

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование методов управления персоналом (на примере Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края).

Предметом данной работы является совершенствование методов управления персоналом.

Объектом является Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края (МУТП г. Рубцовска).

Целью выпускной квалификационной работы является на основе изучения теоретических основ методов управления персоналом в организации, провести исследование практических аспектов методов управления персоналом в МУТП г. Рубцовска и определить направления их совершенствования.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы методов управления персоналом в организации.
2. Исследовать практические аспекты методов управления персоналом в организации (на примере МУТП г. Рубцовска).
3. Определить направления совершенствования методов управления персоналом в МУТП г. Рубцовска.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В введение обоснована актуальность исследования.

В первой главе проведен анализ публикаций по теме исследования, представлена характеристика методологии управления персоналом в организации, выявлены особенности применения методов управления персоналом на муниципальных транспортных предприятиях.

Вторая глава была посвящена анализу методов управления персоналом в МУТП г. Рубцовска, а также выявлению проблем управления персоналом муниципального предприятия.

В третьей главе были предложены направления совершенствования методов управления персоналом МУТП г. Рубцовска.

Заключение содержит краткие выводы, сформулированные на основе проведенного исследования.

Методы исследования: анализ, синтез, наблюдение, метод сравнения, классификация, системный подход.

Практическая значимость работы обусловлена, прежде всего, тем, что использование на практике предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом позволят устранить негативные факторы в деятельности МУТП г. Рубцовска

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Сущность системы управления персоналом организации.....	5
1.2 Понятия методов управления персоналом организации.....	11
1.3 Особенности и проблемы использования методов управления персоналом муниципальных транспортных предприятий.....	18
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МУТП Г. РУБЦОВСКА).....	25
2.1 Общая характеристика МУТП г. Рубцовска.....	25
2.2 Анализ динамики и структуры персонала предприятия.....	30
2.3 Анализ методов управления персоналом в МУТП г. Рубцовска.....	37
3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МУТП Г.РУБЦОВСКА.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	54
Приложения.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования в выпускной квалификационной работе, обоснована необходимостью повышения эффективности системы использования и управления персоналом, развитии имеющихся кадровых ресурсов, развитие и освоение сотрудниками предприятия новых знаний, опыта, квалификации, что в свою очередь обеспечит организации рост прибыльности и уровня конкурентоспособности.

Необходимость эффективного управления персоналом определяется значимостью человеческих ресурсов для достижения эффективности в управлении организацией в целом. Поскольку человеческие ресурсы как основа управления выступают одним из ключевых элементов приспособления организации к внешней среде, одновременно работники могут пониматься как один из факторов внешней среды, а не только внутренней среды компании, управление человеческими ресурсами относится к стратегическому уровню управления предприятием.

В процессе управления организацией руководство выбирает методы, которые будут использоваться для управления. Эти методы напрямую влияют на эффективность и успешность работы компании.

В современных условиях эффективное управление человеческими ресурсами становится приоритетом для организации. В то же время существует мнение, что большинство современных организаций не в состоянии в полной мере использовать имеющийся потенциал своих сотрудников. Применяемые сегодня на практике методы управления не обеспечивают необходимого уровня производительности труда, качества выполняемых работ и не удовлетворяют даже самих работников.

В условиях жесткой конкуренции на рынке транспортных услуг эффективность производственно-хозяйственной деятельности транспортной организации во многом зависит от качества управления персоналом.

Важность темы заключается в том, что для муниципальных

транспортных компаний крайне значимо выбрать эффективные методы управления. Это позволит им повысить продуктивность работы; сократить текучесть персонала; улучшить атмосферу в коллективе.

Целью выпускной квалификационной работы является на основе изучения теоретических основ методов управления персоналом в организации, провести исследование практических аспектов методов управления персоналом в МУТП г. Рубцовска и определить направления их совершенствования.

Базу теоретическую составили работы авторов по общей теории управления персоналом – Н.И. Архиповой, Е.В., Корговой М.А., Вавилиной А.В., Потемкина В.К., Дейнека А.В. и др.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность системы управления персоналом организации

Управление персоналом – целенаправленная деятельность для руководителей всех уровней управления организацией, включающая разработку стратегии кадров, концепций, принципов, методов и технологии управления персоналом¹.

Цель управления персоналом – это вложение в прибыль организации, достижение которой происходит через обеспечение организации высококвалифицированными специалистами и эффективное использование их творческих возможностей, и удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система управления персоналом — это комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по формированию условий для полноценного функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала предприятия².

В структуру управления персоналом входят кадровые службы компании. У службы управления персоналом имеется своя рабочая цель – содействие в увеличении индивидуального вклада каждого работника в достижение целей организации на основе постоянного развития и максимально-полного использования делового потенциала персонала.

Служба управления персоналом решает следующие задачи:

- участие в разработке, реализации целей и стратегий управления персоналом;
- разработка и реализация комплекса планов и программ по работе

¹ Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534478>

² Вавилина А. В. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учебное пособие для вузов / А. В. Вавилина. Т. В. Темякова. — Санкт-Петербург : Лань. 2023. — 224 с.

с сотрудниками;

- формирование и закрепление в организации работников, требующих специальностей и квалификаций на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, решения комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда³;

- улучшение качества состава исполнительных кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимуляция которых приводит к росту профессиональной компетенции всех сотрудников;

- формирование и подготовка резерва сотрудников для продвижения на высшие должности на основе планирования карьеры, развития системы непрерывного обучения персонала с использованием практики оценивания, переподготовки, повышения квалификации и стажировок;

- достижение максимальной эффективности труда сотрудников на всех уровнях за счет рационализации структур и персонала, укрепления трудовой дисциплины и реализации гибкой политики финансового стимулирования;

- выявление причин и поиск путей разрешения конфликтов, создания и укрепления благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

- оптимизация форм участия работников в управлении организацией, обеспечение удовлетворительных отношений с профсоюзами и другие формы представительства работников;

- внедрение научной методологии профотбора и профориентации в целях активизации деятельности вновь принимаемых работников, сокращения сроков их адаптации. Организация взаимодействия с профильными учебными заведениями

- обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с

³ Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2022. - 32 с.

персоналом;

- создание условий для утверждения здорового образа жизни с целью повышения производственной отдачи персонала;
- совершенствование процессов управления персоналом на основе внедрения научных методов, передовых технологий работы с персоналом, стандартизации и унификации кадровой документации⁴.

Задачи, решаемые системой управления персоналом представлены на рисунке 1.1. Обобщая все элементы, можно увидеть, что цели системы управления персоналом обширны и разнообразны, так же, как и функции. Однако все зависит от масштаба предприятия или организации, в котором реализуется эта самая система⁵. Система управления персоналом решает вопросы относительно качественного и количественного состава сотрудников, с целью достижения генеральной цели предприятия⁶.

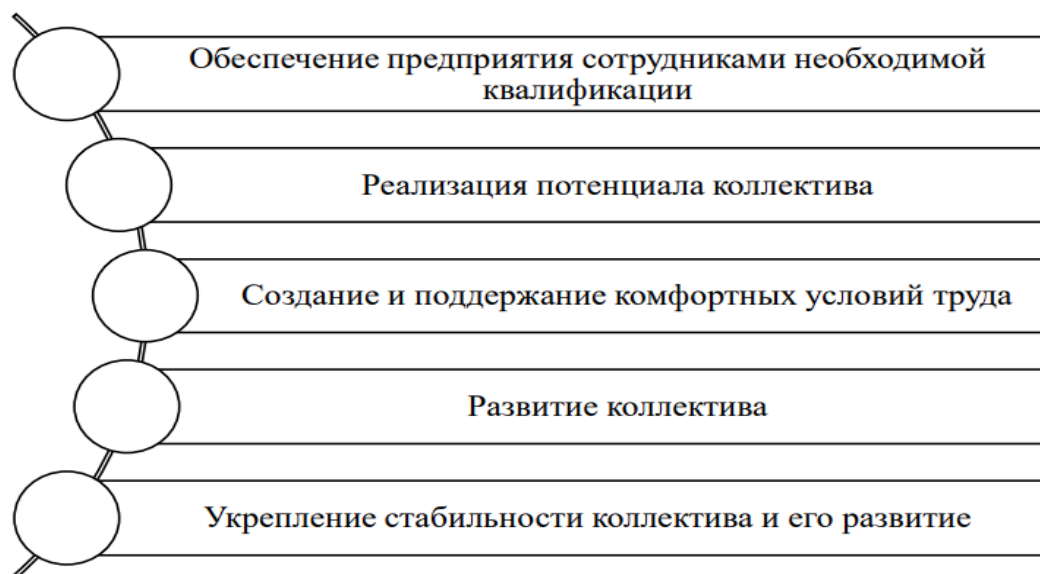


Рисунок 1.1 - Система решения управления персоналом организации⁷

⁴Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2021. — 86 с.

⁵ Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 288 с

⁶ Левкин, Г. Г. Коммерческая деятельность : учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин, О. А. Никифоров. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17371-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532971>

⁷Киршина, К. А. Актуализация мотивационной политики современной организации: методологический подход / К. А. Киршина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 32 (322). — С. 90-94. — URL: <https://moluch.ru/archive/322/73036>

Исследователи системы управления персоналом структурируют ее на составляющие, выделяя от 4 до 12 элементов. Однако ключевыми элементами, на наш взгляд, все же являются те, что мы отметили на рисунке (рисунок 1.2.).

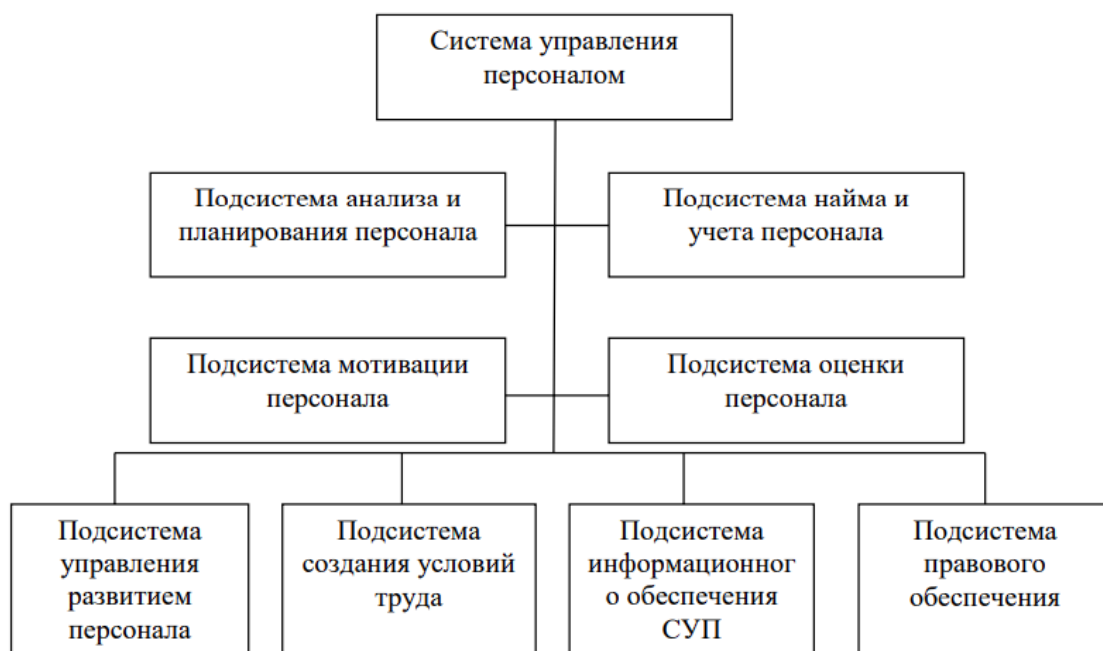


Рисунок 1.2 - Элементы системы управления персоналом организации

Четыре элемента системы управления персоналом являются ключевыми, добавление в структурную систему других подсистем является вариативным, тем не менее, «некоторые специалисты по кадровому обеспечению включают в нее и другие подсистемы: персонал-маркетинг, HR-ориентирование и планирование; развитие и активизация трудового потенциала; социальное развитие и социальное партнерство; аттестация и ротация кадров; формирование и использование персонала и другие⁸. Нацеленность на создание модели управления, главным элементом которой является качественный коллектив сотрудников, составляет основу эффективной стратегии управления, поскольку в этом случае субъект

⁸ Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536380>пшова О.А., Управление человеческими ресурсами: Лапшова О.А.-Москва: Издательство Юрайт, 2022.- 46с.

