смерти близких родственников (родителей, супруга, детей) бесплатно.

Руководство МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, оперативно решает вопросы с отделением Социального фонда России о выделении путевок в санаторий, согласно нормативам, утвержденным данным фондом.

Кроме этого руководство МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, компенсирует стоимость путевки в летние детские оздоровительные лагеря с учетом родительской доли в первую очередь семьям, имеющим двух и более детей, детям-инвалидам и одиноким матерям (отцам), с учетом финансовых возможностей предприятия.

Руководство МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, поощряет работников предприятия при достижении пенсионного возраста, в связи с их юбилейной датой.

Так же руководство МУТП 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 - 5000 руб.
- больше 5 лет - 7000 рублей.

Руководство МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, организует бесплатную доставку водителей и

кондукторов на работу в утренние часы к началу выпуска подвижного состава на линию, а также по завершении работы в ночное время.

Руководство МУТП производит компенсацию расходов по найму жилого помещения работникам, направленным в служебную командировку (по его распоряжению) по фактическим расходам, не превышающим нормы, установленные Постановлением Правительства РФ.

Руководство МУТП, также оплачивать суточные из расчета 250 рублей в сутки, по территории Алтайского края, а при командировках в другие регионы России – 700 рублей в сутки.

Руководство МУТП, являющееся единственным предприятием такого профиля оплачивает водителям троллейбуса, водителям службы энергохозяйства и гаража затраты на прохождение обязательного периодического медицинского осмотра, а также производиться оплата ежегодной медицинской комиссии всем сотрудникам предприятия.

За работниками, вышедшими на пенсию сохраняется право льготного (бесплатного) проезда в троллейбусе, согласно Положению о сохранении льготного (бесплатного) проезда в троллейбусе за работниками, вышедшими на пенсию.

При прекращении трудового договора в связи с достижением пенсионного возраста по старости и выходом на пенсию работнику выплачивается единовременное пособие:

- от 10 лет до 15 лет – в размере 1 среднего заработка работника МУТП г. Рубцовск;
- от 15 до 25 лет - в размере 1,5 среднего заработка работника МУТП г. Рубцовск;
- свыше 25 лет - в размере 2 средних заработков работника МУТП г. Рубцовск.

Работодатель МУТП г. Рубцовск оказывает материальную помощь участникам и ветеранам ВОВ, в честь празднования Дня Победы.

Затраты на предоставление работникам социальных гарантий по

выплатам социального характера включаются в общую сумму убытков.

Для работников МУТП г. Рубцовск, работающих по графику 40 - часовой рабочей неделе, рабочий день, предшествующий ежегодному тарифному отпуску, сокращается на 1 час. Кроме этого одним из способов социально – психологического воздействия на личный состав работников любой специальности является обучение.

В 2021-2023 гг. 3 работника МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, обучаются в Рубцовском Индустриальном Институте по специальности: электроснабжение по заочно-ускоренной форме обучения, 5 человек – в КГБПОУ «Рубцовский аграрно-промышленный техникум».

АВ-Кадры, Центр подготовки рабочих профессий провел обучение сотрудников Рубцовского троллейбусного парка и вследствие принял экзамен «Машинист вышки». А также были направлены сотрудники на повышение квалификации в г. Барнаул в учебный центр «Истоки».

На основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что основную роль в формировании и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, играет отдел кадров МУТП г. Рубцовск, который является структурным подразделением управления предприятия.

В МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля в отношении работников, используются следующие методы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы: экономические, социально-психологические.

Методы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, акцентируют внимание на мотивах поведения работников МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, таких как осознанная потребность в трудовой дисциплине, чувство долга, стремление личности работать в той или иной

организации, культура труда. Для них характерно непосредственное централизованное влияние субъекта на объект управления.

В МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля при реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, используются такие экономические методы как выплата заработной платы, премии за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение планов. В течение всего анализируемого периода наблюдается рост заработной платы, практически равный темпам инфляции.

К социально-психологическим методам политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы работников МУТП г. Рубцовск, относятся: чествование ветеранов, торжественные собрания и вечера, участие работников в профессиональных праздниках.

Проводится работа по организации негосударственного пенсионного обеспечения работников МУТП г. Рубцовск, по паритетной схеме и добровольному НПО. Проводится празднование профессиональных праздников, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера.

2.3 Проблемы при формировании и реализации кадровой политики, унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования г. Рубцовска

Помимо изучения действующей системы реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, нами был проведен опрос сотрудников МУТП г. Рубцовска, направленный на выявление основных недостатков политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия, которые существуют исходя из мнения анкетированных.

Результаты обработки теста приведены в приложении 2.

На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас размер заработной платы?» были получены следующие ответы (рисунок 2.7).

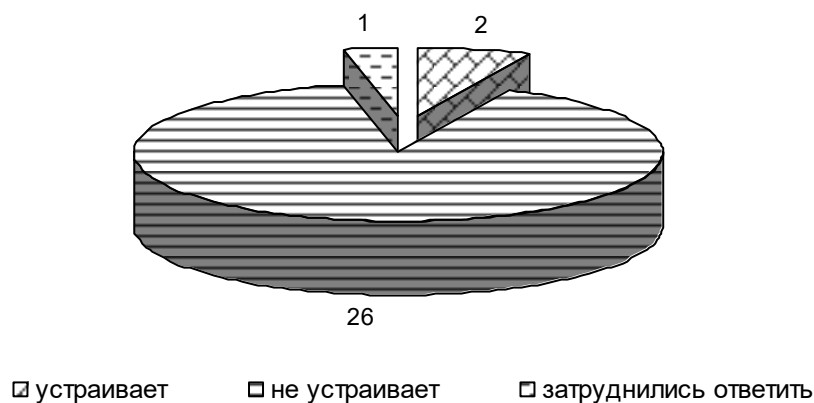


Рисунок 2.7 Удовлетворенность сотрудников заработной платой

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что большая часть анкетированных, а именно 89,7% не удовлетворены своей заработной платой. Устраивает размер платой только 6,9% от опрошенных сотрудников.

