

## РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование методов управления персоналом муниципальных предприятий» (на примере Муниципального унитарного троллейбусного предприятия).

Объектом исследования является Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие.

Предмет исследования – методы управления персоналом муниципального предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы проанализировать методы управления персоналом Муниципального унитарного троллейбусного предприятия МО «Город Рубцовск».

Указанная цель предопределяет выбор и необходимость решения следующих задач:

- Рассмотрение теоретических основ управления персоналом муниципальных предприятий, процедуры подбора и отбора персонала;
- Анализ этапов и особенности методов процесса отбора персонала на муниципальных предприятиях;
- Дать краткую характеристику Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования МО «Город Рубцовск»;
- Провести анализ методов управления персоналом и кадрового потенциала Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования «Город Рубцовск»;
- Разработка предложений по совершенствованию управления персоналом в МУТП.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, установлены цели и задачи, объект и предмет исследования, теоретическая, методологическая и информационная основа работы, практическая значимость исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления персоналом муниципальных предприятий. Во второй главе содержится анализ существующей системы управления персоналом Муниципального унитарного троллейбусного предприятия в МО «Город Рубцовск». В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию методов управления персоналом МУТП. Заключение содержит выводы по теме исследования.

При написании работы были использованы следующие методы исследования: метод анализа и сравнения.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	7
1.1. Сущность управления персоналом муниципальных предприятий.....	7
1.2. Содержание методов управления персоналом муниципального предприятия: процедура отбора персонала.....	17
1.3. Специфика применения методов управления персоналом муниципальных предприятий.....	24
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУТП Г. РУБЦОВСКА).....	30
2.1. Краткая характеристика МУТП МО «Город Рубцовск».....	30
2.2. Анализ кадровой политики и кадрового потенциала МУТП МО «Город Рубцовск».....	40
2.3. Анализ методов управления персоналом в МУТП МО «Город Рубцовск».....	58
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУТП МО «ГОРОД РУБЦОВСК».....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

После вхождения России в мировую экономическую систему, после того, как были устранены искусственно созданные торгово-экономические барьеры, у российских предприятий появились новые возможности. Но у этих возможностей имеется и другая сторона - это жесткая конкуренция, практически незнакомая российской промышленности, функционировавшей более семидесяти лет в условиях плановой экономики и управляемой административно-командными методами.

В настоящее время экономическая политика государства, новое законодательство, система налогообложения, конкуренция и т.п. меняются очень быстро. Так же быстро изменяются и условия функционирования предприятий: реструктуризация, автоматизация производственных процессов и др. У большинства предприятий появляется необходимость подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Управление персоналом, на сегодняшний момент, является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Управление персоналом является важнейшей составной частью общей стратегии управления предприятием. Главной целью такой стратегии, в условиях перехода на рыночные отношения, является: получение расчетной величины прибыли, повышение производительности труда, реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью, достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Многие российские предприятия сегодня столкнулись с необходимостью поиска наиболее действенных путей повышения производительности и эффективности труда. Работодатели отдают предпочтение при приеме на работу наиболее квалифицированным и профессионально компетентным работникам, которые создавали бы товары и услуги, успешно конкурировавшие с товарами и услугами зарубежных производителей и поставщиков. Поэтому все более актуальным становится вопрос обучения и переподготовки персонала для возможности решения им более широкого круга задач для обеспечения высокого уровня эффективности в работе. Именно эти обстоятельства подтверждают актуальность выпускной квалификационной работы.

Эффективную деятельность любого муниципального предприятия обеспечивает персонал. Поэтому управление персоналом является важнейшей составляющей общей стратегии управления предприятием.

Теоретической базой для написания выпускной квалификационной работы стали труды известных авторов: Кибанова А.Я., Байтасова Р.Р., Бакирова Г.Х., Дейнека А.В., Мелихова Ю.Е., Федоровой Н.В. и др. При написании работы использованы статьи из журналов «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Маркетинг», «Финансовый директор» и др.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1. Сущность управления персоналом муниципальных предприятий

Успех эффективной деятельности предприятия обеспечивают работники, которые на нем трудятся. По этой причине современная концепция управления предприятием выделяет из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности сферу, связанную с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

По словам Р.Р.Байтасова «деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации».<sup>1</sup>

Управление персоналом сегодня - это разработанная система идей и приемов для более эффективного управления предприятием. Но хотя такая система складывалась под влиянием деловой жизни развитых стран, в настоящий момент существует понимание того факта, что управление персоналом это все же не четко сформулированные и единые для всех правила, рецепты деятельности. «Это лишь отражение понимания того, что мы живем в очень сложном и быстро меняющемся мире, в котором подвержены изменениям даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Байтасов Р.Р. Управление персоналом. Ростов-н/Д., 2014. С.13

<sup>2</sup> См. там же С.14

Понятие «управление персоналом» соержжит два основных аспекта - функциональный и организационный. Под управлением персоналом при функциональном отношении предполагаются следующие элементы:<sup>3</sup>

- определение общей стратегии предприятия;
- планирование потребности предприятия в новых кадрах с учетом уже существующего персонала;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации, переподготовка работающего персонала;
- система продвижения по служебной лестнице;
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и имеющихся социальных услуг и гарантий;
- финансовые затраты на персонал.

На предприятии весь персонал структурных подразделений, занятый работой с кадрами несёт ответственность за работу в этом направлении. Система управления персоналом – это совокупность принципов, функций, методов, и конкретных процедур работы с объектами управления персоналом. Существуют разнообразные модели построения системы управления персоналом на предприятии. Какая модель будет применена на том или ином предприятии зависит от его организационной структуры.