Подсистема правового обеспечения хозяйствования сможет реализоваться как конкурентоспособный представитель рыночного общества, достигший устойчивого стратегического развития

Бесспорно, выделение выше обозначенных видов деятельности кадровой службы в отдельные подсистемы помогает шире трактовать само понятие «управление персоналом». Но, на наш взгляд, более целесообразным является выделение четырех структурных подсистем с последующей детальной характеристикой каждой подсистемы (рисунок 1.3) ⁹.

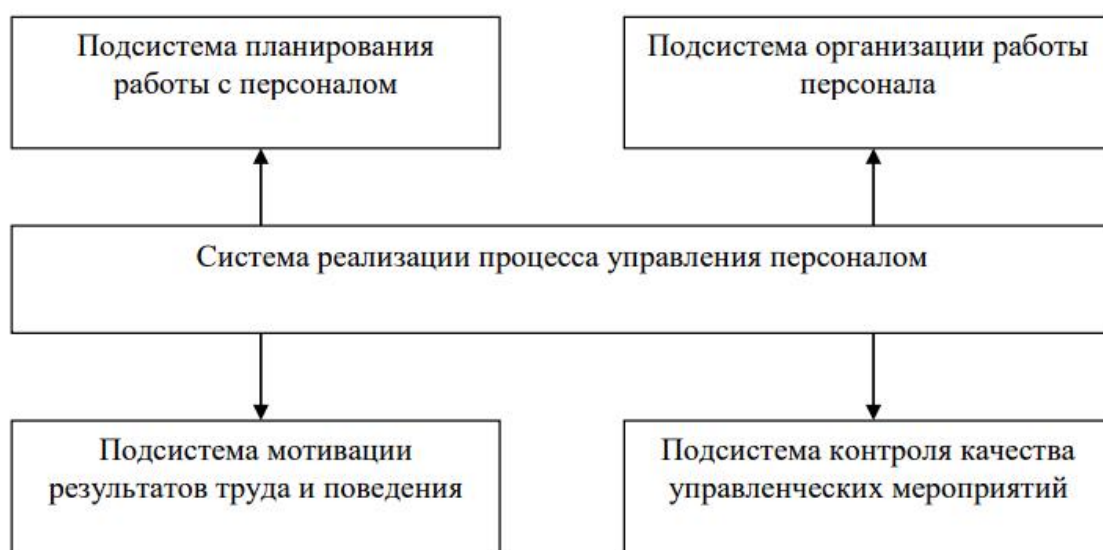


Рисунок 1.3 - Структура системы управления персоналом

Исходя из того, что система управления персоналом может включать в себя несколько подсистем, необходимо определить функционал каждого элемента и четко разграничить сферу распространения его влияния. Четкое разделение функционала между существующими подсистемами является залогом действенности каждой подсистемы и, значит, всей системы управления персоналом в целом ¹⁰.

Выделяют несколько подсистем в системе управления персоналом

⁹ Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557940>

¹⁰ Современные технологии управления персоналом: учебник / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук А. А. Литвинюка. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 220 с.

организации:

1. Управления кадровыми ресурсами в компании. Осуществляет руководство над исполняющим производство и полнофункциональным подразделениями.

2. Планирования и маркетинга. Анализирует ресурсы, запасы и потенциал рынка труда, организует проектирование, прогнозирование кадровых ресурсов.

3. Учета имеющегося персонала в бизнесе. Нанимает персонал, проводит собеседования, выполняет эффективный отбор, принимает в организацию.

4. Управления административными отношениями. Анализирует личные и коллективные взаимоотношения существующих сотрудников, руководства. Управляет конфликтами, выполняет психологическую диагностику.

5. Обеспечения нормативных условий труда. Призвана соблюдать четкие правила и требования в области охраны труда, внешней среды, трудового процесса, технической эстетики.

6. Кадрового развития. Обучает, осуществляет кадровую переподготовку, повышает квалификацию.

7. Мотивационного компонента. Управляет мотивацией, целенаправленным поведением, тарификацией, зарплатой, организацией поощрений.

8. Социального развития. Регламентирует производственное питание, отпуска и дни отдыха, занимается обеспечением охраны здоровья сотрудников, соцстрахованием.

9. Структурного развития организационного управления. Выполняет анализ имеющейся структуры, разрабатывает график рабочего штата.

10. Правового обеспечения. Отвечает за решение юридических вопросов, занимается согласованием распорядительных и официальных

документов по управлению кадровыми ресурсами.

Все подсистемы занимаются осуществлением собственных функций, моделей и концепций. Без многих из них крупным компаниям довольно сложно обойтись, поэтому корпорации включают каждую из них в деятельность собственного отдела кадров.

Для достижения предприятием высокого уровня деловой активности важно, чтобы в нем действовала эффективная система управления персоналом, а именно: управление развитием профессиональных и творческих качеств персонала, формирование его инновационного потенциала, высокая кадровая активность и другие факторы ¹¹.

Проанализировав теоретические аспекты системы управления персоналом, мы пришли к выводу, что ключевыми составляющими комплексной системы управления персоналом являются: – правовое регулирование вопросов управления персоналом; подсистема планирования работы с персоналом, подсистема организации работы персонала, подсистема мотивации результатов труда и поведения, подсистема контроля качества управленческих мероприятий ¹².

Таким образом, выбор основных подсистем управления персоналом осуществляется исходя из специфики деятельности организации, ее размеров и количества сотрудников, масштабов деятельности и других факторов. Только четкое взаимодействие и взаимосвязь подсистем, строгое выполнение функционала, системность кадровой политики дают основание для создания эффективной системы управления персоналом и повышения таким образом его деловой активности.

1.2 Понятия и виды методов управления персоналом организации

¹¹ Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 117 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534478>

¹² Львович Яков Евсеевич, Преображенский Андрей Петрович, Преображенский Юрий Петрович характеристики управления развитием персонала в транспортной компании // IJAS. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristiki-upravleniya-razvitiem-personala-v-transportnoy-kompanii>

Методы управления - технологии реализации управленческих операций в составе с целью преимущества и достижения управления производством ¹³.

Слово «метод» - греческого происхождения, что в переводе означает способ достижения конечной цели. Под методом управления обычно понимается совокупность способов и приемов воздействий субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Под методами управления персоналом понимают способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности для достижения целей организации.

Методы управления тесно связаны с принципами управления.

Принципы управления - это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей¹⁴.

В литературе по теории управления проблеме принципов уделяется большое внимание. Говоря о принципах управления, нельзя не остановиться на принципе системного, комплексного подхода. Сущность системного подхода состоит в том, что нельзя произвольно вырывать то или иное явление из контекста, рассматривать его изолированно от других. Каждое явление, каждый предмет следует рассматривать во взаимосвязи, в единстве с другими явлениями и предметами.

Методы выступают в качестве способов реализации принципов. Методы носят более альтернативный характер, возможен их выбор, замена одного другим. Методы управления также существуют объективно, их нельзя произвольно придумать, изобрести, они вытекают из принципов управления, обусловлены ими. Однако методы управления в отличие от принципов более вариативны. Задача руководителя как раз и состоит в том, чтобы с учетом

¹³ Фёдорова, Н.В. Управление персоналом / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2020. - 64 с.

¹⁴ Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544014>

конкретных условий и специфики управляемых объектов выбрать оптимальный путь, обеспечивающий наиболее полную реализацию принципов управления¹⁵.

Администрирование любого коллектива строится на целом комплексе методов воздействия на сотрудников организации. Это необходимо для успеха бизнеса, его результативного функционирования на рынке. Всего в системе управления персоналом выделяется три основные группы методов. Имеются 3 способа управления на производстве, их различают разными методами влияния на людей:

- административные методы основываются на власти, выдержке и взысканиях;
- экономические методы базируются на точном применении финансовых законов производства в организации;
- социально-психологические методы основываются в приемах мотивации, а также нравственного влияния в людей.

Проанализируем детальнее каждый из перечисленных выше методов.

1. Административные методы управления персоналом.

Административные методы управления - это способы реализации административных влияний на состав, основанный в руководстве, дисциплине и концепции административно-правовых взысканий¹⁶.

Различают 5 ключевых методов административного воздействия на персонал:

- распорядительное и организационное воздействие;
- материальная ответственность;
- взыскания;
- дисциплинарная ответственность;

¹⁵ Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534478>

¹⁶ Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535714>

– административная ответственность.

2. Экономические методы управления персоналом.

Экономические методы управления в менеджменте - это совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения его эффективного функционирования и развития в рыночной экономике¹⁷.

Задача данных методов - сформировать требование, заинтересовывающие изготовителя производить требуемые продукты и обслуживание нужного качества равным образом по оптимальной стоимости.

Часто используемыми формами экономических методов управления являются:

- хозяйственный расчет;
- материальное поощрение;
- участие в прибылях путем получения ценных бумаг (акций, облигаций) компании¹⁸.

3. Социально-психологические методы управления персоналом.

Социально-психологические методы управления — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии¹⁹.

Данные методы ориентированы равно как группы работников, так и на отдельных работников. Согласно масштабам и методам влияния их, возможно, разбить на:

¹⁷ Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536380>

¹⁸Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2023. - 224 с.

¹⁹ Матусов, Д. П. Социально-психологические методы управления [Электронный ресурс] / Д. П. Матусов ; науч. рук. М. А. Дворкина // Актуальные проблемы мировой экономики и менеджмента : материалы международной интернет-конференции студентов и магистрантов, Гомель, 20 декабря 2022 г. : научное электронное текстовое издание / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации ; под науч. ред. М. В. Тимошенко. – Гомель, 2022. – С. 117–118. – Библиография: 2 назв.

- социологические (нацеленные на категории работников в ходе их производственного взаимодействия);
- психологические (целенаправленно действующие на внутреннее общество определенной персоны).

В таблице 1.1. представлены системы методов управления персоналом и их элементы.

Таблица 1.1. - Система методов и элементов управления персоналом ²⁰

Административные	Экономические	Социально-психологические
– организационные воздействия; – распорядительные воздействия; – материальная ответственность и взыскания; – дисциплинарная ответственность и взыскания; – административная ответственность.	– плановое ведение хозяйства; – хозяйственный расчет; – оплата труда; – рабочая сила; – рыночное ценообразование; – ценные бумаги; – фазы воспроизводства товаров.	– партнерство; – мораль; – социальное планирование; – конфликты; – психологическое планирование; – интеллектуальные способности; – тип личности.

В части экономических методов управления персоналом широко используется система материального стимулирования, которая постоянно подвержена изменению, благодаря выявлению новых возможностей и резервов стимулирования с учетом экономических интересов всех участников процесса управления персоналом на предприятии²¹.

Экономическое или материальное стимулирование, как метод управления базируется на экономических интересах работника, побуждающих его к трудовой деятельности. Личный вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия формирует не только его заработную плату, но и доходы предприятия. Следовательно, рассматривая

²⁰ Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535824>

²¹ Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535824>

совокупность мероприятий, разрабатываемых и применяемых на предприятии с целью повышения заинтересованности каждого работника в результатах производства и прибыльности предприятия, стимулирующих экономический интерес персонала, можно судить об эффективности системы экономического стимулирования на предприятии и в целом об экономических методах управления персоналом. На сегодняшний день экономическое стимулирование на предприятии предполагает установление особого уровня материального вознаграждения - заработная плата, премии, а также компенсации и льготы. Другим важным экономическим методом стимулирования персонала является участие работников в прибылях предприятия²².

Экономические методы управления, используемые на предприятиях, предполагают разработку планово-экономических показателей, а также средств их достижения. В результате повышения эффективности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив побуждается к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием.

На основании экономических методов управления развиваются и укрепляются организационно-административные и социально-психологические методы, повышается профессионализм и культура их применения. Другим не менее важным фактором при выборе методов стимулирования является психологический, который лежит в основе социально-психологического стимулирования.

Слаженная и эффективная работа кадровой службы по его стимулированию и мотивации на предприятии приводит:

- к увеличению оборота и прибыли;

²² Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15248-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536371>

- к более творческому подходу и активности во внедрении достижений научно-технического прогресса;
- к повышенному притоку работников;
- к повышению их работоспособности;
- к большей сплоченности и солидарности;
- к сокращению текучести кадров;
- к улучшению репутации фирмы²³.