На вопрос: «Удовлетворяют ли Вас взаимоотношениями с руководителем» были получены следующие ответы:

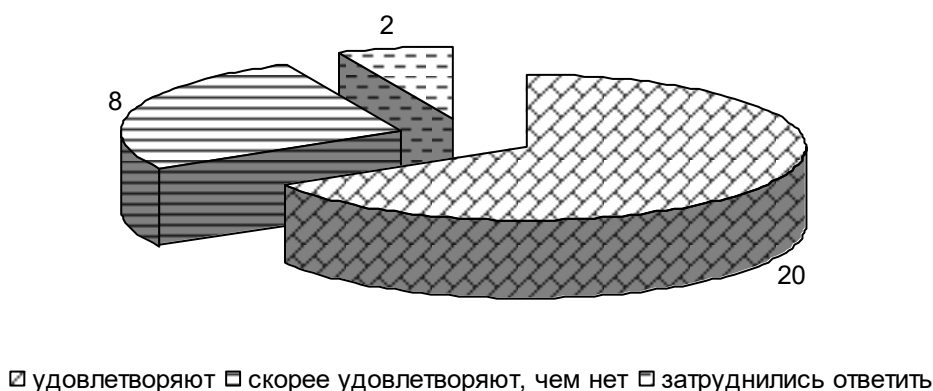
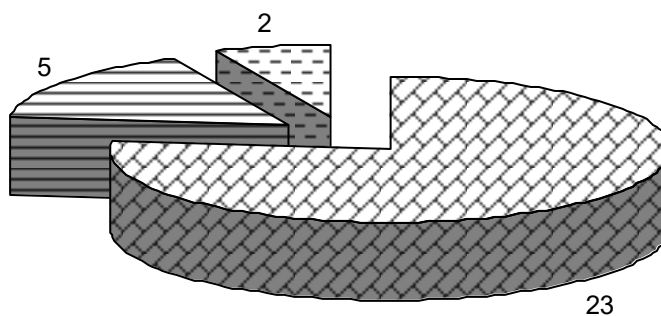


Рисунок 2.8 Удовлетворенность сотрудников во взаимоотношениях с руководителем

Из полученных ответов видно, что взаимоотношения между руководителями и работниками МУТП г. Рубцовска, являющееся единственным предприятием такого профиля, складываются в нормальных рабочих отношениях, так как большая часть респондентов, а именно 88,7% удовлетворены, сложившимися отношениями между коллективом и руководящим составом.

На вопрос: «Удовлетворяют ли Вас взаимоотношения с коллегами» были получены следующие ответы:

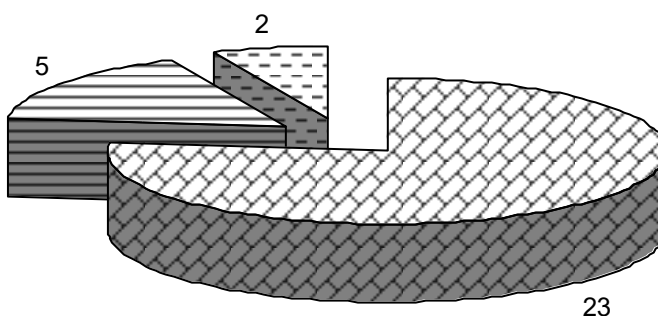


□ удовлетворяют □ скорее удовлетворяют, чем нет □ затруднились ответить

Рисунок 2.9 Удовлетворенность сотрудников во взаимоотношениях с коллегами

На основе полученных данных при опросе, можно сделать вывод, что в коллективе МУТП г. Рубцовска складывается благоприятная обстановка, располагающая к плодотворной работе. Так как 76,7% от анкетированных удовлетворены своими взаимоотношениями в коллеги по работе.

На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас важность и ответственность выполняемой работы?» были получены следующие ответы:

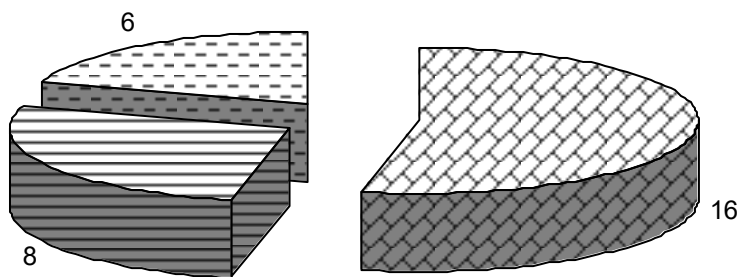


□ удовлетворяет □ скорее удовлетворяет, чем нет □ затруднились ответить

Рисунок 2.10 Удовлетворенность сотрудников важностью и ответственностью выполняемой работы

Исходя из полученных данных, можно судить, что подавляющая часть опрошенных респондентов понимает важность и ответственность выполняемой ими работы и удовлетворены ею.

На вопрос: «Удовлетворяют ли Вас условия труда?» были получены следующие ответы:

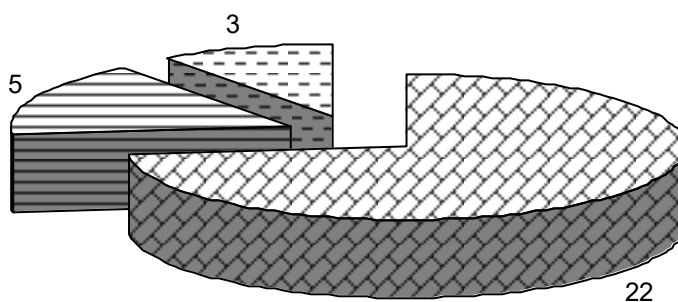


■ удовлетворяют ■ скорее не удовлетворяют ■ затруднились ответить

Рисунок 2.11 Удовлетворенность сотрудников условиями труда

Условия труда удовлетворяют только часть более половины анкетированных сотрудников МУТП г. Рубцовска, а именно 53,3%. 20,0% сотрудников затруднились ответить на данный вопрос, а 26,7% от опрошенных, считают, что условия труда в которых им приходится работать имеют недостатки: отсутствие хорошо оборудованных комнат отдыха.

На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас режим работы?» были получены следующие ответы:



■ удовлетворяет ■ не удовлетворяет ■ затруднились ответить

Рисунок 2.12 Удовлетворенность сотрудников режимом работы

Режим работы, установленный для сотрудников МУТП г. Рубцовска, удовлетворяет большинство опрошенных респондентов, а именно 73,3%. Данное обстоятельство является немаловажным фактором в реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы сотрудников.