Методы управления персоналом представляют собой совокупность приемов и способов осуществления функций управления персоналом предприятия.

Традиционно методы управления персоналом подразделяются на три основных группы:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М., 2017. С.29

- экономические методы;
- организационно-распорядительные;
- социально-психологические;

Все эти виды взаимосвязаны и образуют систему (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 – Система методов управления организацией

Изучив и обобщив опыт отечественных и зарубежных предприятий становится возможным сформулировать основную цель системы управления

<sup>4</sup> Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий . М.,2015.С.46

персоналом: это обеспечение организации кадрами, которые будут эффективно использоваться, а так же их профессиональное и социальное развитие.

Цели управления персоналом можно представить в виде следующей схемы ( рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 - Цели управления персоналом

Все цели организации можно разделить на четыре вида: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие, социальные. Каждый вид имеет свою цель первого уровня. Основное содержание каждой из них возможно кратко описать следующим образом.

Экономическая цель - подразумевает получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг.

Научно-техническая цель - обеспечивает заданный научно-технический уровень продукции и разработок и повышает производительность труда за счет совершенствования технологий.

Производственно-коммерческая цель - это производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью.

Социальная цель предназначена для достижения удовлетворения социальных потребностей работников.

Следует выделить следующие функции управления:<sup>5</sup>

- планирование, т.е. координация ожидаемых результатов и способов их получения;
- организация и регулирование, т.е. координирование действий по достижению результатов;
- учет и контроль, т.е. обратная связь от объекта к субъектам для получения информации и получения результатов;
- стимулирование, т.е. распределение финансовых ресурсов между звеньями.

Все эти функции присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней.

К числу основных задач управления персоналом относятся следующие:<sup>6</sup>

1. Помощь предприятию в достижении цели.
2. Обеспечение предприятия квалифицированными и заинтересованными кадрами.
3. Эффективное использование профессионального мастерства и компетентности персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Создание условий для повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного внутреннего климата.
8. Планирование карьеры, вертикальное и горизонтальное продвижение по служебной лестнице.
9. Поднятие творческой активности и креативности персонала.

---

<sup>5</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом. М., 2015. С.25

<sup>6</sup> См. там же С.25

10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.

11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни сотрудников в целом.

Исходя из обозначенных целей и задач формируются все службы управления персоналом на предприятии.

Общей и основной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик, таких как способности работника, мотивация, свойства личности является основной задачей службы управления персоналом.

Система управления персоналом – это система, в которой реализуются функции управления персоналом, включающая в себя подсистемы: линейное руководство, функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однообразных функций.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.<sup>7</sup>

Основные элементы системы управления персоналом мы можем представить в виде следующей схемы ( рисунок 1.3)

Управление всей организацией осуществляется подсистемой линейного руководства. Исполнителями функций этой подсистемы являются: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры и т.д..

Функциональные подсистемы соединяют похожие по содержанию, а так же важнейшим направлениям работы с персоналом функции.

---

<sup>7</sup> Байтасов Р.Р. Управление персоналом. Ростов-н/Д., 2014. С.21

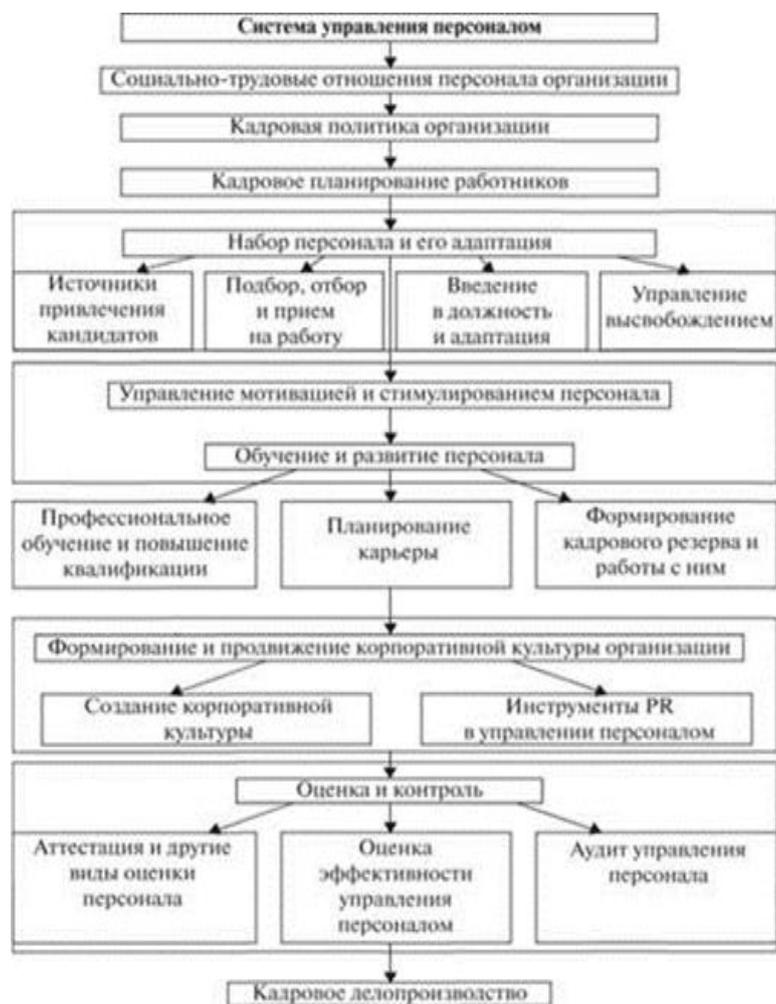


Рисунок. 1.3 - Элементы системы управления персоналом

Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие.<sup>8</sup>

Сегодня перед руководством многих российских предприятий ввиду новых экономических условий возникла необходимость серьезных изменений в мотивационном механизме на основе согласованного и разумного использования комплекса средств воздействия на персонал для достижения как общих, так и личных целей. В практическом аспекте деятельности эти средства управленческого воздействия выражаются в различных методах управления.