Психология исследует, а также дает прогноз действия индивида, возможности изменения поведения личности, обнаруживает факторы, препятствующие либо способствующие оптимальным действиям работников. Современная психология акцентирует внимание на приемах восприятия, обучения и деятельности, обнаружении потребностей и разработке мотивационных методов, оценки уровня удовлетворенности работой, психологических аспектах процессов принятия решений ²⁴.

Среди социологических методов управления персоналом предприятия особым является социальное и психологическое планирование. Социальное планирование направлено на разработку социальных нормативов и плановых показателей и является регулятором отношений в коллективе. Социологические методы дают возможность дать оценку роли и предназначение работников в коллективе, обнаружить неформальных лидеров и гарантировать им поддержку, применить мотивацию персонала с целью достижения окончательного итога работы, предоставить результативные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе²⁵.

Социальные нормативы затрагивают такие нормы как уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.д.

²³ 1. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555567>

²⁴ Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2024. - 224 с.

²⁵ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2020. - 32 с.

Новым направлением, регулирующим эффективный психологический климат в коллективе предприятия, является психологическое планирование. Оно неразрывно связано с социальным планированием и направлено на разработку методов планирования психологического климата, достижения психологических норм для персонала с целью достижения поставленных трудовых результатов и ориентиров развития. В целях реализации этого направления на предприятиях создаются профессиональные психологические службы, в состав которых входят социальные психологи.

Таким образом, следует отметить, что нет и не может быть каких-то абсолютных, универсальных методов руководства, пригодных для любой организации, безотказно действующих в любых ситуациях. Целесообразно организовать комплексное использование различных методов с учетом конкретных условий и обстановки.

1.3. Особенности использования методов управления персоналом на муниципальных транспортных предприятиях

Важным направлением деятельности руководства муниципальных унитарных предприятий является системное и грамотное использование методов управления персоналом.

Согласно Федеральному закону от 14.11.2002 N 161-ФЗ (ред. от 06.04.2024) "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях", унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или

муниципальному образованию²⁶.

Каждое приведенное слово в термине «муниципальное унитарное предприятие (МУП)» имеет существенное значение²⁷:

-«Муниципальное». Это слово означает, что предприятие создано на уровне местного самоуправления для обеспечения муниципальных потребностей в какой-либо продукции, товаров или, для выполнения определенного вида работ или оказания каких-нибудь услуг.

-«Унитарное». Это слово указывает на то, что имущество такого предприятия является целостным и не делится на акции, паи или на иные доли. При этом даже работники предприятия не могут владеть частью имущества МУП.

– «Предприятие». Это слово указывает на то, что организация является обособленным субъектом экономической деятельности, который является юридическим лицом, и выступает в отношениях с органами власти или с контрагентами от своего имени и имеет имущество в управлении.

Такие хозяйствующие субъекты создаются по следующим причинам:

- выполнять деятельность по решению социально значимых задач, выставляя на продажу определенный вид товаров и услуг по самым низким ценам и делая товарную интервенцию по товарам первой необходимости;
- обеспечивают конкретные виды деятельности, подлежащие дотированию, и осуществляют убыточное производство.

Руководитель унитарного предприятия (директор, генеральный директор) является единоличным исполнительным органом унитарного предприятия. Руководитель унитарного предприятия назначается собственником имущества унитарного предприятия. Руководитель унитарного предприятия подотчетен собственнику имущества унитарного

²⁶ Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ (ред. от 22.04.2024) "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях"

²⁷ Система государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / С. Г. Еремин [и др.] ; под редакцией С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой, О. В. Паниной, С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19168-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556175>

предприятия.

Руководитель унитарного предприятия действует от имени унитарного предприятия без доверенности, в том числе представляет его интересы, совершает в установленном порядке сделки от имени унитарного предприятия, утверждает структуру и штаты унитарного предприятия, осуществляет прием на работу работников такого предприятия, заключает с ними, изменяет и прекращает трудовые договоры, издает приказы, выдает доверенности в порядке, установленном законодательством²⁸.

Руководитель унитарного предприятия организует выполнение решений собственника имущества унитарного предприятия.

Руководитель унитарного предприятия не вправе быть учредителем (участником) юридического лица, занимать должности и заниматься другой оплачиваемой деятельностью в государственных органах, органах местного самоуправления, коммерческих и некоммерческих организациях, кроме преподавательской, научной и иной творческой деятельности, заниматься предпринимательской деятельностью, быть единоличным исполнительным органом или членом коллегиального исполнительного органа коммерческой организации, за исключением случаев, если участие в органах коммерческой организации входит в должностные обязанности данного руководителя, а также принимать участие в забастовках.

Руководитель унитарного предприятия подлежит аттестации в порядке, установленном собственником имущества унитарного предприятия.

Руководитель унитарного предприятия отчитывается о деятельности предприятия в порядке и в сроки, которые определяются собственником имущества унитарного предприятия.

В случаях, предусмотренных федеральными законами и изданными в соответствии с ними правовыми актами, в унитарном предприятии могут быть образованы совещательные органы (ученые, педагогические, научные,

²⁸ Агапов, А. Б. Управление государственной и муниципальной собственностью : учебник для вузов / А. Б. Агапов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13657-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543889>

научно-технические советы и другие). Уставом унитарного предприятия должны быть определены структура таких органов, их состав и компетенция.

Соответственно, прежде всего необходим решение собственника, которое может быть оформлено в виде распоряжения, постановления и т.п. На основании данного решения с директором МУП собственник заключает трудовой договор²⁹.

Сотрудники являются наиболее ценным капиталом транспортной компании, от которого зависит развитие, благосостояние и конкурентоспособность данной организации. Главным приоритетом любой стратегии повышения качества должно стать внедрение современных методов управления персоналом муниципального транспортного предприятия³⁰.

Важным этапом создания эффективной системы управления персоналом муниципальных унитарных транспортных предприятий является планирование.

На рисунке 1.4 показаны особенности содержания указанных составляющих большой цели³¹

Дерево целей относительно каждой из обозначенных целей может быть сформировано. Есть система управления персоналом, которая дает возможности для того, чтобы социальная цель была реализована.

Управление муниципальным унитарным предприятием — это процесс, который, как правило, направлен на решение задач, связанных с развитием города. Такой тип управления имеет ряд особенностей, которые принципиально отличают его от производственного менеджмента и

²⁹ Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544014>

³⁰ Экономика транспорта : учебник и практикум для вузов / Е. В. Будрина [и др.] ; под редакцией Е. В. Будриной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17444-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536674>

³¹ Транспортное право : учебник для вузов / Н. А. Духно [и др.] ; ответственные редакторы Н. А. Духно, А. И. Землин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 522 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17140-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540757>

управленческих решений, применяемых в частном секторе.

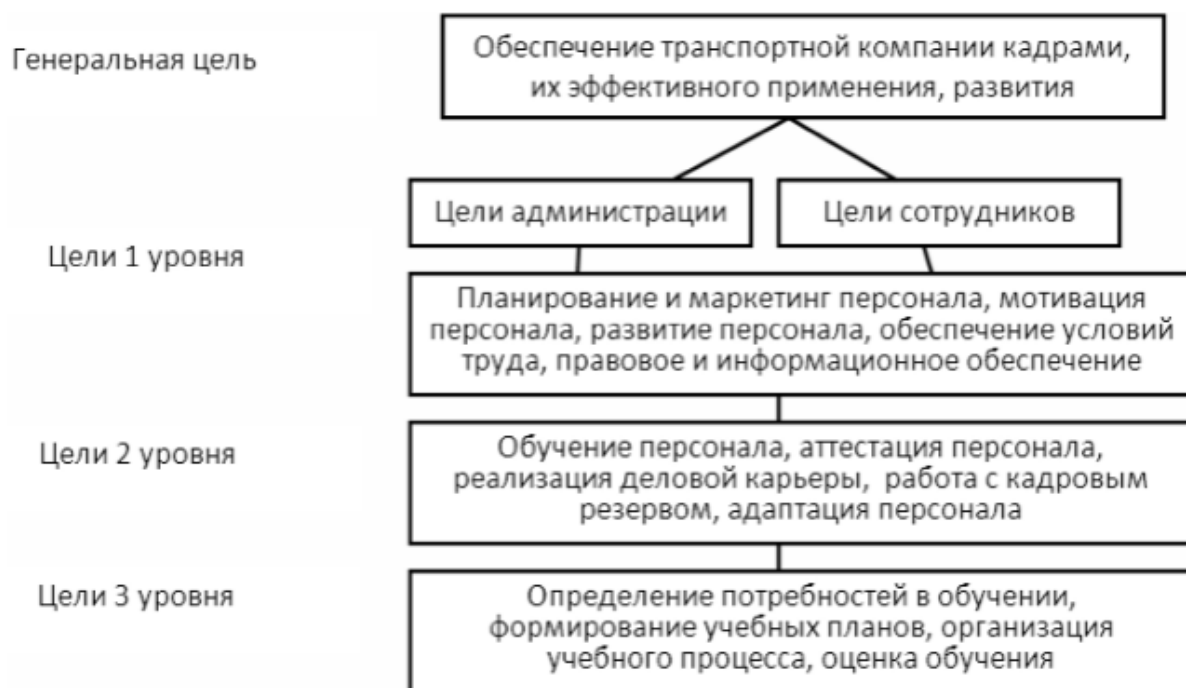


Рисунок 1.4. - Разбиение целей системы развития персонала транспортной компании

Не все методы и инструменты мотивации, которые используются предпринимателями или руководителями крупных компаний, могут быть применены в системе управления муниципальным предприятием.

Среди преимуществ муниципальных унитарных предприятий можно выделить экономическую стабильность, постоянство работы, гарантированный доход и поддержку государства. Однако это не позволяет руководителям таких предприятий применять во внутреннем менеджменте экспериментальные и недостаточно изученные методы решения текущих задач. Другими словами, методы управления, которые были разработаны для других сфер, должны быть адаптированы к местным условиям и особенностям конкретного предприятия, что требует времени и финансовых ресурсов³².

Сегодня финансово-экономическая стабильность муниципальных унитарных предприятий является одним из ключевых факторов мотивации

³² Угурчиев, О. Б. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / О.Б. Угурчиев, Р.О. Угурчиева. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 378 с.

сотрудников.

Система мотивации персонала муниципальных унитарных предприятий характеризуется двойственностью, поскольку её цель — это достижение как общих целей организации, так и личностного роста сотрудников.

Сегодня проблемы в системе мотивации персонала актуальны как на уровне компании, так и на уровне коллектива. Например, в компании это может проявляться в снижении конкурентоспособности, росте финансовых и материальных издержек, оттоке клиентов, снижении прибыли и ухудшении репутации. В коллективе это может выражаться в низкой исполнительности, росте неудовлетворённости работой из-за отсутствия инициативы со стороны руководства и поддержки в профессиональном развитии.

Эти проблемы могут быть решены путём совершенствования отдельных аспектов системы мотивации. Важно, чтобы направления развития таких нововведений определялись не только общими принципами мотивации персонала, но и особенностями конкретного предприятия.

Стабильность важна для сотрудников всех возрастов. Однако, можно заметить, что в муниципальных унитарных предприятиях преимущественно работают сотрудники в возрасте от 45 до 56 лет. На сегодняшний день гарантия стабильности работы и своевременной оплаты не является ключевым фактором мотивации для молодых специалистов.

Современная система мотивации персонала муниципального унитарного предприятия должна включать в себя управленческие решения для всех категорий сотрудников. Это утверждение будет основополагающим при разработке комплекса мер по улучшению системы мотивации муниципального унитарного предприятия³³.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что эффективность и результативность деятельности работников муниципального унитарного

³³ Сунаева Г. Г., Калашников С. Д., Хисаева А. И. Пути совершенствования системы мотивации персонала муниципального унитарного предприятия // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика . 2021. №4 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-sistemy-motivatsii-personala-munitsipalnogo-unitarnogo-predpriyatiya>

транспортного предприятия во многом зависит от реализуемых в организации методов управления персоналом.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ МУТП ГОРОДА РУБЦОВСКА)

2.1 Общая характеристика МУТП г. Рубцовска

Рубцовское троллейбусное предприятие является муниципальным предприятием, основанным на муниципальной собственности. Предприятие обладает правом юридического лица, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс³⁴.

Юридический адрес: Россия, Алтайский край, 658218 г. Рубцовск, Светлова 43. Предприятие зарегистрировано Постановлением Администрации г. Рубцовска №145/1 от 03.04.1992 г. Уставный капитал принят Уставом предприятия и равен 100000 рублей.