На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас надежность места работы (уверенность в завтрашнем дне)?» были получены следующие ответы:

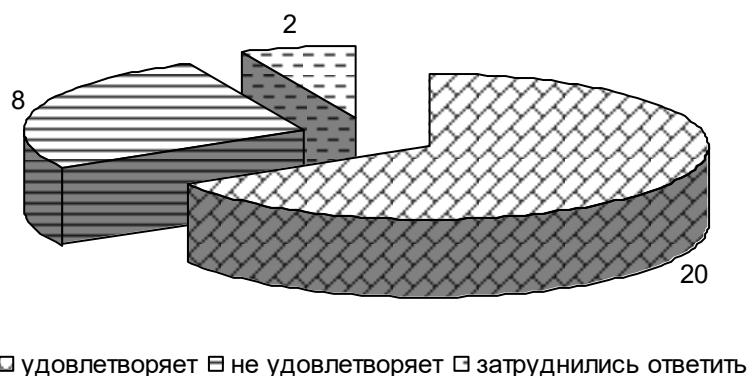


Рисунок 2.13 Удовлетворенность сотрудников стабильностью работы (уверенность в завтрашнем дне)

Из данных диаграммы видно, что большая часть из опрошенных сотрудников считают надежным свое место работы и уверены в своем будущем. Это в свою очередь мотивирует сотрудников на хорошее добросовестное отношение к своей работе. Однако, почти четверть анкетированных, а именно 26,7% от числа опрошенных считают, что они не уверены в надежности и стабильной работы предприятия.

На вопрос: «Кто оказывает помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте?» были получены следующие ответы:

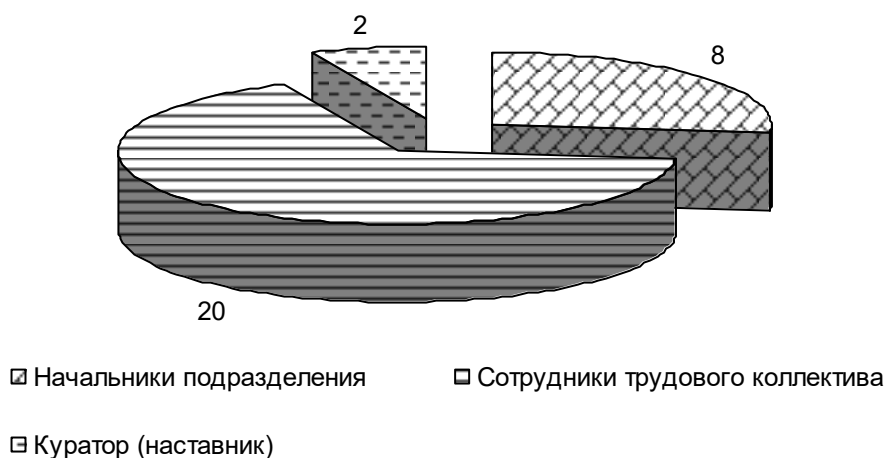


Рисунок 2.14 Ответ на вопрос: «Кто оказывает помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте?»

При ответе на данный вопрос выяснилось, что при освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте большая часть опрошенных 66,7% утверждает, что сотрудники того подразделения, в котором работает новый работник. 20,0% - опрошенных отметили, что в вопросах адаптации оказывает помощь начальник подразделения. Менее всего опрошенных – 13,3% утверждают, что помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте оказывает наставник.

В результате ответов на предложенные вопросы работниками МУТП г. Рубцовска, можно сделать вывод, что руководство троллейбусного предприятия регулярно занимаются вопросами политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, но при этом существуют некоторые проблемы существующие в данный момент касаясь в процессе ее реализации.

Таким образом, анализ политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы МУТП г. Рубцовска позволил выявить преимущества и недостатки.

К положительным моментам можно отнести следующие:

1. Предприятие обеспечено всеми категориями работников;
2. Руководство предприятия отводит вопросам мотивации работников, любой категории и специальности существенную роль - работники МУТП г. Рубцовска поощряются руководством за успехи в работе.
3. Выплачиваются доплаты, надбавки, премии.
4. Работники обладают достаточно большим опытом, знаниями, квалификацией.

К выявленным недостаткам отнесем следующее:

1. Высокий процент текучести кадров.
2. Уровень заработной платы ниже средней по г. Рубцовску и средней по отрасли, работники не удовлетворены заработной платой.
3. Процесс мотивации работников, любой категории и специальности не регламентирован – отсутствуют эффективные методики

оценки и четкие критерии оценки работников, любой категории и специальности в зависимости от должности и разряда.

4. Неблагоприятные условия работы для работников, любой категории и специальности: отсутствие хорошо оборудованных комнат отдыха.

5. Слабо развитая система наставничества.

Результаты анализа свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий, направленных на совершенствование системы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы в МУТП г. Рубцовска

3 РЕКОМЕНДАЦИИ НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЙ СОТРУДНИКАМИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ МУТП Г.РУБЦОВСКА

1. Решить проблему касаясь уровня заработной платы, на МУТП в большей степени не представляется возможным, так как уровень заработной платы напрямую зависит от стоимости тарифа, установленного за перевозку пассажиров и стоимости проездных билетов для разных категорий граждан. При этом самостоятельно установить тарифы и стоимость проездных билетов руководство МУТП не может, так как данная функция возложена на депутатов городского Совета.

В такой ситуации руководство МУТП может только предложить тот или иной тариф или стоимость проездных билетов, а решение зависит от депутатов г.Рубцовска.

2. Процесс мотивации работников, любой категории и специальности не регламентирован – отсутствуют эффективные методики оценки и четкие критерии оценки работников, любой категории и специальности в зависимости от должности и разряда.

Для проведения оценки работников, любой категории и специальности в МУТП г.Рубцовска необходимо провести комплексную аттестацию сотрудников предприятия.

Выбирая методы проведения аттестации работников МУТП г.Рубцовска, являющееся единственным предприятием такого профиля важно выбрать ту методику, которая позволит, провести оценку эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявить перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения.

Для проведения данной аттестации необходимо разделить ее на две составляющие:

- оценка труда;

- оценка работников, любой категории и специальности.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда работников МУТП г.Рубцовска с планируемыми.

Оценка труда работников, любой категории и специальности МУТП г.Рубцовска даст возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка работников МУТП г.Рубцовска имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы.

Для повышения общего уровня мотивации руководству МУТП г.Рубцовска, для приобретения начального уровня квалификации принятых на работу сотрудников необходимо проводить индивидуальные занятия. За каждым новым работником прикреплять наставника, который будет обучать его теоретическим и практическим навыкам.

Оценка труда работников МУТП г.Рубцовска, являющееся единственным предприятием такого профиля, оценка перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы в дальнейшем даст возможность оценить количество, качество и интенсивность труда и повысит мотивацию сотрудников МУТП г.Рубцовска.