<sup>8</sup> Байтасов, Р.Р. Управление персоналом. Ростов-н/Д., 2014. С.29.

В научной и учебной литературе методы управления персоналом организации классифицируются и разделены на три основные группы: административно-организационные, экономические и социально-психологические.

Административно-организационные методы направлены на достижение осознанной необходимости в трудовой дисциплине в организации, чувстве долга и ответственности. В данном случае используется такое управленческое воздействие как наказание и поощрение.<sup>9</sup>

Административное наказание достигает большего эффекта лишь в случае сильного воздействия на работника, т.е когда оно действует сразу после случая нарушения производственной дисциплины или некачественного исполнения им профессиональных обязанностей, а также, когда наказание направлено больше на деятельность, чем на человека и сопровождается пояснениями и происходит в атмосфере доброжелательности. В конечном счете труднее оценить эффект от наказания, чем эффект от поощрения, потому как дисциплинарные взыскания лишь уменьшают следующую вероятность нарушения поведения, против которых они направлены, но при этом они могут порождать новые формы отклонений.

Следующий административно-организационный метод воздействия в современных организациях это должностные инструкции, правила внутреннего распорядка для служащих. Посредством этого метода утаиваются и утверждаются обязанности работников, принципы их взаимоотношений на всех уровнях управления, нормы поведения, т.е могут считаться своего рода «рабочими директивами». Но введение контрактов в настоящее время, должностных инструкций при авторитарном управлении в организации ограничивает возможности произвола со стороны руководителей в отношении своих подчиненных.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивация персонала. М., 2014. С.37

<sup>10</sup> Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивация персонала. М., 2014. С.38

В последнее время в преуспевающих организациях развитых стран активно стали внедряться квалификационные карты, или карты компетентности, которые представляют собой набор квалификационных и социально-нравственных характеристик, необходимых для «идеального» сотрудника, занимающего ту или иную должность, а также стали широко распространяться такие прогрессивные персонал-технологии, как управление по результатам, управление по целям, рамочное управление, управление с помощью делегирования полномочий.<sup>11</sup>

Традиционные административно-организационные методы в последние десятилетия стали дополняться более современными: социально-психологическими и экономическими, которые носят лишь косвенный характер управленческого воздействия. Все же преобладающая роль в механизме управления персоналом на современных предприятиях принадлежит экономическим методам, с их помощью и осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

Определение материального вознаграждения работника является сложным процессом, потому что, с одной стороны - должна учитываться деятельность работника, а с другой - присутствует необходимость мотивирования его на достижение высокого уровня деятельности. Материальное вознаграждение должно сочетаться с административно-организационными и социально-психологическими методами управления, так как нацелено на удовлетворение не только физиологических, но и потребностей безопасности, социальных и эгоистических.<sup>12</sup>

Система материального стимулирования в современных организациях, её разработка представляют наиболее сложную задачу в механизме управления персоналом, так как существует целый ряд факторов, которые

---

<sup>11</sup> См. там же С.39

<sup>12</sup> Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивация персонала. М., 2014. С.38

вливают на степень удовлетворенности оплатой результатов своего труда. Среди них можно выделить следующие:<sup>13</sup>

- удовлетворенность оплатой труда, непосредственно зависящая от того, насколько ожидания работника совпадают с тем, что он получает в реальности;
- удовлетворенность работника вознаграждением за свой труд также связана с тем, как подобный труд оплачивается другим работникам и в других организациях;
- удовлетворенность индивидуума зависит от комплекса поощрительных мер.

Система экономических методов воздействия мотивации трудовой деятельности должна отражать сегодня как оценку достигнутых результатов деятельности работника, так и его компетентность, учитывать напряженность труда, ответственность, инновационность и ценность работы для организации.

К системе материального вознаграждения предъявляются следующие требования:<sup>14</sup>

- система должна быть не сложной и привлекательной для каждого работника;
- система должна быть гибкой, экономически обоснованной;
- система должна объединять материальные и моральные стимулы, а также комбинировать оплату индивидуального труда с участием в коллективной деятельности;
- система должна не только оценивать результаты, но мотивировать работника на достижение более высокого уровня деятельности.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма воздействия на работника. Основные критерии данного механизма это - признание коллективом, ощущение своей

---

<sup>13</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом. М., 2015. С.33

<sup>14</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом. М., 2015. С.34

значимости, участие в управлении, умение делегировать полномочия, возможность продвижения по службе, постоянный творческий и личностный творческий рост, благоприятная атмосфера сотрудничества и партнерства, доброжелательное отношение руководства и т.д. Благодаря изучению менеджмента разных стран, развитию таких концепций как гуманизация труда, повышенное качество трудовой жизни стало возможным привлечь внимание руководителей к работнику как к личности, поддержке и развитию его социальных потребностей и жизненных ценностей, на основании чего можно сформировать сильную корпоративную культуру.