История Рубцовского троллейбусного предприятия насчитывает уже не одно десятилетие. В 1966 г. было принято решение о строительстве троллейбусного депо с мастерскими на 50 машин, отведен земельный участок в северо-восточной части города по Перспективному тракту. Строительство троллейбусного депо начато в 1970 г. Открытие троллейбусного движения состоялось 28 декабря 1973 г.

Протяженность 1 маршрута составляла 17,2 км. Троллейбусный парк состоял из 36 троллейбусов ЗИУ-9. На линию выпускалось 24 троллейбуса. В 1981 г. был сдан в эксплуатацию 2 маршрут троллейбусного движения протяженностью 25,4 км. Были построены и введены в эксплуатацию тяговые подстанции №3 и №4, произведен монтаж контактной сети.

На сегодняшний день инвентарное количество троллейбусов составляет 50 единиц. Ежедневно на маршруты выходят 36 троллейбусов, в том числе по 1 маршруту - 22 троллейбуса и 14 - по 2 маршруту.

Основным видом деятельности компании МУТП города Рубцовска

³⁴ МУТП города Рубцовска : официальный сайт. – Рубцовск. – URL: <https://mutp.rubtsovsk.ru>

являются регулярные перевозки пассажиров троллейбусами в городском и пригородном сообщении. Компания также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД как "Деятельность рекламных агентств", "Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств", "Деятельность стоянок для транспортных средств", "Цветоводство", "Торговля оптовая неспециализированная" и других.

Целью предприятия является удовлетворение общественных потребностей в результате его деятельности и получение прибыли. В соответствии с указанными целями МУТП вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- перевозка пассажиров с использованием бюджетных ассигнований;
- оказание услуг предприятиям, организациям и частным лицам по мойке автотранспорта;
- оказание услуг по переработке сельхозпродукции (получение подсолнечного масла из продукции заказчика);
- оказание услуг по выращиванию овощей и цветов в теплице;
- работа платной стоянки;
- торгово-закупочная, посредническая деятельность; оказание услуг по размещению и изготовлению рекламы³⁵.

Основным видом деятельности предприятия выступает перевозка пассажиров городского населения электротранспортом. МУТП также занимается оказанием услуг, не относящихся к основному виду деятельности. Кроме того, на территории предприятия действует теплица, в которой выращивают овощи, рассаду, цветы, экзотические растения, растения для озеленения помещений. Выращиваемая продукция предназначена также на реализацию³⁶.

В соответствии с реестром муниципальных маршрутов регулярных

³⁵Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633)

перевозок в городе Рубцовске регулярные пассажирские перевозки, осуществляет только муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования город Рубцовск Алтайского края, которым обслуживается 2 троллейбусных маршрута и 6 индивидуальных предпринимателей, которые обслуживают 6 городских маршрутов. В процессе перевозок задействовано более двухсот транспортных средств, в том числе: 36 троллейбусов, 21 автобус и 142 маршрутных такси.

Имущество предприятия, является муниципальной собственностью города Рубцовска, закрепляется Учредителем за Предприятием на праве хозяйственного ведения. Имущество предприятия является неделимым и не может быть разделено по долям (вкладам, паям) в том числе и между работниками Предприятия. Предприятие обязано использовать муниципальное имущество только по прямому назначению и в соответствии с видами деятельности. Предприятие имеет уставный фонд в размере 100000 рублей, сформированный за счёт передачи в установленном порядке имущества, закрепленного за предприятием на праве хозяйственного ведения. Основной вид деятельности: перевозка пассажиров городского населения электротранспортом³⁷. Для достижения поставленных целей предприятие обеспечивает организацию транспортного процесса по всем видам перевозок в соответствии с действующими нормативами, графиками и расписаниями движения троллейбусов; обеспечивает эффективную эксплуатацию подвижного состава, контроль, за его работой на линии; обеспечивает культуру обслуживания и безопасность перевозки пассажиров осуществлении пассажирских перевозок³⁸.

Согласно данным ЕГРЮЛ, компания Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования Город Рубцовск Алтайского Края — зарегистрирована 3 апреля 1992 года. В настоящее время находится по адресу 658218, Алтайский край, г. Рубцовск, ул. Светлова, д.

³⁷ Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633)

³⁸ Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1, 2, 3 и 4. - М.: Рид Групп, 2020. - 576 с.

43. Налоговый орган — межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №16 по Алтайскому краю.

Перейдем к рассмотрению результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В таблице 2.1. представлена динамика финансовых результатов МУТП г. Рубцовска за 2021–2023гг..

Таблица 2.1. -Динамика финансовых результатов МУТП г. Рубцовска за 2021–2023гг., тыс. руб.

Показатели	2021	2022	2023	Темпы прироста 2021–2022, %	Темпы прироста 2022–2023, %
Выручка	254851	272758	303994	7,03	11,45
Себестоимость продаж	236692	247092	272482	4,39	10,28
Прибыль (убыток) от продаж	-7664	895	2632	88,32	194,08
Валовая прибыль (убыток)	18159	25666	31512	41,34	22,78
Управленческие расходы	25823	24771	28880	-4,07	16,59
Прибыль (убыток) до налогообложения	33401	152	936	-99,54	515,79
Прочие доходы	43719	3139	4601	-92,82	46,58
Прочие расходы	2654	3882	6297	46,27	62,21
Чистая прибыль (убыток)	33401	152	326	-99,54	114,47

В анализируемом периоде наблюдается значительное сокращение чистой прибыли на 99%. В 2022-2023 гг. чистая прибыль возросла практически в 2 раза. На предприятии в анализируемом периоде наблюдается рост выручки на 19,28%. При этом в 2021-2023 гг. себестоимость возросла на 15,12%.

В таблице 2.2. представлены показатели ликвидности МУТП г. Рубцовска в 2021–2023 гг.

Таблица 2.2. - Динамика показателей ликвидности МУТП г. Рубцовска в 2021–2023 гг.

Финансовый показатель	Нормативное значение	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,3$	2,13	2,74	3,44
Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 1,2$	1,07	1,62	2,15
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,96	1,47	1,97

Значения коэффициентов ликвидности предприятия больше минимального значения, единственный показатель меньше нормы это коэффициент быстрой ликвидности в 2021 году, поэтому в целом можно сделать вывод о том, что предприятие является ликвидным.

В таблице 2.3. представлена динамика показателей рентабельности в 2021–2023 гг. МУТП г. Рубцовска

Таблица 2.3. - Динамика показателей рентабельности в 2021–2023 гг. МУТП г. Рубцовска, %

Финансовый показатель	2021	2022	2023
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	13,1	0,1	0,1
Рентабельность собственного капитала (ROE)	55,2	0,3	0,5
Рентабельность активов (ROA)	44,8	0,2	0,4

По данной таблице, видно, что рентабельность продаж в анализируемом периоде снизилась с 13,1% до 0,1 %.

Таким образом, исследуемое предприятие существует с 1973 г., в настоящее время оно является муниципальным. МУТП г. Рубцовска является ликвидным, однако следует отметить, что в анализируемом периоде существенно снизились как чистая прибыль, так и соответственно показатели рентабельности.

2.2. Анализ динамики и структуры персонала предприятия

При анализе методов управления персоналом важным вопросом является сам персонал: его структура по полу, возрасту стажу и динамика изменений численности персонала.

В таблице 2.4 представлена динамика персонала по категориям работающих МУТП г Рубцовск в 2021-2023 г.

Таблица 2.4. - Динамика персонала по категориям работающих МУТП г Рубцовск в 2021-2023 гг., чел.

Категории работающих	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение, чел		Темпы прироста, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
руководители	31	31	31	0	0	0	0
ИТР, специалисты	22	23	20	1	-3	4,55	-13,05
рабочие	377	371	354	-6	-17	-1,6	-4,58
итого	430	425	405	-5	-20	-1,16	-4,71

По данной таблице мы можем увидеть, что в 2021-2023 гг. численность сотрудников снизилась на 5,82%, при этом численность руководителей не изменилась. Количество рабочих снизилось в анализируемом периоде на 6,1 %, а ИТР и специалистов на 9,1%.

В таблице 2.5 представлена структура персонала МУТП г Рубцовск по категориям работающих.

Таблица 2.5. - Структура персонала МУТП г Рубцовск по категориям работающих в 2021-2023 гг., чел.

Категории работающих	2021	Удельный вес, %	2022	Удельный вес, %	2023	Удельный вес, %
руководители	31	7,21	31	7,3	31	7,65
ИТР, специалисты	22	5,12	23	5,41	20	4,94
рабочие	377	87,67	371	87,29	354	87,41
итого	430	100	425	100	405	100

По данной таблице мы можем заметить, что в анализируемом периоде

удельный вес руководителей увеличился на 0,44%, а ИТР, специалистов снизился на 0,18 % и рабочих на 0,26%.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и других критериев. Поэтому в процессе анализа показателей по труду и заработной плате необходимо проанализировать изменения в составе по возрастным показателям (таблица 2.6).

Таблица 2.6. - Динамика персонала МУТП г Рубцовск по возрасту в 2021-2023 гг., чел.

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение, чел		Темпы прироста, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Сотрудники (работники), возраст которых составляет 20-30 лет, чел	21	20	17	-1	-3	-4,76	-15
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 31 до 45 лет, чел	113	111	105	-2	-6	-1,77	-5,41
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 46 до 50 лет, чел	82	81	73	-1	-8	-1,22	-9,88
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 50 лет, чел	214	213	207	-1	-6	-0,47	-3,29
итого	430	425	405	-5	-20	-1,16	-4,71

Как следует из данных таблицы, наибольшими темпами сокращается численность сотрудников в возрасте 20-30 лет, в анализируемом периоде снижение численности данной категории составило 19,05%.

В таблице 2.7. представлена структура персонала МУТП г. Рубцовска по возрасту в 2021-2023 гг.. По данным, представленным в таблице мы видим, что удельный вес персонала более 50 лет больше, чем остальных возрастных групп и составляет в анализируемом периоде 49,77 %. Удельный вес сотрудников 20-30 лет в 2021-2023 гг. составляет менее 5%. Следовательно, в перспективе у предприятия могут возникнуть проблемы

при такой возрастной структуре работников.

Таблица 2.7. - Структура персонала МУТП г Рубцовск по возрасту в 2021-2023 гг., чел.

Наименование показателя	2021	Удельный вес, %	2022	Удельный вес, %	2023	Удельный вес, %
Сотрудники (работники), возраст которых составляет 20-30 лет, чел	21	4,88	20	4,71	17	4,20
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 31- 45 лет, чел	113	26,28	111	26,12	105	25,93
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 46 до 50 лет, чел	82	19,07	81	19,06	73	18,02
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 50 лет, чел	214	49,77	213	50,11	207	51,11
Итого	430	100	425	100	405	100

В таблице 2.8 представлена динамика персонала МУТП г Рубцовск по уровню образования в 2021-2023 гг.

Таблица 2.8. - Динамика персонала МУТП г Рубцовск по уровню образования в 2021-2023 гг., чел.

Показатели образования персонала	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение, чел		Темпы прироста, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
- имеющие среднее и/или полное общее образование	116	113	99	-3	-4	-2,59	-12,39
- имеющее среднее профессиональное образование	264	261	254	-3	-7	-1,14	-2,69
- имеющие высшее образование	50	51	52	1	1	2	1,96
Итого	430	425	405	-5	-20	-1,16	-4,71

По данной таблице видно, что в 2021-2023 гг. значительно снизилось количество работников, имеющие среднее и/или полное общее образование (на 14,66%).

В таблице 2.9 представлена структура персонала МУТП г Рубцовск по

уровню образования в 2021-2023 гг.

Таблица 2.9. - Структура персонала МУТП г Рубцовск по уровню образования в 2021-2023 гг., чел.

Наименование показателя	2021	Удельный вес, %	2022	Удельный вес, %	2023	Удельный вес, %
- имеющие среднее и/или полное общее образование	116	26,97	113	26,59	99	24,44
- имеющее среднее профессиональное образование	264	61,40	261	61,41	254	62,72
- имеющие высшее образование	50	11,63	51	12	52	12,84
итого	430	100	425	100	405	100

Данная таблица показывает, то что подавляющая часть работников в анализируемом периоде имеет среднее профессиональное образование (более 61%). С высшим образованием работников практически в 2 раза меньше чем с общим образованием, что в целом характерно для подобных предприятий.