3. Неблагоприятные условия работы для работников - отсутствие хорошо оборудованных комнат отдыха.

Следующим мероприятием для улучшения социально-психологического климата МУТП МО г. Рубцовск, является создание комнаты отдыха.

В настоящее время у работников, МО г. Рубцовск, относящегося к

категории работники и младший обслуживающий личный состав работников, отсутствует оборудованная комната отдыха и приема пищи и обогрева некоторых категорий работников, труд которых сопровождается нахождением на открытом воздухе (например, перегонщик троллейбусов).

От качества и удовлетворенности работников МУТП МО г. Рубцовск в целом и каждого сотрудника в отдельности зависит эффективность работы предприятия в целом. Поэтому для поддержки работников и его мотивации должно тратиться больше средств. Эти меры будут оправданы, так как способствуют снижению текучести кадров МУТП г. Рубцовск, являющимся единственным предприятием такого профиля, а также укреплению корпоративного духа и повышению эффективности производства.

Одним из основных направлений заботы о кадрах, числящихся в штатном расписании МУТП г. Рубцовск должно стать создание приемлемых условий труда и отдыха. Для реализации указанных мероприятий руководству предприятия необходимо благоустроить бытовое помещение, бывшую комнату мастеров площадью 38 м², под комнату отдыха и приема пищи.

Данное помещение располагается внутри производственного цеха (депо), вблизи рабочих мест. Комната изолирована от источников шума, вибрации, хорошо вентилироваться и отапливается. Для благоустройства данной комнаты МУТП МО г. Рубцовск необходимо закупить необходимое оборудование и мебель (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 Оборудование и мебель для комнаты отдыха и приема пищи

	Штук	Цена, руб.
Микроволновая печь DEXP MC-GR	1	6000
Плита двухкомфорочная Мечта 221Ч	1	9990
Стол обеденный	2	7000
Стулья	12	9600
Телевизор	1	11000
Топчан	2	1000
Итого		44590

Таким образом, затраты на оборудование комнаты отдыха составят 44590 руб.

4. Слабо развитая система наставничества.

Наставничество представляет собой школу профессионального обучения, являющегося одним из основных разделов воспитательной деятельности трудового коллектива, направленное на совершенствование качества индивидуального обучения молодых специалистов и сотрудников, проходящих адаптацию к особенностям нового вида профессиональной деятельности в МУТП МО г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля.

Цель наставничества в МУТП МО г. Рубцовск – повышение профессионального мастерства и уровня компетенций молодых специалистов в первые годы их работы в МУТП МО г. Рубцовск и привлечение к участию в общественной жизни.

С целью изучения специфики новой работы и адаптации в коллективе к наставничеству должны быть привлечены опытные специалисты МУТП г. Рубцовск со стажем работы не менее 3 лет.

При выборе кандидатур наставников МУТП г. Рубцовск руководствоваться следующими характеристиками:

- глубокие профессиональные знания;
- большой практический опыт;
- общепризнанные личные производственные достижения;
- продолжительный стаж работы – от трех и более лет;
- авторитет среди коллег.

Наставник МУТП г.Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля должен назначаться на основании добровольного согласия. Сроки наставничества устанавливаются индивидуально, но не менее 3 месяцев. При необходимости сроки наставничества могут быть продлены.

Критериями соответствия роли наставника МУТП г. Рубцовск, следует считать:

- способность обучать и мотивировать;
- умение, выявить и оценить качества личности наставляемого, которые нуждаются в развитии;
- готовность оказать помощь и поддержку в адаптации к производственной среде;
- способность применять современные подходы к обучению;
- способность служить положительной моделью в профессии и общении.

Источников финансирования оплаты наставничества МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля, является фонд оплаты труда. Оплата производится в виде надбавок за обучение и наставничество. Размер надбавок устанавливается Положением об оплате труда.

В МУТП г. Рубцовск предлагается использовать следующие мероприятия по мотивации наставников, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Форма и содержание мотивации наставников МУТП МО г. Рубцовск

Форма мотивации	Основное содержание
Оплата труда	Постоянная надбавка к окладу за время, в течение которого осуществлялось наставничество
Мотивация свободным временем	возможность брать дополнительный оплачиваемый выходной день (1 раз в месяц)
Мотивация на основе выражения общественного	Участие в Конкурсе «Лучший Наставник»
	Награждение почётной грамотой

Наставникам МУТП МО г. Рубцовск могут быть предоставлены льготы:

- постоянная надбавка к окладу за время, в течение которого осуществлялось наставничество;

- возможность брать дополнительный оплачиваемый выходной день.

В целях нематериального стимулирования наставников предлагается ввести конкурс Лучшего Наставника по результатам года, победитель которого награждается почётной грамотой, ценным подарком на ежегодном собрании. Можно также наградить его почётной грамотой.

5. Кроме предложенных мероприятий, направленных на повышение эффективности политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, предлагается рассмотреть возможность обучения руководителей МУТП эффективным методам управления личным составом, любой профессии и категории, направленным на улучшение социально-психологического климата.

С этой целью следует проводить встречи для обсуждения возможностей совершенствования управленческих навыков и обучения новым методам и приемам управления.

Обучение можно проводить в краевой столице г. Барнаул в Центре Эффективного обучения «Менеджмент», расположенном по адресу: улица Максима Горького, 29.

Основное предназначение курса – дать слушателю целостные системные знания путем проведения большого количества занятий практической направленности, тренингов, семинаров. Длительность курса 290 час.

Затраты на обучение руководителей МУТП, , являющееся единственным предприятием такого профиля эффективным методам руководства, направленным на совершенствование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать улучшению социально- психологического климата в коллективе МУТП г. Рубцовск, являющееся единственным предприятием такого профиля и другие предложенные мероприятия, касаясь формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, приведут к повышению

мотивации работников, посредством повышения удовлетворённости работой, возможности самоактуализации, что в целом будет способствовать снижению текучести работников, любой категории и специальности и повышению качества предоставляемых услуг МУТП МО г. Рубцовск.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проделанной работы можно сделать вывод, что, кадровая политика — это система взглядов, которые являются теоретическими, а также это идеи и требования, которые в свою очередь устанавливают генеральное направление для работы кадровой службы. Соответственно, рассматриваемая нами кадровая политика — это формы, а также своеобразные методы, которые непосредственно направлены для работы с персоналом, который работает в конкретной организации.