Современный механизм управления персоналом, являясь составляющей общеорганизационного механизма управления, должен формироваться в соответствии с определенными принципами, подходами и приоритетами, основываться на принципах целенаправленности, гибкости, адаптивности, нравственности и социальной ответственности, мотивационной ценности, открытости, комплексности, эффективности.

Подводя итоги сказанного, можно сделать вывод что особенность современного механизма управления персоналом состоит в необходимости отказа от жестких административно-командных методов воздействия и совместном использовании всех методов побудительного воздействия комплексно на следующих трех уровнях: работник как личность, рабочая группа и коллектив в целом, что будет способствовать реализации и развитию интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей, которые являются достоянием и конкурентным преимуществом организации.

1.2. Содержание методов управления персоналом муниципального предприятия: процедура отбора персонала

Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. Человечество на протяжении столетий формировало определенные требования к работникам и, особенно к той категории, что занимается управлением.

От того, как проведен отбор, какие люди подобраны для работы на предприятии, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому руководству предприятия следует осуществлять данную процедуру квалифицированно во избежание дополнительных проблем.<sup>15</sup>

К настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накоплено немало методов, обеспечивающих качество отбора персонала. Отбор - это многоактная деятельность, в которой человек участвует на протяжении всего периода своей профессиональной деятельности. Следует различать отбор при поступлении, найме на работу на предприятие и отбор, неоднократно проводимый в период нахождения в организации (пролонгированный отбор).

При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит сопоставление характеристик нанимающегося с требованиями, которые выдвигаются как организацией в целом, так и самой должностью, ее профессиональной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.<sup>16</sup>

Так, например, в процессе отбора персонала на государственную службу решаются задачи комплектования государственных должностей, исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств. Это отбор для государственной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной

---

<sup>15</sup> Вяличев М.В. Профориентация и профессиональный отбор персонала. М., 2014. С.21

<sup>16</sup> Вяличев М.В. Профориентация и профессиональный отбор персонала. М., 2014. С.21

деятельности. Критерии отбора при этом, как правило, имеют наиболее общий характер.

Отбор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.<sup>17</sup>

Итак, основной целью отбора является прием на предприятие работников, наиболее подходящих под стандарты качества выполняемой работы. К этому, однако, добавляются необходимость обеспечения удовлетворенности работников конкретной должностью и полного раскрытия и использования их способностей. А также, для того чтобы отбор персонала был эффективен, нужно правильно подобрать методы отбора и составить критерии, которым должен соответствовать кандидат на занимаемую должность.

Рассмотрение сущности и содержания процесса отбора персонала предполагает, прежде всего, определение его понятия. К началу XXI века понятие «отбор персонала» прочно вошло в научный аппарат, хотя однозначного толкования данного термина в управлении персоналом еще не сложилось.

Г.Х. Бакирова рассматривает отбор персонала как серию мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.<sup>18</sup>

В.А. Коноваленко и Ю.Е. Мелихов под отбором понимают процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья для конкретной деятельности.<sup>19</sup>

Н.В. Федорова и Н.Е. Папонова дают следующее определение:  
«Отбор – это вид управленческой деятельности, с помощью которого

---

<sup>17</sup> См. там же С.24

<sup>18</sup> Бакирова Х.Г. Психология развития и мотивация персонала. М., 2014. С.148

<sup>19</sup> Коноваленко В.А. Управление персоналом: креативный менеджмент. М.,2014. С.14

организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего».<sup>20</sup>

Р.Р. Байтасов и А.Я. Кибанов считают, что под отбором персонала следует понимать идентификацию требований, предъявляемых организацией к качеству человека, систему мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации, а также это процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту.<sup>21</sup>

Проанализировав все вышеприведенные трактовки, понятия, «отбор персонала», считается, что последнее определение представляется наиболее удачным. Именно в этой трактовке понятия «отбор персонала» наиболее полно раскрывается сущность данной кадроведческой функции.

Вместе с тем, целесообразно, обратить внимание на то, что, во-первых, приведенные выше подходы к трактовке понятия «отбор персонала» хотя и имеют отличия, но, в целом, раскрывают данное понятие как набор определённых действий, которые осуществляет организация для выбора из имеющихся кандидатов наиболее соответствующего вакантному месту. Во-вторых, многие исследователи просто не дифференцируют термин «отбор» и «подбор» персонала, достаточно часто одно понятие заменяется другим. Это часто создает определенные трудности в их научном осмыслении и практической деятельности.

Отбор в организации - пролонгированный отбор, проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса работника. Он осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, а так же при формировании резерва и реализации многих других кадровых технологий. Пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач, которые выполняются

---

<sup>20</sup> Папонова Н.Е. Построение системы оценки персонала. М., 2014. С.18

<sup>21</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2015. С. 47

работниками по поручению руководителя в повседневной деятельности предприятия. Осуществляется отбор и при организации учебы, курсов повышения квалификации персонала.

Наконец, отбор присутствует и при решении задач сокращения персонала на предприятии, переводе сотрудника из одного структурного подразделения в другое и, наконец, при увольнении. В процессе этого этапа отбора приоритет отдается профессиональным характеристикам сотрудника, так как социальные характеристики, как правило, соответствуют общим требованиям, предъявляемым организацией к человеку. Отбор персонала представляет сложную кадровую технологию.<sup>22</sup>

Для осуществления отбора важно соблюсти следующие необходимые условия:

- определить наиболее общие характеристики организации и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;
- раскрыть содержание, характер и условия труда персонала, определяющие содержание профессиональной деятельности и специализацию конкретной должности (предметная область, профиль должности);
- сформулировать и официально установить, с учетом специализации должности, необходимые профессионально-квалификационные требования ( профессиограмму должности) к претендентам на замещение должности;
- изучить, используя различные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их сравнение с требованиями должности;
- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформление его результатов.