В таблице 2.10. - представлена динамика персонала МУТП г Рубцовск по стажу в 2021-2023 гг.

Таблица 2.10. - Динамика персонала МУТП г Рубцовск по стажу в 2021-2023 гг., чел.

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение, чел		Темпы прироста, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Сотрудники (работники), стаж которых составляет 0-10лет	291	290	282	-1	-8	-0,35	-2,76
Сотрудники (работники), стаж которых составляет 11-20лет	71	71	68	0	-3	0	-4,23
Сотрудники (работники), стаж которых составляет 21-30 лет	51	49	43	-2	-6	-3,93	-12,25

Продолжение таблицы 2.10

Сотрудники (работники), стаж которых составляет от 31 года и более	17	15	12	-2	-3	-11,77	-20
Итого	430	425	405	-5	-20	-1,16	-4,71

В таблице 2.11 представлена структура персонала МУТП г Рубцовск по стажу в 2021-2023 гг.

Таблица 2.11. - Структура персонала МУТП г Рубцовск по стажу в 2021-2023 гг., чел.

Наименование показателя	2021	Удельный вес, %	2022	Удельный вес, %	2023	Удельный вес, %
Сотрудники (работники), стаж которых составляет до 10 лет	291	67,67	290	68,24	282	69,63
Сотрудники (работники), стаж которых составляет 11-20 лет	71	16,51	71	16,71	68	16,8
Сотрудники (работники), стаж которых составляет 21-30	51	11,86	49	11,53	43	10,62
Сотрудники (работники), стаж которых составляет более 30 лет	17	3,96	15	3,52	12	2,95
итого	430	100	425	100	405	100

Мы видим, что наибольший удельный вес составляют сотрудники со стажем менее 10 лет, их удельный вес в 2023 г. на 52,8 % больше чем сотрудников со стажем от 11 лет до 20 лет. Доля работников со стажем более 20 лет составляет в анализируемом периоде не более 16%.

В таблица 2.12 представлена динамика персонала МУТП г Рубцовск по полу в 2021-2023 гг.

Таблица 2.12. - Динамика персонала МУТП г Рубцовск по полу в 2021-2023 гг., чел.

Показатели образования персонала	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение, чел		Темпы прироста, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
мужчины	163	168	158	5	-10	3,06	-5,96

Продолжение таблицы 2.12

женщины	267	257	247	-10	-10	-3,75	-3,90
Итого	430	425	405	-5	-20	-1,16	-4,71

По данной таблице мы можем увидеть, что в период с 2021 по 2023 год количество мужчин сократилось на 3,07%, а количество женщин на 5,82 %. Как представлено на рисунке 2.1. удельный вес женщин составляет более 60% в анализируемом периоде.

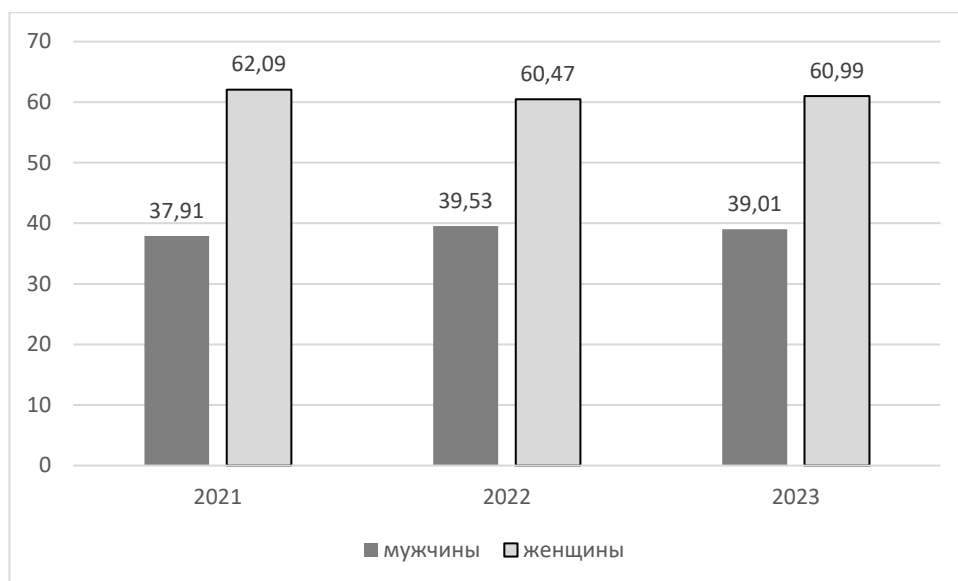


Рисунок 2.1. - Структура персонала МУТП г. Рубцовск по полу в 2021-2023 гг.,

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов, которые представлены в таблице 2.11:

1) Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

2) Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

3) Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников.

4) Коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независимым от предприятия причинам к

среднесписочной численности работников.

5) Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

6) Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

7) Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

8) Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников.

9) Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

В таблице 2.13 представлен анализ движения рабочей силы МУТП г Рубцовск в 2021-2023 гг.

Таблица 2.13 - Анализ движения рабочей силы МУТП г Рубцовск в 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение, чел		Темпы прироста, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Среднесписочная численность человек	430	425	405	-5	-20	-1,16	-4,71
Принято	100	77	112	-23	35	-23,00	45,45
Уволено	100	95	128	-5	33	-5,00	34,74
Коэффициенты: - общего оборота, %	100	81,05	87,5	-18,95	6,45	-	-
- оборота рабочей силы по приему, %	23,26	18,11	27,65	-5,14	9,54	-	-
- оборота рабочей силы по увольнению, %	23,26	22,35	31,61	-0,91	9,25	-	-
- текучести, %	23,26	22,35	31,60	-0,91	9,25	-	-

Из этой таблицы следует, что в 2023 году число уволенных сотрудников увеличилось на 28 человек, или на 28%, по сравнению с 2021 годом. В то же время количество принятых на работу сотрудников выросло на 12 человек, или на 12%. Также можно заметить, что с каждым годом количество сотрудников сокращается. Таким образом, в структуре персонала преобладают лица старше 50 лет, при этом стаж работы сотрудников составляет в основном менее 10 лет. В структуре персонала преобладают женщины. В компании большинство работников имеют среднее профессиональное образование, а общее образование стоит на втором месте. В рассматриваемый период на предприятии наблюдался достаточно высокий уровень текучести кадров.

2.3. Анализ методов управления персоналом МУТП г Рубцовск

Управление персоналом является важной областью практической деятельности предприятия, направленной на обеспечение организаций сотрудниками, способными выполнять возложенные на них трудовые функции, а также на оптимальное использование труда сотрудников для достижения организационных целей. Стратегия и политика управления персоналом возложена на предприятии на генерального директора и отдел кадров. Отдел кадров включает начальника отдела кадров и специалиста по кадрам.

Функции отдела кадров включают следующие:

- Подбор и найм персонала - поиск и отбор кандидатов на вакантные позиции, проводит собеседования, организует адаптацию новых сотрудников.

- Кадровый учет - ведение личных дел сотрудников, воинский учет, составление штатного расписания и графика отпусков, оформление дисциплинарных взысканий, подготовка приказов по кадровым вопросам и выполнение других обязанностей работодателя, которые устанавливает

трудовой кодекс.

- Разрешение споров в коллективе - помощь в разрешении конфликтов между работниками или сотрудниками и руководством.

- Разработка системы мотивации.

Управление персоналом представляет собой сложный и многогранный процесс, который осуществляется руководителем компании. Он разрабатывает и внедряет кадровые стратегии, направленные на достижение производственных целей. В этом процессе также принимает участие начальник отдела кадров и специалист по кадрам, которые анализируют рынок труда, ищут подходящих кандидатов, готовят и ведут документацию, а также планируют и организуют работу коллектива.

В МУТП г. Рубцовска применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. К применяемым в МУТП г. Рубцовска административным методам управления, оказывающим прямое воздействие на персонал относят: приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия.

- Организационно-стабилизирующие. Действуют в долгосрочной перспективе: структура управления, инструкции, нормирование, регламентирование.

- Организационно-распорядительные. Используются в МУТП г. Рубцовска для оперативного управления: договоры, приказы, распоряжения, постановления.

- Организационно-дисциплинарные. Поддерживают на

предприятии стабильные отношения с сотрудниками: нормы поведения на территории предприятия и контроль за соблюдением правил, санкции в случае их нарушения.

В МУТП г. Рубцовска применяется линейно-функциональная структура (Приложение). Линейно-функциональная структура основана на разделении сфер полномочий и ответственности по функциям управления. В пределах отдельных функций создаются управленческие подразделения, которые передают нижестоящей ступени управления, или непосредственно производственным звеньям, обязательные для них решения. Такая структура сохраняет единство управления и расширяет возможности руководящих должностей в количественном (уменьшение трудовой нагрузки) и качественном отношении (повышение качества принятых решений благодаря участию в формировании решений специалистов по экономическим, техническим и юридическим вопросам). Для устранения противоречивости указаний функциональному руководителю передается только часть полномочий. Директор выполняет общее руководство. Каждая функция, которая реализуется предприятием, закрепляется за конкретной службой и отражается в положении об отделе. Не допускается закрепление одной функции за двумя или несколькими службами предприятия. Для обеспечения эффективного функционирования предприятия на каждого работника возложены определенные обязанности, которые фиксируются в должностных инструкциях.

Во главе троллейбусного парка стоит директор³⁹. Он руководит реализацией финансовой политики предприятия, контролирует и направляет деятельность всех подразделений. Принимает меры по своевременному заключению договоров с организациями и контролирует их выполнение. Организует работу по развитию и расширению платных услуг населению.

В подчинении у директора находятся:

³⁹ Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633)

1. Главный инженер, в подчинении у которого находятся:
 - начальник депо, руководит деятельностью сотрудников по выпуску троллейбусов на линию, прием с линии, проверка качества технического обслуживания (ТО) и текущего ремонта (ТР); определение технического состояния троллейбуса и его составных частей без разборки, выявление неисправностей, контроль качества ТО и ТР троллейбусов;
 - инженер по охране труда и технике безопасности, который проводит профилактические работы по предупреждению дорожно-транспортных происшествий, осуществляет контроль над выполнением работниками правил дорожного движения и технической эксплуатацией автомобилей;
2. Начальник службы эксплуатации, который осуществляет руководство бригадой водителей и техником.
3. Начальник отдела кадров.
4. Плановый отдел осуществляет руководство работой по экономическому планированию на предприятии, организации комплексного экономического анализа деятельности предприятия, эффективному использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства, организует и совершенствует хозяйственный расчет внутри предприятия;
5. Бухгалтерия осуществляет формирование полной и достоверной информации (бухгалтерской отчетности) о деятельности организации и её имущественном положении, предотвращает отрицательные результаты хозяйственной деятельности организации, выявляет внутрихозяйственные резервы обеспечения финансовой устойчивости организации, контролирует соответствия деятельности утверждённым нормам и нормативам
6. Главный ревизор отдела безопасности движения и линейного контроля.
7. Начальник службы учета сбора выручки
8. Начальник службы движения

9. Юрисконсульт .⁴⁰

Экономические методы, применяемые на предприятии включают хозяйственный расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, ценообразование и экономическое стимулирование. Хозрасчет основывается на сопоставлении понесенных на производство затрат с результатами деятельности предприятия, превышении доходов над расходами, обеспечении выгодности производства, рациональном использовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда.⁴¹ Одним из основных стимулов для сотрудников предприятия является заработная плата, а которая используется в качестве денежного показателя стоимости рабочей силы.

В то же время оплата отражает взаимосвязь результатов труда и его процесса, а также показывает уровень компетентности сотрудников и сложности выполняемой ими деятельности.

В таблице 2.14. представлена динамика средней заработной платы МУТП г. Рубцовска в 2021-2023 гг.

Таблица 2.14 Динамика средней заработной платы МУТП г. Рубцовска в 2021-2023 гг., руб.