Рассматриваемая нами в работе кадровая политика является, как правило, сводом установленных правил и неких установленных стандартов, которые действуют непосредственно в отношении персонала.

Исходя из того, в каком направлении реализуются действия руководства в отношении персонала, который в данный момент находится у него в подчинении, а также исходя их форм и методов, которые применяют в своей непосредственной деятельности кадровые службы, кадровая политика по установленному правилу бывает нескольких типов.

Пассивная политика, которая реализуется непосредственно руководством в отношении персонала и как правило сводится к тому что руководство старается свести к минимуму какие-либо возникшие в процессе деятельности последствия частных ситуаций.

Если отмечать превентивную политику, то речь о ней следует вести, когда в деятельности предприятия имеются подробные краткосрочные и среднесрочные прогнозы, связанные с тем как будет развиваться сфера в отношении работающего персонала.

В настоящее время исходя из сложившихся в экономике ситуации, наиболее результативным является активный тип анализируемой нами кадровой политики.

При реализации данной политики основное заключается в том, чтобы проводить эффективный анализ, который бы в свою очередь учитывал

влияние всех существующих в реальном времени факторов.

Открытая политика, в отношении персонала, который в данный момент трудится на предприятии, заключается преимущественно в том, чтобы осуществлять взаимодействие со всеми без исключения сотрудниками, которые являются потенциальными рабочими.

При закрытой политике, в отношении персонала, работа кадровых работников в первую очередь ориентирована на то, чтобы привлечь на работу необходимого специалиста, на ту должность, которая является низовой. При этом, замещение тех должностей, которые являются более высоким по статусу уже занимают действующие работники.

Для любой организации не зависимо от того, на каком этапе жизненного цикла она находится, те задачи, которые решает служба кадров хоть и имеют под собой некоторые сходства, однако имеют также под собой много специфических отличий. Как правило, личность руководителя оказывает не последнюю роль в реализации управления кадрами. На управление кадрами, что касается личности руководителя, оказывает его харизма, присущие ему личные качества, стиль каким он осуществляет руководство.

Руководство, своими действиями создает все необходимые и достаточные условия, для того, чтобы его работники на постоянной основе реализовали потребность в профессиональном росте.

Формирование политики, которая проводится сотрудниками кадров, является по своей сути неограниченным процессом. Однако, для того чтобы данная политика была эффективной не обходимо руководствоваться комплексностью и систематичностью.

По установившемуся правилу в каждой организации разрабатываются в необходимом и достаточном количестве положения для каждого отдела и структурной единицы предприятия. Также в обязательном порядке осуществляется для каждого трудящегося должностная инструкция.

Все положения и инструкции в своей совокупности позволяют

грамотно организовывать трудовой процесс для каждого отдельно взятого работника в частности и всего предприятия в целом.

Также следует отметить то обстоятельство, что для кадровых работников имеет не последнюю роль оценка трудящихся, проводимая касаясь их квалификации. Соответственно данная оценка позволяет установить степень соответствия, непосредственно той должности, которую в настоящий момент занимает работающий.

Кроме этого разработка разнообразных программ обучения, для того чтобы в дальнейшем работники по ним при сложившейся необходимости занимались, так же является одной из задач сотрудников кадров.

Проблемы, которые существуют в данный момент, в области кадровой политики заключаются в следующем:

1. Проблемы, которые выражаются в непосредственном планировании работающих в данный временной промежуток;
2. Проблемы, которые касаются рационального использования тех ресурсов, которые отнесены к трудовым.
3. Проблемы, которые непосредственно касаются тех методов мотивации, которые реализуются на предприятии в настоящее время.
4. Проблемы, существующие в выборе того или иного метода контроля кадров.

МУТП г. Рубцовск было создано в соответствии с постановлением городской администрации г. Рубцовск №145/1 «О государственной регистрации муниципального троллейбусного предприятия».

Структура управления в МУТП МО г. Рубцовск является линейно-функциональной и обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, а функциональные подразделения занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов.

Руководители функциональных подразделений не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения нижестоящим производственным

подразделениям. Свои решения в пределах своих полномочий они приводят в жизнь только через вышестоящего линейного руководителя.

Возрастная структура соответствует стабильно работающему коллективу, но неактивно развивающейся структуре МУТП МО г. Рубцовск, потенциал кадрового состава по профессионально-квалификационным характеристикам соответствует требованиям по должностям.

Кадровый состав МУТП г. Рубцовск за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению кадров МУТП г. Рубцовск. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 65 %.

Самая высокая процентная доля работников, любой категории и специальности приходится на возраст 40-50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста.

Основную роль в формировании и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы МУТП г. Рубцовск, играет отдел кадров МУТП г. Рубцовск, который является структурным подразделением управления.

В МУТП г. Рубцовск в отношении работников используются следующие методы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы: экономические, социально-психологические.

Методы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы акцентируют внимание на мотивах поведения работников МУТП г. Рубцовск, таких как осознанная потребность в трудовой дисциплине, чувство долга, стремление личности работать в той или иной организации, культура труда. Для них характерно непосредственное централизованное влияние субъекта на объект управления.

В МУТП г. Рубцовск при реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, используются такие экономические методы как выплата заработной платы, премии за работу в ночное и сверхурочное

время, доплаты за перевыполнение планов. В течение всего анализируемого периода наблюдается рост заработной платы, практически равный темпам инфляции.

К социально-психологическим методам политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы работников МУТП г Рубцовск относятся: чествование ветеранов, торжественные собрания и вечера, участие работников в профессиональных праздниках.

Проводится работа по организации, негосударственного пенсионного обеспечения работников МУТП г. Рубцовск по паритетной схеме и добровольному НПО. Проводится празднование профессиональных праздников, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера.

В МУТП г. Рубцовска за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, активную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения применяются: объявления благодарности, премии, награждение ценными подарками, грамоты, размещение фотографий отличившихся работников на наградных досках и другие меры поощрения.

Таким образом, анализ политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы МУТП г.Рубцовска позволил выявить преимущества и недостатки.

К положительным моментам можно отнести следующие:

1. Предприятие обеспечено всеми категориями работников;
2. Руководство предприятия отводит вопросам мотивации работников, любой категории и специальности существенную роль - работники МУТП г.Рубцовска поощряются руководством за успехи в работе.
3. Выплачиваются доплаты, надбавки, премии.
4. Работники обладают достаточно большим опытом, знаниями, квалификацией.