---

<sup>22</sup> Беляков Н.С. Набор и отбор персонала. М., 2014. С.16

Как социальный институт отбор персонала представляет систему мероприятий и субъектов управления, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.<sup>23</sup>

С точки зрения содержания отбор персонала, как кадровая технология - это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, присущих или выдвигаемых предприятием, со сферой деятельности и характеристиками конкретного человека. В процессе отбора происходит поиск людей под определенные должности, установленные требования, решаются задачи комплектования персоналом организации. Исходя из:

- наиболее общих требований к человеку как личности;
- требований к претенденту как субъекту социальных отношений и носителю определенных социальных качеств;
- состояния здоровья;
- возраста;
- наличия гражданства;
- образования;
- общего стажа работы и т.д.

Это отбор, к примеру, на государственную службу как социальный институт, а не как для определенного вида профессиональной деятельности (автотранспортное предприятие, мукомольный комбинат, пекарня и т.д.).

Составной частью отбора является профессиональный отбор. Это более сложная по сравнению с отбором процедура сопоставления характеристик человека и требований профессии, предметной области, которая составляет содержание функционала должности.<sup>24</sup>

В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;

---

<sup>23</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М., 2017. С.34

<sup>24</sup> Коноваленко В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент. М., 2014. С.63

- личностных качеств;
- уровня и профиля образования;
- стажа работы по специальности;
- профессионального опыта, включая соответствующие знания и навыки.

Большая часть обозначенных требований определяет, по сути, потребность в интеллектуальном отборе персонала.

Важным элементом профессионального отбора является профессиональный психологический отбор. С его помощью осуществляется идентификация психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности.

Исходя из специфики должностей, в структуру профессионального отбора могут включаться медицинский, а при необходимости и другие его разновидности.<sup>25</sup>

В практической работе следует различать профессиональный отбор и профессиональный подбор.

Профессиональный подбор осуществляется под профессионально-квалификационные навыки соискателя, его профессиональный опыт, осуществляется поиск наиболее соответствующих ему должностей, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности, учитывается накопленный профессиональный опыт, стаж, способности человека, часто берутся во внимание и новые обстоятельства жизнедеятельности.

Жизнь часто вносит коррективы не только в планы кадровых органов, но и в жизненные планы самого человека. Могут измениться его семейные обстоятельства, состояние здоровья, взаимоотношения с руководством или коллегами по работе. В этой связи возникает необходимость поиска должностей, видов деятельности под профессиональные способности и профессиональный опыт человека, изменившиеся жизненные обстоятельства.

---

<sup>25</sup> См. там же

Нередко в интересах самой организации, с целью наиболее рационального использования профессиональных возможностей, требуется подобрать для конкретного человека наиболее подходящую должность. В этих случаях осуществляется профессиональный подбор.

С внедрением в практику работы служб управления персоналом технологий планирования карьеры, организации планомерной работы с резервом кадров, при учете итогов аттестации и др., потребность в профессиональном подборе существенно возрастет. Его важнейшая задача состоит в том, чтобы рационально распорядиться профессиональным потенциалом человека путем нахождения для него таких должностей, где его профессиональный опыт может быть реализован максимально. При профессиональном подборе исходят из приоритета интересов профессионала и посредством этого, учитывается интерес организации.

Таким образом, подбор и отбор персонала - действительно один из важнейших этапов развития организации, и ответственность за его проведение целиком лежит на руководстве. Но в любом случае, гарантий при подборе и отборе персонала не существует, и те органы, которые сумели создать свой рабочий коллектив, проходят через множество проблем на пути к достижению желаемого результата.

### 1.3. Специфика применения методов управления персоналом муниципальных предприятий

Управление персоналом является составной частью системы управления муниципальным предприятием. Деятельность персонала муниципального предприятия тесно связана с планомерным достижением целей: получение высоких конечных результатов при минимальных затратах всех ресурсов, создание благоприятного морально-психологического

климата, совершенствование стимулов и условий труда, определяющих его высокую привлекательность и удовлетворение трудом всего персонала, повышение эффективности работы предприятия.

Муниципальное предприятие - предприятие, организуемое за счет местного бюджета, инвестиций иных муниципальных предприятий, собственных средств и других законных источников финансирования и находящееся в ведении административно-территориальных органов управления или местного самоуправления.<sup>26</sup>

Статус предприятия, как основного звена экономики, сегодня существенно изменён экономическими реформами, проводимыми в России. Предприятия поставлены рынком в принципиально новые отношения с государственными органами, с работающим у них кадровым составом. Появились новые экономические и правовые регуляторы в рамках производственной деятельности. В связи с этим значительно изменились и отношения между всеми звеньями российских предприятий: между руководителями различного уровня, между руководителями и подчиненными, между работниками внутри предприятия.

Для современного этапа развития рыночных отношений характерен ряд особенностей, которые приходится испытывать руководителям российских предприятий, в том числе и в рамках управления персоналом.<sup>27</sup>

Во-первых, крайняя ограниченность бюджетных ресурсов, которые выделяются на развитие муниципальных предприятий, сужает круг мер и инструментов управления предприятием в целом и её персоналом в частности.