Подразделение	2021	2022	2023	Темпы прироста 2021-2022, %	Темпы прироста 2022-2023 гг, %
Управление	54 426	52 242	63 403	-4,01	21,36
Служба движения	27 443	28 556	35 440	4,06	24,11
ИТР депо	31 910	31 802	39 148	-0,34	23,10
Отдел безопасности Движения и Линейного Контроля	30 266	31 067	30 170	2,65	-2,89

⁴⁰ Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633)

⁴¹ Ермолаева Е.Л., Федосеева Л.А., Дубровин Н.А., Воронцов А.М., Барсукова А.Е. Административные и экономические методы управления // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/11/93853>

Продолжение таблицы 2.14

Отдел эксплуатации	44 879	25 150	32 912	-43,96	30,86
ИТОГО ИТР	44 242	42560	52 338	-3,80	22,97
Склад	17 167	10 330	18 944	-39,83	83,39
Контрольно- ревизионный отдел	24 185	25 826	30 220	6,79	17,01
Служба учета сбора выручки	22 561	22 748	26 415	0,83	16,12
Участок профилактория	25 917	27 944	32 764	7,82	17,25
Участок планового ремонта	24 170	25 336	29 473	4,82	16,33
Ремонтно- заготовительный участок	20 634	21 869	25 109	5,99	14,82
Участок по ремонту электрооборудования	19 264	20 860	24 814	8,28	18,95
Отдел главного механика	20 963	21 477	27 272	2,45	26,98
Хоз.участок	16 011	18 882	19 112	17,93	1,22
Ремонтно- строительный участок	20 748	16 948	22 235	-18,32	31,20
Гараж	24 375	24 038	28 664	-1,38	19,24
Теплица	24 453	20 577	24 418	-15,85	18,67
Контактная сеть службы энергохозяйства	26 636	27 642	31 712	3,78	14,72
Тяговые подстанции службы энергохозяйства	21 351	22 844	27 716	6,99	21,33
Водители троллейбуса	31 503	33 448	41 316	6,17	23,52
Кондукторы	21 291	22 863	27 655	7,38	20,96
ИТОГО рабочие	24 868	26 503	31 470	6,57	18,74

Данная таблица нам показывает, что изменения размера зарплаты произошли в период с 2021 по 2023гг. при этом в отделе эксплуатации размер заработной платы сократился в периоде с 2021 по 2023 на 26,66%, а у водителей троллейбусов наблюдалось значительное повышение на 31,14%. При этом средняя заработная плата ИТР в период с 2021 по 2023гг стала выше на 18,30%, у рабочих за этот же период на 26,55%.

Премирование работников осуществляется на основании Положения об оплате труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих по

муниципальному унитарному троллейбусному предприятию муниципального образования город Рубцовск Алтайского края. Размер премии рабочим зависит от результатов финансово - хозяйственной деятельности предприятия за текущий месяц. Работники премируются ежемесячно из фонда оплаты труда. Основанием, для выплаты премии являются данные статистической и бухгалтерской отчетности. Работники, совершившие прогул, лишаются премии полностью, за тот период, в котором был совершен прогул.

Показатели премирования рабочих МУТП г. Рубцовска представлены в приложении 2.

Показатели и условия премирования руководителей, специалистов и служащих⁴²:

- За рост доходов от перевозки пассажиров к соответствующему периоду прошлого года – от 0% до 37,5% , в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности за текущий месяц.

- За не превышение плановой суммы убытков – от 0% до 22,5%, в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности за текущий месяц.

- За выполнение плана регулярности движения – от 0% до 15%, в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности за текущий месяц.

Премирование руководителей, специалистов и служащих за результаты хозяйственной деятельности производится за выполнение каждого показателя в отдельности.

В таблице 2.15 представлена динамика показателей оплаты труда работников МУТП г. Рубцовска в 2021-2023 гг.

По данной таблице можно увидеть, что фонд оплаты труда увеличился в 2023 году по сравнению с 2021 годом на 18,11% .При этом можно увидеть,

⁴² Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

что количество сотрудников уменьшилось в период с 2021 по 2023 год, а именно на 5,81%. Средняя заработная плата в 2023 году по отношению к 2021 году увеличилась на 25,40%.

Таблица 2.15. - Динамика показателей средней оплаты труда работников МУТП г. Рубцовска в 2021-2023 гг., руб.

Подразделение	2021	2022	2023	Темпы прироста 2021-2022, %	Темпы прироста 2022-2023 гг, %
Фонд оплаты труда на предприятии (за год)	140794924	145725880	166296356	3,50	14,12
Количество работников	430	425	405	-1,16	-4,71
Средняя заработная плата работников (в месяц)	27285,84	28573,70	34217,36	4,72	19,75

Социально-психологические методы, используемые в МУТП г. Рубцовска включают поощрение за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, за образцовое выполнение своих обязанностей и активное участие в общественной жизни коллектива работников производства.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения МУТП города Рубцовска применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- вывешивание фотографий передовиков на доску почета
- и другие меры поощрения.

Спектр льгот, предоставляемых работникам МУТП г. Рубцовска включает:

- Оплаченные праздничные дни;
- Оплаченные отпуска;
- Оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- Оплаченное время перерыва на отдых;
- Оплаченное время на обед;
- Медицинское страхование на предприятии;
- Дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- Страхование от несчастных случаев;
- Льготный проезд.

В теплое время года, с мая по сентябрь, троллейбусное предприятие оказывает услуги отдыха, реализует путевки на базу отдыха «Луч», находящуюся в сосновом бору Егорьевского района.

Обучение сотрудников осуществляется на основании в рамках реализации Постановления Правительства РФ от 27.06.2016 № 584⁴³ в анализируемом периоде освоили:

- программу профессионального обучения по профессии «Слесарь-ремонтник» - 1 чел,

- повышение квалификации по программе «Организация закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» - 1 чел;
- «Обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с отходами» - 1 чел.

- прошли обучение по программе профессиональной переподготовки «Контролер технического состояния городского наземного электрического транспорта» - 4 чел..

⁴³ Постановление Правительства РФ от 27.06.2016 N 584 "Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности"

Таким образом, в МУТП г. Рубцовска применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МУТП Г.РУБЦОВСКА

Совершенствование системы управления персоналом муниципальных предприятий должно начинаться с анализа методов управления работниками и выявления проблем в данной сфере.

Одной из причин неэффективного функционирования муниципальных предприятий является слабая подготовленность кадров, а также их вовлеченность в процесс производства и управления. Для разрешения этой проблемы необходимо построить эффективную систему управления персоналом муниципального предприятия. Представляется, что предложенные ниже мероприятия способны заложить основу функционирования эффективной системы управления персоналом муниципальных предприятий, в частности МУТП города Рубцовска⁴⁴.

В МУТП г. Рубцовска нужно совершенствовать экономические методы управления: следует обратить внимание на материальное стимулирование работников предприятия: установить ежемесячные надбавки к должностному окладу за стаж работы в следующих размерах:

- 1-5 лет -10%;
- 5-10 лет-15%
- 11-20 лет -20%
- 20-30 лет- 25%;
- свыше 30 лет - 30%.

Необходимо оптимизировать структуру персонала предприятия. Одной из проблем МУТП г. Рубцовска является то, что значительный удельный вес занимают сотрудники в возрасте старше 50 лет. Важно обеспечить наилучшее соотношение сотрудников разных возрастов. У пожилых работников снижается обучаемость и гибкость мышления. Молодым людям

⁴⁴ Дейнека, А. В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2023. - 288 с.

недостаёт опыта и знаний. Вместе с тем, нужно создать благоприятный психологический климат на работе, чтобы обеспечить передачу знаний между поколениями.

Предприятию следует уделить особое внимание формированию успешного имиджа работодателя путем решения следующих задач: формирование репутации привлекательного работодателя для работников до 30 лет; повышение заинтересованности руководителей среднего звена в привлечении молодых специалистов и работы с ними. На основе представленных характеристик целесообразно использовать внешние и внутренние источники привлечения кандидатов⁴⁵.

Чтобы привлечь молодых специалистов из числа выпускников образовательных учреждений, руководству МУТП г. Рубцовска следует применять такие внешние источники привлечения кандидатов: размещение объявлений о вакансиях нестандартного дизайна в местах «массового скопления» (на автобусных остановках, в транспорте) молодежи, выпускников учебных заведений; размещение вакансий в службе занятости, участие в городских ярмарках вакансий, работа с образовательными учреждениями, проведение презентаций для студентов, заключение договоров с учебными заведениями на прохождение практики студентов с последующим трудоустройством.

Для реализации данных мероприятий необходимо разработать и ввести в действие следующие локальные нормативные акты и документы: положение о стимулирующем мероприятии «Приведи друга», форма объявления о найме, сценарий мультимедийной презентации о предприятии, положение о практике студентов на предприятии⁴⁶.

В качестве инструментов совершенствования социально-психологических методов управления на предприятии следует рекомендовать модернизировать систему продвижения по карьерной

⁴⁵ Максимцев И.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для бакалавриата / Отв. - И.А. Максимцев, Отв. - Н.А. Горелов. - Москва: Мир, 2021. - 257 с.

⁴⁶ Сайт МУТП МО «город Рубцовск» [Электронный ресурс]: - Режим доступа к сайту - <http://www.mutp.rubtsovsk.ru/>

лестнице и развития карьеры в сфере муниципального управления в МУТП г. Рубцовска.

В настоящий период на предприятии требуется совершенствовать систему обучения сотрудников. В 2023 г. 24,44 % сотрудников в МУТП г.Рубцовска имели только общее образование. Повышению уровня квалификации персонала будут способствовать следующие меры: направить работников предприятия на курсы повышения квалификации в специализированные учебные центры, организовать стажировки работников на транспортных предприятиях других городов Алтайского края, семинары для руководителей и специалистов.

Повышение квалификации сотрудников является ключевым фактором улучшения кадровой политики МУТП г.Рубцовска. В целом, улучшение этого показателя будет способствовать не только сокращению оттоку работников, но и значительному увеличению производительности труда.

Стажировки позволяют выполнить следующие задачи:

- расширение общего кругозора по проблемам деятельности транспорта и транспортных предприятий в контексте современного отечественного опыта;
- приобретение и углубление профессиональных знаний по теории и практике управления, навыков, практического опыта.

Во-вторых, целесообразно направлять специалистов и руководителей МУТП на семинары, проводимые в других транспортных предприятиях.

В целях улучшения социально-психологического климата в коллективе и снижения текучести персонала целесообразно направить специалиста по кадрам на курсы повышения квалификации «Психология труда».

Также в рамках совершенствования социально-психологических методов управления необходимо открыть столовую для персонала. Организация питания повысит производительность труда коллектива, потому что все будут обедать в одном месте и в одно время, не покидая территории предприятия.

Так же МУТП г.Рубцовска можно улучшить организацию рабочих мест специалистов и руководителей предприятия: заменить мебель и оргтехнику на более современную, что увеличит скорость и качество их труда.

Так же целесообразно организовать комнату для отдыха персонала. Организация комнаты отдыха для персонала помогает повысить работоспособность сотрудников, укрепить их лояльность к руководству, стимулировать креативность и проводить профилактику профессионального выгорания.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий будет способствовать совершенствованию направлений кадровой политики, что в целом благоприятно скажется на повышении результативности и эффективности деятельности работников МУТП г. Рубцовска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы достигнута.

Выбор основных подсистем управления персоналом осуществляется исходя из специфики деятельности организации, ее размеров и количества сотрудников, масштабов деятельности и других факторов. Только четкое взаимодействие и взаимосвязь подсистем, строгое выполнение функционала, системность кадровой политики дают основание для создания эффективной системы управления персоналом и повышения таким образом его деловой активности.

Следует отметить, что нет и не может быть каких-то абсолютных, универсальных методов руководства, пригодных для любой организации, безотказно действующих в любых ситуациях. Целесообразно организовать комплексное использование различных методов с учетом конкретных условий и обстановки.

Эффективность и результативность деятельности работников муниципального унитарного транспортного предприятия во многом зависит от реализуемых в организации методов управления персонала, качество которых напрямую связано с целенаправленностью мероприятий по стимулированию сотрудников.

Основным видом деятельности компании МУТП города Рубцовска являются регулярные перевозки пассажиров троллейбусами в городском и пригородном сообщении.

В 2021-2023 гг. численность сотрудников МУТП города Рубцовска снизилась на 5,82%, при этом численность руководителей не изменилась. Количество рабочих снизилось в анализируемом периоде на 6,1 %, а ИТР и специалистов на 9,1%.

В структуре персонала МУТП города Рубцовска преобладают лица старше 50 лет, при этом стаж работы сотрудников составляет в основном менее 10 лет. В структуре персонала преобладают женщины. В компании

большинство сотрудников имеют среднее профессиональное образование, на втором месте общее образование. Предприятие в анализируемом периоде имеет достаточно высокие значения коэффициента текучести персонала.