К выявленным недостаткам отнесем следующее:

1. Высокий процент текучести кадров.

2. Уровень заработной платы ниже средней по г. Рубцовску и средней по отрасли, работники не удовлетворены заработной платой.

3. Процесс мотивации работников, любой категории и специальности не регламентирован – отсутствуют эффективные методики оценки и четкие критерии оценки работников, любой категории и специальности в зависимости от должности и разряда.

4. Неблагоприятные условия работы для работников, любой категории и специальности: отсутствие хорошо оборудованных комнат отдыха.

5. Слабо развитая система наставничества.

Результаты анализа свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий, направленных на совершенствование системы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы в МУТП г.Рубцовска.

Решить проблему касемо уровня заработной платы, на МУТП в большей степени не представляется возможным, так как уровень заработной платы напрямую зависит от стоимости тарифа, установленного за перевозку пассажиров и стоимости проездных билетов для разных категорий граждан. При этом самостоятельно установить тарифы и стоимость проездных билетов руководство МУТП не может, так как данная функция возложена на депутатов городского Совета.

Для регламентации создания эффективной методики оценки работников, любой категории и специальности в зависимости от должности и разряда необходимо провести комплексную аттестацию сотрудников предприятия. Для поведения данной аттестации необходимо разделить ее на две составляющие: оценка труда; оценка работников, любой категории и специальности.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда работников, любой категории и специальности МУТП г.Рубцовска с планируемыми. Оценка труда

работников, любой категории и специальности МУТП г.Рубцовска даст возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка работников, любой категории и специальности МУТП г.Рубцовска имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы.

Следующим мероприятием для улучшения социально-психологического климата МУТП МО г. Рубцовск является создание комнаты отдыха.

От качества и удовлетворенности работников МУТП МО г. Рубцовск в целом и каждого сотрудника в отдельности зависит эффективность работы предприятия в целом.

Для развития системы наставничества в МУТП МО г. Рубцовск необходимо привлекать опытных специалистов МУТП г. Рубцовск со стажем работы не менее 3 лет. Наставник МУТП г.Рубцовск должен назначаться на основании добровольного согласия. Сроки наставничества устанавливаются индивидуально, но не менее 3 месяцев.

Кроме предложенных мероприятий направленных на повышение эффективности политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, предлагается рассмотреть возможность обучения руководителей МУТП эффективным методам управления личным составом, любой профессии и категории, направленным на улучшение социально-психологического климата.

С этой целью следует проводить встречи для обсуждения возможностей совершенствования управленческих навыков и обучения новым методам и приемам управления.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать

улучшению социально- психологического климата в коллективе МУТП г. Рубцовск и другие предложенные мероприятия, касаемо формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы, приведут к повышению мотивации работников, посредством повышения удовлетворённости работой, возможности самоактуализации, что в целом будет способствовать снижению текучести работников, любой категории и специальности и повышению качества предоставляемых услуг МУТП МО г. Рубцовск.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок от 01.07.2020 г.) // Российская газета от 25 декабря 1993 г. № 237 [Электронный ресурс] URL., <https://base.garant.ru/10103000/>
2. Положение о премировании рабочих МУТП МО г. Рубцовск [Электронный ресурс] URL., <http://mutp.rubtsovsk.ru/>

Литература

3. Адианова С.В., К вопросу о разработке политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // Трибуна ученого. 2021. № 8. С. 96-99 [Электронный ресурс] URL., <https://urait.ru/bcode/535440>
4. Алексеевская Я.И., Профессиональные стандарты как новый этап развития политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организаций России // В сборнике: Человеческий, производственный и сервисный потенциал экономики: глобальные тренды и локальные практики. Материалы Международной научно-практической конференции. 2020. С. 29-33 [Электронный ресурс] URL., <https://urait.ru/item.asp?id=42557596>
5. Антощенко А.В., Захарова Л.Н., Совершенствование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-1 (69). С. 46-49 [Электронный ресурс] URL., <https://urait.ru/item.asp?id=44396231>
6. Бабичем М.А., Адаптация работников, любой категории и специальности как элемент политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // StudNet. 2021. №11. С. 154-159

[Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-element-kadrovoy-politiki-organizatsii>

7. Балтачеева Н.А., Деревянченко О.С., Совершенствование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия в современных условиях // В сборнике: Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. Материалы IV Международной научной конференции. Под общей редакцией С.В. Беспаловой. 2019. С. 200-202 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=41487536>

8. Бацко У.А., Формирование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // В сборнике: Мировая наука в эпоху социально-политических трансформаций: новые возможности, пути развития. Материалы IX Международной научно-практической конференции. в 2-х частях. Ставрополь, 2022. С. 312-315 <https://elibrary.ru/item.asp?id=50103178>

9. Борисова П.А., Формирование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // В сборнике: Современные инновации, тенденции, проблемы существующие в данный момент касаются в области экономики и управления. Сборник статей по итогам I Международной научно-практической конференции. Волгоград, 2023. С. 245-248 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=54636272>

10. Волкова С.А., Методические подходы к оценке политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2018. №7. С. 36-39 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>

11. Гильман Ю.Ю., Политика, реализуемая на предприятии касаются персонала организации // В сборнике: Государственное и административное управление в России: история и современность, цифровизация, инновации, интеллект. Молодежный взгляд. Материалы Всероссийской научно-

практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. 2020. С. 211-213 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=43135929>

12. Данилова Н.В., Михайлов И.В., Теоретические основы политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // В сборнике: Проблемы существующие в данный момент касаются управления современной экономикой. сборник материалов Международной заочной научно-практической конференции. под общ. ред. Л.П. Федоровой. 2019. С. 155-161 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=36627769>

13. Демидова А.Г., Потоцкая С.О., Ширшова Л.В., К вопросу о сущности понятия политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы и теоретических аспектах ее реализации на предприятии // В сборнике: Глобальные проблемы существующие в данный момент касаются модернизации национальной экономики. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Отв. редактор А.А. Бурмистрова [и др.]. 2020. С. 295-302 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=42850295>

14. Демчук О.В., Демчук А.О., Актуальные проблемы существующие в данный момент касаются формирования эффективной политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия // Научное обозрение: теория и практика. 2019. Т. 9. № 9 (65). С. 1406-1413 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=41848663>

15. Демчук О.В., Демчук А.О., Актуальные проблемы существующие в данный момент касаются формирования эффективной политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия // Научное обозрение: теория и практика. 2019. Т. 9. № 9 (65). С. 1406-1413 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=41848663>