Во-вторых, новые профессиональные требования в связи с усложнением технологий, внедрением коммуникационных систем сказываются на работе специалистов всех уровней, требуя обучения,

---

<sup>26</sup> Воронин А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики М., 2014. С.8

<sup>27</sup> Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами. СПб., 2015. С22

переквалификации, усложняя менталитет, затрагивая их эмоциональную и психическую сферы.

В-третьих, и это самое важное, нестабильность экономики России, незавершённость многих процессов формирования общества и государственного аппарата управления. Все эти моменты не всегда позволяют делать устойчивые прогнозы, а значит и принимать эффективные превентивные меры, в том числе в решении таких кадровых проблем, как борьба с текучестью кадров, старением персонала, оттоком молодых перспективных работников на другие предприятия с более выгодными условиями труда.

Фактом является то, что до сегодняшнего дня на российских предприятиях не сложилось апробированного на практике инструментария и цельного механизма управления персоналом в рыночной среде, обеспечивающим хорошими кадрами, качественным управлением обоснованным современным подходом и отсутствием научно систематизированных практических требованиям сегодняшнего дня.<sup>28</sup>

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

Только при условии мотивированного труда персонала предприятия, эффективного применения различных методов управления персоналом, возможно управлять деятельностью муниципального предприятия. Эти факторы будут способствовать достижению более высоких показателей и результатов труда, увеличат общую прибыльность и

---

<sup>28</sup> Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами. СПб., 2015. С23

конкурентоспособность предприятия. Отечественные предприятия сегодня имеют ряд серьезных проблем, связанных с эффективностью мотивацией работников, свойственных современному менеджменту, которые активно используются за рубежом для совершенствования управления и повышения производительности труда.

Можно с уверенностью утверждать, что недооценка руководством, на различных уровнях эффективных современных методов управления производительным трудом становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления развитием экономики, отечественные исследователи в области управления персоналом отмечают множество противоречий между динамикой экономических процессов, протекающих на российских предприятиях, и уровнем развития и реализации на практике методов управления персоналом и мотивации большинства муниципальных работников.

Так, для предприятий характерно преобладание административных методов управления персоналом. Применение организационно-распорядительных методов управления в основном носит формальный характер. При этом распространенной практикой является совмещение должностей, а отсутствие многоуровневой иерархической структуры приводит к восприятию карьеры как расширения и усложнения обязанностей, а не повышения в должности.<sup>29</sup>

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

Особенностью применения экономических методов управления персоналом муниципальных предприятий является отсутствие привязки

---

<sup>29</sup> Кибанов А.Я. Управление ре персоналом . М., 2015.С.80

системы материального стимулирования к выполнению финансово-экономических показателей предприятия, постоянный характер стимулирующих выплат и премиальных надбавок, призванных таким образом компенсировать низкий уровень оплаты труда, отсутствие у персонала информации о стратегии развития предприятия, в том числе о планировании численности рабочей силы, фонда материального стимулирования и т.д. Указанные пробелы в системе материального стимулирования компенсируются предоставлением социальных гарантий. Ведущее место в системе материального стимулирования малого предприятия, занимают оплата труда, премии и дополнительные льготы. Эти социально-психологические методы являются способом воздействия на сознание и поведение персонала, оказывают помощь в социализации их как членов общества, формируют у персонала социальную солидарность, творческое отношение к делу, инициативность, создают трудовую обстановку в коллективах.<sup>30</sup>

Применение социально-психологических методов в управлении персоналом малых предприятий носит спонтанный характер, Методы морального стимулирования в большинстве случаев сводятся к награждению грамотами, вынесению благодарностей перед лицом коллег. На малых предприятиях, как правило, отсутствует четкое разделение между производственным и административным персоналом. Всё это способствует сокращению дистанции между рядовыми работниками и администрацией, но, не устраняет социальную разобщенность. Изучив особенности муниципального предприятия с точки зрения возможности применения различных управляющих воздействий, мы видим, что проблема формирования и совершенствования системы методов управления формирования пока не решена. У руководителей муниципальных предприятий наблюдается слабая подготовка в области менеджмента, недостаточно глубокие знания и в основах кадровой работы. Отсюда часто

---

<sup>30</sup> Воронин А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики М., 2014. С.91

негативное их отношение к применению социально-психологических методов управления, планированию организации действенной работы с персоналом.<sup>31</sup>

При управления персоналом муниципального предприятия целесообразно использовать три основных элемента системы методов управления: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы. Именно они активизируют основные виды побудительных мотивов к труду. Сочетание методов в структуре системы методов управления персоналом изменяется в зависимости от ситуационных факторов: стадий жизненного цикла организации, жизненного цикла группы, мотивационной структуры работника.

Представляется, что осуществление комплексного подхода, сочетающего в себе экономические, административные и социально-психологические методы управления персоналом, а также изучение факторов мотивации работников и выбранных ими способов поведения, благодаря которым будут достигнуты поставленные цели на современных российских предприятиях, приведет к повышению мотивации работников.

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

---

<sup>31</sup> Дейнека А.В. Управление ре персоналом организации . М., 2017. С.86

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУТП Г. РУБЦОВСКА)

2.1 Краткая характеристика муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования «Город Рубцовск»

Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования «Город Рубцовск», в дальнейшем именуемое «Предприятие», создано в соответствии с постановлением администрации города Рубцовска от 03.04.92 №145/1 «О государственной регистрации муниципального троллейбусного предприятия».

Почтовый адрес Предприятия: 658218, Российская Федерация, г. Рубцовск Алтайского края, ул. Светлова, 43.

Предприятие является коммерческой организацией.