Стратегия и политика управления персоналом возложена на предприятие на генерального директора и отдел по кадрам.

В МУТП г. Рубцовска применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. К применяемым в МУТП г. Рубцовска административным методам управления, оказывающим прямое воздействие на персонал относят: приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

Экономические методы, применяемые на предприятии включают хозяйственный расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, ценообразование и экономическое стимулирование. В анализируемом периоде наблюдался рост средней заработной платы на предприятии на 26,55%.

Социально-психологические методы, используемые в МУТП г. Рубцовска включают поощрение за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, за образцовое выполнение своих обязанностей и активное участие в общественной жизни коллектива работников производства.

Таким образом, сформулируем следующие направления совершенствования кадровой политики в МУТП г. Рубцовска :

- Активное привлечение молодых сотрудников.
- Введение доплат за стаж работникам.
- Совершенствование системы обучения сотрудников:

направление работников на повышение квалификации в специализированные учебные центры, организовать стажировки работников на транспортных предприятиях других городов Алтайского края, семинары для руководителей

и специалистов.

- Открытие столовой для персонала
- Улучшение организации рабочих мест сотрудников.
- Организация комнаты отдыха для персонала.

Предложенные рекомендации, на наш взгляд, помогут совершенствованию кадровой политики в МУТП г. Рубцовска в рамках повышения эффективности и результативности деятельности работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.01.2006) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1994 - № 32 - ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. От 813.12.2024): — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ (ред. от 22.04.2024): — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/
4. Постановление Правительства РФ от 27.06.2016 N 584 "Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности"): — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200290/

Литература

5. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7126-

2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451591>

6. Агапов, А. Б. Управление государственной и муниципальной собственностью : учебник для вузов / А. Б. Агапов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13657-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543889>

7. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2023. - 224 с.

8. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20440-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558161>

9. Бачурин, А. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций : учебное пособие для вузов / А. А. Бачурин. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 296 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10814-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539798>

10. Вавилина А. В. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учебное пособие для вузов / А. В. Вавилина. Т. В. Темякова. — Санкт-Петербург : Лань. 2023. — 224 с.

11. Водопьянова, Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание : учебное пособие для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07711-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539006>

12. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557940>
13. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 288 с
14. Долгов А.И., Стратегический менеджмент: учеб. пособие/ Долгов А.И., Прокопенко Е.А. - М.: ФЛИНТА, 2021.-278с. - ISBN 978-5- 9765-0146-1
15. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539090>
16. Ермолаева Е.Л., Федосеева Л.А., Дубровин Н.А., Воронцов А.М., Барсукова А.Е. Административные и экономические методы управления // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/11/93853>
17. Киршина, К. А. Актуализация мотивационной политики современной организации: методологический подход / К. А. Киршина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 32 (322). — С. 90-94. — URL: <https://moluch.ru/archive/322/73036>
18. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / В. И. Бариленко [и др.] ; под редакцией В. И. Бариленко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 455 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00713-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510810>
19. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для

вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534478>

20. Корпоративная социальная ответственность : учебник для вузов / В. Я. Горфинкель [и др.] ; под редакцией В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14561-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536046>

21. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544472>

22. Круглов, Д. В. Управление социально-трудовыми отношениями : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 201 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16746-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544938>

23. Кузьмина Е.Е., Предпринимательская деятельность: учебное пособие / Кузьмина Е.Е.- Москва: Издательство Юрайт, 2023.- 455с.- ISBN 978-5-534-14369-0

24. Левкин, Г. Г. Коммерческая деятельность : учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин, О. А. Никифоров. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 265 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17371-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532971>

25. Лобанова Т. Н., Мотивация и стимулирование трудовой

деятельности: учебник/ Лобанова Т. Н.- Москва: Издательство Юрайт, 2022.- 482с.- ISBN 978- 5-9916-7651-9

26. Львович Я.Е., Преображенский А.П., Преображенский Ю.П. характеристики управления развитием персонала в транспортной компании // ИАС. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristiki-upravleniya-razvitiem-personala-v-transportnoy-kompanii>

27. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537823>

28. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535563>

29. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535563>

30. Муниципальное право России : учебник для вузов / А. Н. Кокотов [и др.] ; под редакцией А. Н. Кокотова. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16384-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535438>

31. МУТП города Рубцовска : официальный сайт. – Рубцовск. – URL: <https://mutp.rubtsovsk.ru>

32. Мухаев, Р. Т. Государственное и муниципальное управление: учебник / Р. Т. Мухаев, Р. А. Абрамов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 468 с.

33. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11415-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538862>

34. Нормирование труда на предприятии : учебник для вузов / Р. А. Галиахметов [и др.] ; под редакцией Р. А. Галиахметова, Ю. Г. Одегова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19106-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556296>

35. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555567>

36. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15248-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536371>

37. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2022. - 32 с.

38. Производственный менеджмент. Теория и практика : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 546 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16517-3. — Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/>

39. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540541>

40. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты: учебник. М.: Новое знание, 2021. 251 с.

41. Система государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / С. Г. Еремин [и др.] ; под редакцией С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой, О. В. Паниной, С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19168-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556175>

42. Современные технологии управления персоналом: учебник / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А. А. Литвинюка. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 220 с.

43. Специалист по управлению персоналом : учебное пособие для вузов / С. А. Ваторопин [и др.] ; ответственный редактор Н. Г. Чевтаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 212 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15674-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544811>

44. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2021. — 416 с.

45. Сунаева Г. Г., Калашников С. Д., Хисаева А. И. Пути совершенствования системы мотивации персонала муниципального унитарного предприятия // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика . 2021. №4 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-sistemy-motivatsii-personala-munitsipalnogo-unitarnogo->

predpriyatiya

46. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535824>

47. Транспортное право : учебник для вузов / Н. А. Духно [и др.] ; ответственные редакторы Н. А. Духно, А. И. Землин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 522 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17140-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540757>

48. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535542>

49. Угурчиев, О. Б. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / О.Б. Угурчиев, Р.О. Угурчиева. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 378 с.

50. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535714>

51. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт

[сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544014>

52. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 570 с.

53. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под ред. А. А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2021. 498 с.

54. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536380>

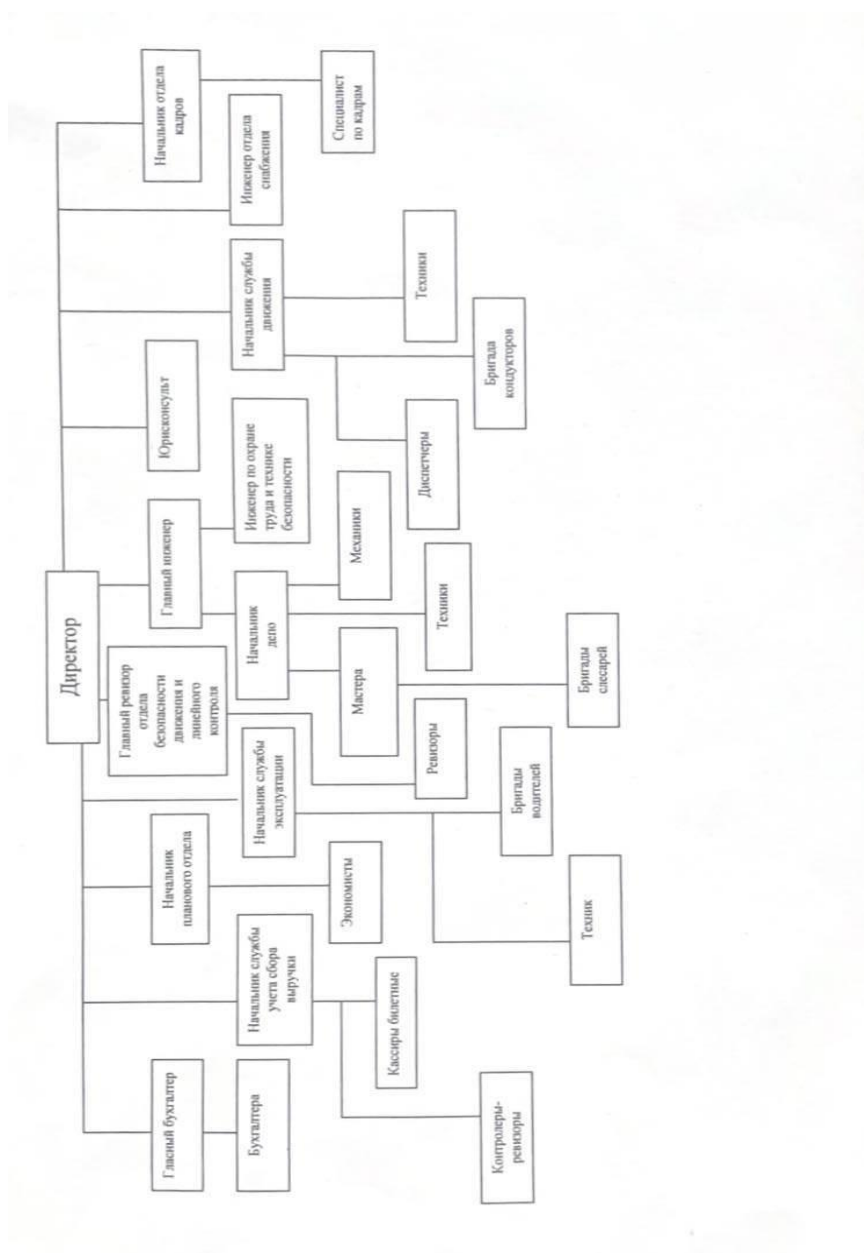
55. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2020. - 64 с.

56. Чжоу Минхао Роль отбора персонала в управлении персоналом организации // Альманах «Крым». 2023. №39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-otbora-personala-v-upravlenii-personalom-organizatsii-1>

57. Экономика труда и управление персоналом : учебник и практикум для вузов / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17017-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544976>

58. Fang Wang Research on Enterprise Human Resource Management Innovation in Big Data Era//Journal of Physics Conference Series 1881(4):042038 April 2021 DOI:10.1088/1742-6596/1881/4/042038

Организационная структура МУТП г. Рубцовска



Показатели премирования рабочих МУТП г. Рубцовска

№ п\п	Профессия	Показатели премирования	% премии	Размер снижения премии за производственные упущения
1. СЛУЖБА ЭКСПЛУАТАЦИИ				
1. 2.	Водитель троллейбуса	За каждый рейс совершенный по расписанию	от 0 до 23	За наличие 1-2 нерегулярных рейсов на 50 % За наличие трех и более нерегул. рейсов на 100%
		За высокую культуру обслуживания пассажиров.	от 0 до 23	За низкую культуру обслуживания до 100%
2. СЛУЖБА ДВИЖЕНИЯ				
2. 1.	Кондуктор	За полноту сбора выручки.	от 0 до 14	За недостачу и излишки выручки до 100% За невыполнение плана по сбору выручки до 100% За нарушение должностной инструкции до 100%
3. УЧАСТОК ПРОФИЛАКТОРИЯ				
3. 1.	Слесарь - электрик по ремонту электрического оборудования п/с	За качественное обслуживание п/с согласно графику, за отсутствие возвратов и обеспечение планового выпуска троллейбусов.	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100% Согласно перечню производственных упущений, за утренний недовыпуск, за возврат с линии. (повторная заявка) до 100%
3. 2.	Слесарь по ремонту подвижного состава	За качественное обслуживание п/с согласно графику, за отсутствие возвратов и обеспечение планового выпуска троллейбусов.	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100% Согласно перечню производственных упущений, за утренний недовыпуск, за возврат с линии. (повторная заявка) до 100%
3. 3.	Слесарь по ремонту подвижного состава на линии	За своевременное и качественное выполнение работ, отсутствие возвратов и простоев по их вине.	от 0 до 40	За нарушение должностной инструкции до 100% Согласно перечню производственных упущений, до 100%
3. 4.	Электромонтер по рем. электрооб	За своевременное и качественное выполнение работ, отсутствие возвратов и простоев по их вине.	от 0 до 60	За нарушение должностной инструкции до 100% Согласно перечню производственных упущений, до 100%