16. Егоров Е.Ю., Политика, реализуемая на предприятии касаются персонала как инструмент стратегического управления личным составом, любой профессии и категории и повышения производительности труда на

предприятия // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. С. 674-684 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=48045975>

17. Жаркова С.Л., Шаламов С.С., Проблемы существующие в данный момент касемо политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы современных российских предприятий // Вестник Московской международной академии. 2022. № 1. С. 42-49 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=48280825>

18. Жмачинский В.И., Чжэнь Ч., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала предприятия: теория, практика, оценка эффективности // Экономика и предпринимательство. 2021. № 2 (127). С. 1068-1074. [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=45411354>

19. Захарова Ю.Н., Дикарева И.А., Наумова Е.С., Изменения политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Екатеринбургского института. 2020. № 1 (49). С. 129-132 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=42733872>

20. Ильин С.Ю., Современные тенденции развития управления организациями // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2023. № 3. С. 102-106 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-upravleniya-organizatsiyami>

21. Ильин С.Ю., Современные тенденции развития управления организациями // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2023. № 3. С. 102-106 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-upravleniya-organizatsiyami>

22. Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. —

478 с. [Электронный ресурс] URL., <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovyy-audit-organizacii-496698#>

23. Касатов В.С., Управление предприятием. оценка политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы на предприятиях // Синергия Наук. 2021. № 64. С. 15-18 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=47424951>

24. Кокшарова Е.Ю., Сущность политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы и этапы ее формирования на предприятии // В сборнике: Байкальская наука: идеи, инновации, инвестиции. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции: в 2-х частях. 2019. С. 106-110 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=36545200>

25. Комарова Т.А., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации и инструменты ее реализации // Научный журнал молодых ученых. 2018. № 9. С. 78-83 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-i-instrumenty-ee-realizatsii>

26. Комарова Т.А., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации и инструменты ее реализации // Научный журнал молодых ученых. 2019. № 4 (13). С. 60-63 <https://elibrary.ru/item.asp?id=37057148>

27. Лексутина А.В., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации // В книге: Коммуникативные возможности современных музеев, библиотек и архивов (к 45-летию ОГИК и 60-летию ОМИИ). Сборник материалов VIII Международных музейных чтений "Современные проблемы существующие в данный момент касемо музеологии". Гл. редактор Паршиков Н.А., 2019. С. 211-214 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=36598031>

28. Лепяхова Е.Н., Шидакова Е.Е., Абдулкадыров М.Л., Совершенствование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой

службы предприятия // В сборнике: Университетская наука - региону. Материалы VI ежегодной научно-практической конференции преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета. Под редакцией Л.И. Ушвицкого, А.В. Савцовой. 2019. С. 193-196 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=35165707>

29. Модина А.Э., Особенности политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы в образовательных организациях // Слово в науке. 2022. № 10. С. 27-32 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=49938687>

30. Мубаракшина О.А., Совершенствование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // В сборнике: Политтранспортные системы. Материалы X Международной научно-технической конференции. 2019. С. 481-485 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=38550664>

31. Мусаева А.З., Нарбекова Д.И., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала - основа управления личным составом, любой профессии и категории организации // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9 (134). С. 1176-1180 <https://elibrary.ru/item.asp?id=47350200>

32. Нурсултанова А.Г., Особенности совершенствования политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия на современном этапе // Вестник магистратуры. 2020. № 4-3 (103). С. 52-54 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=44358730>

33. Одегов, Ю.Г. Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А. В. Петропавловская. М., Юрайт, 2021. 575 с. [Электронный ресурс] URL., <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-477357>

34. Озина А.М., Бузмакова А.Н., Место и роль политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы в системе управления организацией // Московский экономический журнал. 2020. № 8. С. 51 <https://elibrary.ru/item.asp?id=43979279>

35. Пленкина В.В., Теоретические основы формирования политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия // Вестник Академии знаний. 2019. №11. С. 193-196 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-formirovaniya-kadrovoy-politiki-predpriyatiya>

36. Просвирина С.В., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации как инструмент управления человеческими ресурсами // Московский экономический журнал. 2019. № 3. С. 25-29 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-kak-instrument-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>

37. Радаев М.С., Вакушин М.В., Субханкулов Р.Н., Виды политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // В сборнике: Проблемы существующие в данный момент касемо эффективного использования научного потенциала общества. сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 154-156 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=36720418>

38. Рахимова А.Ш., Бикметов Р.Ш., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации и порядок ее формирования политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации и порядок ее формирования // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 19. С. 76-81 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=44075876>

39. Садилов А.В., Оценка эффективности политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы сельскохозяйственных организаций // Актуальные исследования. 2022. № 51-2 (130). С. 72-73 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=50020390>

40. Самарокова И.В., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала как направление по работе с кадрами в организации // В сборнике: Научная мысль: традиции и инновации. Сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск, 2022. С. 137-139 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=49213373>

41. Сергиенко С.В., Система и функции политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия // В сборнике: Проблемы существующие в данный момент касемо развития полиэтничного региона. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 180-183 [Электронный ресурс] URL., https://elibrary.ru/query_results.asp

42. Скворцова В.А., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала современных организаций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2021. №3. С. 116-119 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-sovremennyh-organizatsiy>

43. Смольникова К.С. Сущность и значение политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы в органах управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №5 С. 135-138 [Электронный ресурс] URL., <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-znachenie-kadrovoy-politiki-v-organah-upravleniya>

44. Соловьева А.А., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала предприятий ресторанного бизнеса и улучшение её эффективности // В сборнике: Траектории развития. 2020. С. 182-187 <https://elibrary.ru/item.asp?id=44146293>

45. Сударикова О.А., Федоркова А.В., Этапы формирования и реализации политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия // Форум молодых ученых. 2022. № 1 (65). С. 239-242 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=48017837>

46. Сулейменова Г.Н., Енсепов А.Е., Политика, реализуемая на предприятии касает персонала предприятия и его влияние на производительность труда // В сборнике: Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода. Материалы Международной научной конференции. 2019. С. 90-92 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=39567669>

47. Тарасюк А.В., Теоретические аспекты политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // В сборнике: Молодежная наука. труды XXV Международной студенческой научно-практической конференции. Красноярск, 2021. С. 242-246 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=47169648>