Права собственника на имущество Предприятия осуществляют органы местного самоуправления муниципального образования «Город Рубцовск» в пределах компетенции, установленной действующим законодательством Российской Федерации и нормативными актами органов местного самоуправления.

Учредителем Предприятия выступает администрация города в лице главы г. Рубцовска.

Троллейбусное предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» и Уставом. Устав, утвержденный Учредителем, является единственным

учредительным документом предприятия. МУТП курирует Комитет по промышленности, энергетике, транспорту и дорожному хозяйству.

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

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

МУТП отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Предприятие не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества, как и собственник имущества не отвечает по обязательствам предприятия.

Предприятие создано в целях перевозки населения города электротранспортом и получения прибыли.

В соответствии с указанными целями МУТП МО «Город Рубцовск» осуществляет следующие виды деятельности:

- перевозка пассажиров;
- 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 рекламы.

Источниками формирования имущества троллейбусного предприятия, в том числе финансовых ресурсов, являются:

- уставный фонд;
- прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности;
- амортизационные отчисления;
- доходы от ценных бумаг;
- средства, поступающие от населения и других потребителей в качестве оплаты услуг, предоставляемых предприятием;
- кредиты банков;
- имущество, закрепленное учредителем за МУТП на праве хозяйственного ведения;
- дотации за убыточность перевозок;
- иные источники, не противоречащие законодательству РФ.

Троллейбусное предприятие имеет уставный фонд в размере 100000 рублей, сформированный за счет передачи в установленном порядке имущества, закрепленного за предприятием на праве хозяйственного ведения.

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

Предприятие самостоятельно распоряжается прибылью, полученной в результате хозяйственной деятельности и оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей, кроме случаев установленных законодательством РФ и нормативными актами органов местного самоуправления города.

Чистая прибыль используется:

- на развитие и расширение хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- материальное стимулирование, обучение и повышение квалификации сотрудников;
- внедрение, освоение новой техники и технологий;

- восполнение недостатков собственных средств, покрытие потерь;
- строительство, реконструкцию, обновление основных фондов.

Предприятие обязано ежегодно перечислять в местный бюджет часть прибыли, остающейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей в порядке, в размерах и в сроки, которые определяются органами местного самоуправления (определено 5%).

В троллейбусном предприятии создаются следующие фонды: фонд накопления; фонд потребления; резервный фонд.

Фонды образуются за счет чистой прибыли, остающейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Средства резервного фонда используются исключительно на покрытие убытков предприятия и не могут быть использованы для других целей.

МУТП ведет оперативный, бухгалтерский, статистический учет и отчетность в порядке, установленном законодательством. Должностные лица предприятия несут ответственность за искажение отчетности.

Предприятие несет полную ответственность по своим обязательствам перед государственным и местным бюджетом.

Организационная структура и схема управления предприятием представлена на рисунок 2.1.

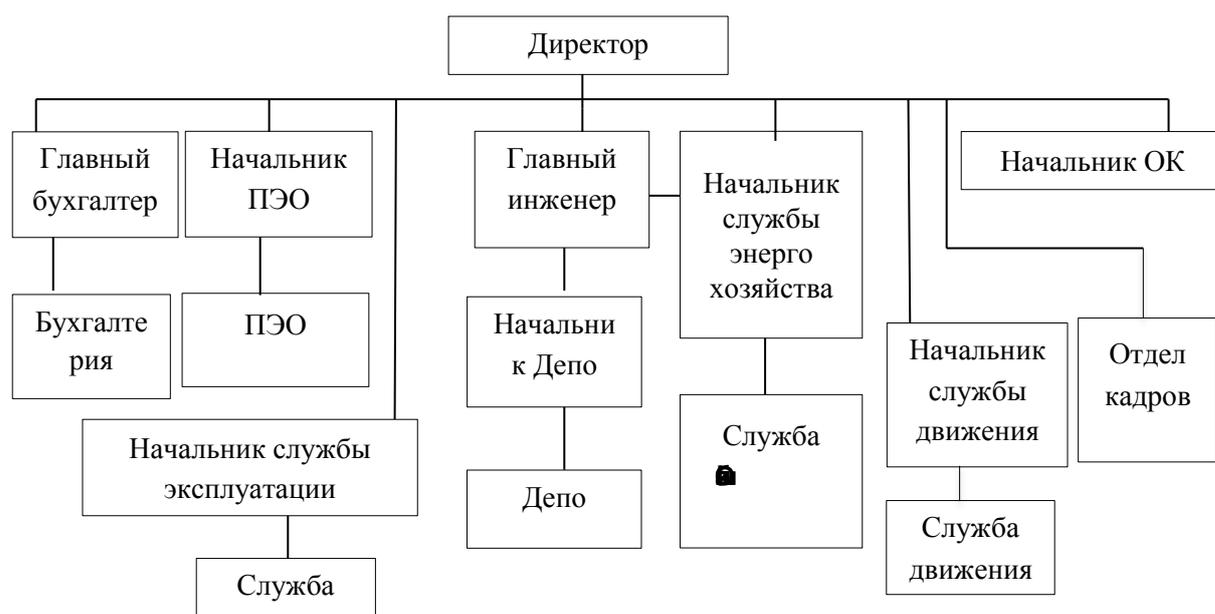


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления МУТП

Возглавляет МУТП директор, он принимается на работу по контракту с главой администрации города. Он распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует и направляет деятельность всех подразделений. Ему подчинены функциональные отделы. Он несёт ответственность за материально-техническое обеспечение всего производства, состояние охраны труда и техники безопасности. Руководит деятельностью подразделений эксплуатационной службы предприятия. Осуществляет руководство разработкой текущих и перспективных планов перевозок, изучением обслуживаемого региона, направление пассажиропотоков. Принимает меры по своевременному заключению договоров с организациями и контролирует их выполнение. Организует работу по развитию и расширению платных услуг населению.