	орудования подвижного состава			
3.5.	Слесарь по ремонту подвижного состава (кузовные работы)	За своевременное и качественное выполнение работ, согласно графику.	от 0 до 15	За нарушение должностной инструкции до 100% Согласно перечню производственных упущений, до 100%
3.6.	Смазчик	За своевременное и качественное выполнение работ, отсутствие возвратов и простоев.	от 0 до 5	За нарушение должностной инструкции до 100% Согласно перечню производственных упущений до 100%
3.7.	Мойщик - уборщик подвижного состава	За своевременное и качественное выполнение работ по обслуживанию подвижного состава.	0	За нарушение должностной инструкции до 100% За некачественную мойку лишается премии до 100%
3.8.	Аккумуляторщик	За своевременное и качественное выполнение работ. За выполнение работ. За выполнение непродвинутой работы.	от 0 до 5	За нарушение должностной инструкции до 100% При наличии сходов подвижного состава по вине аккумуляторщика лишается премии за месяц до 100%.
3.9.	Водитель - перегонщик троллейбуса	За своевременное и качественное выполнение работы по приемке и расстановке подвижного состава на веере и на ремонт; при отсутствии по их вине задержки при выпуске подвижного состава на линию.	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100% За несвоевременную поставку подвижного состава на ремонт лишается премии за месяц до 100%. За наличие обоснованных жалоб со стороны водителей троллейбусов до 100%
3.10.	Электрогазосварщик	За качественное и своевременное выполнение работ, отсутствие простоев подвижного состава.	от 0 до 10	За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев по вине электрогазосварщика лишается премии до 100%
3.11.	Монтировщик шин	За качественное и своевременное выполнение работ. За отсутствие простоев п/с по вине монтировщика шин.	от 0 до 3	За нарушение должностной инструкции до 100% При наличии сходов по вине монтировщика шин лишается премии до 100%.
3.12.	Ремонтировщик резиновых изделий	За качественное и своевременное выполнение работ. За отсутствие простоев п/с по вине ремонтировщика резиновых	от 0 до 5	За нарушение должностной инструкции до 100% При наличии сходов по вине ремонтировщика резиновых изделий лишается премии до

		изделий.		100%
4.	УЧАСТОК ЗАЯВОЧНОГО РЕМОНТА			
4. 1.	Электрогазосварщик	За качественное и своевременное выполнение работ. Отсутствие простоев подвижного состава по вине электрогазосварщика.	от 0 до 25	За нарушение должностной инструкции до 100% За некачественное выполнение работ, за наличие простоев по вине электрогазосварщика лишается премии до 100%.
4. 2.	Слесарь - электрик по ремонту электрооборудования п/с	За качественное и своевременное выполнение работ. Отсутствие простоев после ремонта по вине бригады.	от 0 до 45	За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев п/с по вине бригады и за наличие обоснованных жалоб со стороны водителей троллейбуса до 100%.
4. 3.	Слесарь - электрик по ремонту электрооборудования п/с	За качественное и своевременное выполнение работ. Отсутствие простоев после ремонта по вине бригады.	от 0 до 45	За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев п/с по вине бригады и за наличие обоснованных жалоб со стороны водителей троллейбуса до 100%.
4. 4.	Слесарь по ремонту подвижного состава	За качественное и своевременное выполнение работ. Отсутствие простоев после ремонта.	от 0 до 40	За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев п/с по вине бригады и за наличие обоснованных жалоб со стороны водителей троллейбуса до 100%.
5.	УЧАСТОК ПЛАНОВОГО РЕМОНТА			
5. 1.	Слесарь по ремонту подвижного состава	За своевременное и качественное проведение ремонта ТО-2 и ТР при безусловном выполнении технологии и объема работ.	от 0 до 40	За нарушение должностной инструкции до 100%. За невыполнение месячного графика по вине бригады, лишаются премии до 10%.
5. 2.	Слесарь - электрик по ремонту электрооборудования	За отсутствие дневных простоев после ремонта по вине бригады.	от 0 до 40	При наличии сходов за период до ТО №1, по вине бригады премия снижается до 10% за каждый случай схода.

	орудовани я подвижно го состава			
5. 3.	Электрогазосварщик	За качественное и своевременное выполнение работы, отсутствие простоев по вине электрогазосварщика.	от 0 до 65	За нарушение должностной инструкции до 100%. За некачественное выполнение работ. за наличие простоев по вине электрогазосварщика лишается премии до 100%.
5. 4.	Маляр	За качественное и своевременное выполнение работ. Отсутствие простоев по движного состава по вине маляра.	от 0 до 37	За нарушение должностной инструкции до 100%. За не качественное и не своевременное выполнение работ до 100%.
РЕМОНТНО ЗАГОТОВИТЕЛЬНЫЙ				
6.	УЧАСТОК			
6. 1.	Токарь	За своевременное выполнение задания, за качественное выполнение работ, отсутствие простоев п/с оборудования.	от 0 до 43	За нарушение должностной инструкции до 100%. За не качественное и не своевременное выполнение работ до 100%.
6. 2.	Обойщик	За качественное и своевременное выполнение работ, Отсутствие простоев п/с и оборудования по вине обойщика.	от 0 до 10	За нарушение должностной инструкции до 100%. За не качественное и не своевременное выполнение работ до 100%.
6. 3.	Кладовщик	За перебойное обеспечение необходимыми материалами, заготовками, исправным инструментом, приспособлениями и т.п. За сохранность мат. ценностей в переходном	0	За нарушение должностной инструкции до 100%. За некачественное и не своевременное выполнение работ до 100%.
6. 4.	Старший кладовщик	складе.	0	
6. 5.	Слесарь - ремонтник	За своевременное и качественное выполнение работ, отсутствие простоев и возвратов п/с по вине бригады.	от 0 до 55	За нарушение должностной инструкции до 100%. За некачественную сборку узлов и агрегатов
6.	Слесарь -	За своевременное и	от	до 100%.

6.	ремонтник	качественное выполнение работ, отсутствие простоев и возвратов п/с по вине бригады.	0 до 20	
УЧАСТОК ПО РЕМОНТУ 7. ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ				
7. 1.	Слесарь - электрик по ремонту электрического оборудования	За качественное и своевременное выполнение работ, Отсутствие простоев п/с и оборудования по их вине	от 0 до 20	За нарушение должностной инструкции до 100%. За некачественную сборку узлов и агрегатов до 100%.
8. ОГМ				
8. 1.	Слесарь - сантехник	За качественное выполнение месячного задания. За своевременное и качественное устранение	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100%. За невыполнение планового задания по вине до 100%, за невыполнение распоряжения механика, бригадира до 100%.
	Слесарь - сантехник	неисправностей оборудования; за качественное выполнение текущих работ.	от 0 до 20	
8. 2.	Слесарь - ремонтник	За качественное выполнение месячного задания.	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100%. За невыполнение планового задания по вине до 100%, за невыполнение распоряжения механика, бригадира до 100%.
		За своевременное и качественное устранение неисправностей оборудования; за качественное выполнение текущих работ.		
8. 3.	Электрогазосварщик	За качественное и своевременное выполнение работы, отсутствие простоев по вине электрогазосварщика.	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100%. За некачественное выполнение работ. За наличие простоев по вине электрогазосварщика лишается премии до 100%.
8. 4.	Электромонтер по ремонту и	За качественное выполнение месячного задания. За своевременное и	от 0 до 25	За нарушение должностной инструкции до 100% За невыполнение планового задания по

	обслуживанию электрооборудования	качественное устранение неисправностей оборудования; за качественное выполнение текущих работ,		вине до 100%, за невыполнение распоряжения механика, бригадира до 100%.
8.5.	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования		от 0 до 40	
8.6.	Токарь	За качественное выполнение месячного задания. За своевременное и качественное устранение неисправностей оборудования; за качественное выполнение текущих работ.	от 0 до 50	За нарушение должностной инструкции до 100% За невыполнение планового задания по вине до 100%, за невыполнение распоряжения механика, бригадира до 100%.
9. ГАРАЖ				
9.1.	Слесарь по ремонту автомобилей	За своевременное и качественное выполнение ремонтных работ	от 0 до 10	За нарушение должностной инструкции до 100%. За наличие простоев автомобилей по вине слесаря по ремонту автомобилей За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев автомобиля по вине водителя автомобиля.
9.2.	Водитель автомобиля	За образцовое содержание и эксплуатацию автомобилей.	от 0 до 53	
9.3.	Водитель автомобиля	За образцовое содержание и эксплуатацию автомобилей.	от 0 до 20	
9.4.	Водитель автомобиля	За образцовое содержание и эксплуатацию автомобилей.	от 0 до 45	За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев автомобиля по вине водителя автомобиля.
9.5.	Водитель автомобиля	За образцовое содержание и эксплуатацию	от 0	

	я	автомобилей.	до 11	
9. 6.	Трактор ист	За образцовое содержание и эксплуатацию трактора.	от 0 до 24	За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев трактора по вине водителя тракториста.

1 РЕМОНТНО СТРОИТЕЛЬНЫЙ
0. УЧАСТОК

1 0. 1.	Плотни к	За качественное и своевременное выполнение работ.	0	За нарушение должностной инструкции до 100%. За невыполнение планового задания.
1 0. 2.	Столяр	За качественное и своевременное выполнение работ.	0	За нарушение должностной инструкции до 100%. За невыполнение планового задания.
1 0. 3.	Штукатур	За качественное и своевременное выполнение работ	от 0 до 10	За нарушение должностной инструкции до 100%. За невыполнение планового задания.

1 ХОЗЯЙСТ
1. ВЕННЫЙ
УЧАСТО
К

1 1. 1.	Дворни к	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 9	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 2.	Сторож депо	За выполнение обязанностей согласно должностной инструкции.	0	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 3.	Уборщи к производс твенных и служебны х помещени й	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 25	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 4.	Уборщи к производс твенных и	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 7	За нарушение должностной инструкции до 100%.

	служебных помещений			
1 1. 5.	Уборщик производственных и служебных помещений	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 9	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 6.	Уборщик производственных и служебных помещений	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 29	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 7.	Уборщик производственных и служебных помещений	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 32	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 8.	Подсобный рабочий	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 7	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 9.	Подсобный рабочий	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 9	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 0.	Подсобный рабочий	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 8	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 1. 1.	Дворник	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 7	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 2. ЭНЕРГОХОЗЯЙСТВО				
1 2. 1.	Электромонтер тяговых подстанций	За бесперебойное электроснабжение к\сети. За отсутствие отказов оборудования тяговой	0	За нарушение должностной инструкции до 100%. За наличие простоев по вине электромонтера т\п

		подстанции по вине электромонтера т\п.		до 100%.
1 2. 2.	Электром онтер по ремонт электрооб орудовани я тяговых подстанци й	За отсутствие отказов оборудования т\п. За качественное и своевременное проведение ППР.	от 0 до 40	За нарушение должностной инструкции до 100%. За брак в работе до 100%.
1 2. 3.	Электром онтер по ремонт электрооб орудовани я тяговых подстанци й	За отсутствие отказов оборудования т\п. За качественное и своевременное проведение ППР.	от 0 до 50	За нарушение должностной инструкции до 100%. За брак в работе до 100%.
1 2. 4.	Электром онтер контактно й сети	За качественное и своевременное проведение ППР.	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100%. За наличие простоев по вине бригады до 100%.
1 2. 5.	Электром онтер контактно й сети		от 0 до 20	
1 2. 6.	Водитель автомобил я		от 0 до 10	За нарушение должностной инструкции до 100% За наличие простоев автомобиля по вине водителя
1 2. 7.	Дворни к	За образцовое содержание закрепленного участка.	от 0 до 10	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 3.	СУСВ			
1 3. 1.	Кассир билетный 2-ой категории	За выполнение обязанностей, изложенных в ДИ. За недопущение ошибок в кассовых операциях.	от 0 до 30	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1	Кассир	За выполнение	от	За нарушение должностной инструкции до

3. 2.	билетный	обязанностей, изложенных в ДИ. За недопущение ошибок в кассовых операциях.	0 до 25	100%.
1 3. 3.	Контролер - ревизор	За выполнение обязанностей, изложенных в ДИ.	от 0 до 20	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 4.	ТЕПЛИЦ А			
1 4. 1.	Подсобны й рабочий	За выполнение обязанностей, изложенных в ДИ.	от 0 до 19	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 5.	СКЛАД			
1 5. 1.	Кладовщи к	За выполнение обязанностей, изложенных в ДИ.	от 0 до 9	За нарушение должностной инструкции до 100%.
1 5. 2.	Подсобны й рабочий	За выполнение обязанностей, изложенных в ДИ.	от 0 до 9	За нарушение должностной инструкции до 100%.