48. Тарасюк А.В., Теоретические аспекты политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // В сборнике: Молодежная наука. труды XXV Международной студенческой научно-практической конференции. Красноярск, 2021. С. 242-246 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=47169648>

49. Тихонова Л.В., Формирование политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы в медицинской организации // В сборнике: Управление организационно-экономическими системами. Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. В 2-х частях. Под общей редакцией О.В. Павлова. 2020. С. 385-388 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=42307587>

50. Унчаева А.А., Проблемы существующие в данный момент касает формирования эффективной политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы предприятия // Молодой ученый. 2020. № 51 (341). С. 125-128 <https://elibrary.ru/item.asp?id=44438564>

51. Фоменко Е.И., Рожнятовская А.А., Политика, реализуемая на предприятии касает персонала организаций: необходимость развития системы наставничества // Менеджер. 2023. № 1 (103). С. 143-148 <https://elibrary.ru/item.asp?id=53707804>

52. Ха А.Т., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации и направления её совершенствования // В сборнике: Механизм обеспечения конкурентоспособности и качества экономического роста в условиях модернизации экономики. сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С. 94-96 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=41235833>

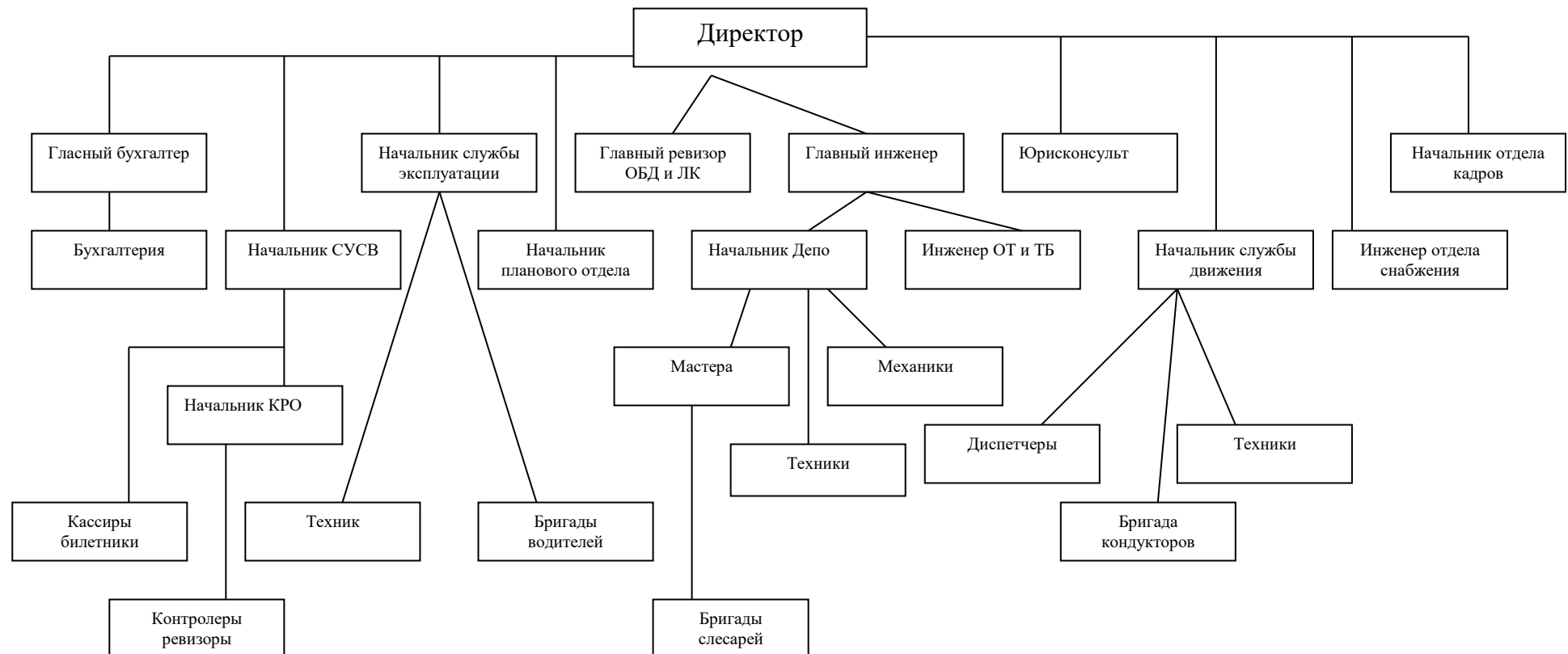
53. Хасанова А.В., Белова Н.П., Политика, реализуемая на предприятии касемо персонала организации и ее планирование в современных условиях // В сборнике: Управленческая экономика: теория и практика. Сборник материалов Региональной заочной научно-практической конференции. Под общей редакцией Л.П. Федоровой. 2019. С. 269-273 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=37068366>

54. Черкасова Л.А., Гарашкина Н.Г., Повышение эффективности политики, осуществляемой сотрудниками кадровой службы организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 11 (98). С. 7 [Электронный ресурс] URL., <https://elibrary.ru/item.asp?id=43913205>

55. Mitrofanova E., Lovcheva M., Pritolyuk A., The Role and Purpose of Personnel Policy Among the Social and Labor System within the Relations of an Organization. - URL.: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/666/6/062135/pdf>

Приложение 1

Организационная структура Муниципального унитарного троллейбусного предприятия МО г. Рубцовск



Уважаемые сотрудники МУТП г.Рубцовска

Предлагаем вам принять участие в тестировании, целью которого является выявление особенностей мотивации. Вам необходимо выбрать один из предложенных ответов на каждый вопрос.

Удовлетворяет ли Вас размер заработной платы?

- ☐ удовлетворяет
- ☐ скорее удовлетворяет, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяет

Удовлетворяют ли Вас взаимоотношениями с руководителем:

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют

Удовлетворяют ли Вас взаимоотношениями с коллегами

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют

Удовлетворяет ли Вас важность и ответственность выполняемой работы?

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют

Удовлетворяют ли Вас условия труда?

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют

Удовлетворяют ли Вас эффективность организации рабочего процесса?

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют

Удовлетворяет ли Вас процесс выполняемой работы?

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют

Удовлетворяет ли Вас режим работы?

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют

Удовлетворяют ли Вас надежность места работы (уверенность в завтрашнем дне)?

- ☐ удовлетворяют
- ☐ скорее удовлетворяют, чем нет
- ☐ затруднились ответить
- ☐ скорее не удовлетворяют