За работу отделов отвечают заместители директора:

1. Первый заместитель директора – главный инженер, который имеет своего заместителя и отвечает за:

- отдел материально-технического обеспечения – снабжение материалами и техникой и организация складского хозяйства;
- технический отдел – выпуск троллейбуса на линию, прием с линии, проверка качества технического обслуживания (ТО) и текущего ремонта (ТР);
- станция диагностики – определение технического состояния троллейбуса и его составных частей без разборки, выявление неисправностей, контроль качества ТО и ТР троллейбуса;
- отдел главного механика – обеспечивает технически исправное состояние зданий, сооружений, санитарно-технического, энергосилового и технологического оборудования;
- гараж – хранение троллейбусов.

2. Заместитель директора по перевозкам, который отвечает за отдел перевозок, который решает ключевые вопросы транспортировки: оптимизация существующих и разработка новых маршрутов, поиск новых

клиентов и сотрудничество с уже имеющимися, мониторинг цен на рынке транспортных услуг, документальное оформление груза.

3. Заместитель директора по безопасности движения, который отвечает за:

- отдел безопасности движения, который проводит профилактические работы по предупреждению дорожно-транспортных происшествий, осуществляет контроль над выполнением работниками правил дорожного движения и технической эксплуатацией автомобилей;
- здравпункт, который оказывает первую доврачебную и первую врачебную помощь при травмах, внезапных заболеваниях, профессиональных отравлениях, проводит профилактическую работу.

4. Заместитель директора по кадрам, который отвечает за:

- сектор по кадровой работе – управляет персоналом предприятия в рамках выбранной кадровой политики;
- работу с молодежью и физкультурно-оздоровительную работу.

Кроме заместителей директора на предприятии имеется:

- отдел технического контроля осуществляет выпуск транспорта на линию, прием с линии, проверяет качества ТО и ТР;
- планово-экономический - 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.

Главный бухгалтер отвечает за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ.

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.

Как и на большинстве российских предприятий в троллейбусном предприятии линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство предприятием, а функциональные руководители занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов, осуществляют техническую подготовку производства. Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Преимуществами линейно-функциональной структуры управления является то, что линейные руководители освобождаются от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансами, материально-техническим снабжением и другими вопросами, а так же строго соблюдается принцип единоначалия. Но с ростом размеров организации приходится все время увеличивать масштаб управляемости и число уровней управления, что ведет к снижению эффективности управления организацией в целом.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью троллейбусного предприятия осуществляется в соответствии с нормативными документами, утвержденными органами местного самоуправления, отраслевым структурным подразделением администрации города ежеквартально с представлением отчета в комитет администрации города по управлению

имуществом. Использование данной структуры управления на МУТП МО «Город Рубцовск» целесообразно.

Финансирование деятельности МУТП МО «Город Рубцовск» осуществляется за счет дохода получаемого от перевозки пассажиров, городского бюджета в виде дотаций и дохода получаемого от других видов деятельности.

Рассмотрим осуществление финансово-экономической деятельности МУТП МО «Город Рубцовск» за 2015 – 2017 гг. в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Финансово-экономическая деятельность МУТП МО «Город Рубцовск» за 2015 - 2017 гг.

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение	
					2016-2015гг.	2017-2016 гг.
1.Инвентарное число троллейбусов	шт.	51	51	50	0	+1
2.Машино-часы работы троллейбусов на линии	тыс. маш./час	156,93	161,0499	158,7222	+4,1199	+2,3277
3.Общий пробег	тыс. км	2787,01	2890,44	2896,7	103,43	6,26
4.Количество перевезенных пассажиров	тыс. чел.	13775,57	13204,95	12350,83	-570,62	-854,12
-из них льготных проездных(годовой ЕПБ)	-	6888,47	6710,4	6431,75	-178,07	278,65
Перевезено фактических платных пассажира (стр.5.1+стр.5.2+стр.5.3) / тариф руб. (14 руб. в 2015, 15 руб. 2 2016, 16 руб. в 2017 годах)	тыс. чел.	11787,91	11736,72	11296,52	-51,19	440,2
5.Доходы - всего	тыс. руб.	171058	180601,00	184536,0 0	9543	3935

Продолжение таблицы 2.2

5.1. Доходы от основной деятельности	тыс. руб.	82988,36	99122,2	104630,0 3	16133,84	5507,8
5.2. Дотация из бюджета на убыточность	тыс. руб.	726,00	433,00	385,00	-293	-48
5.3.Перечисления от реализации единого проездного билета (ЕПБ) для граждан, учтенных в федеральном и краевых регистрах получателей мер социальной поддержки (краевые)	тыс. руб.	81316,29	76495,66	75729,25	-4820,63	-766,41
5.4.Доходы от теплицы, рекламы (без НДС)	тыс. руб.	1154,05	829,2	174,387	-324,85	- 654,813
5.5.Прочие доходы	тыс. руб.	4873,3	3720,95	3617,33	-1152,35	-103,62
6.Расходы: всего	тыс. руб.	170481	182640	177634	+12159	-5006
В том числе						
6.1.на электроэнергию	тыс. руб.	22671,34	26003,4	26148,8	+3332,06	+145,4
6.2. на оплату труда	тыс. руб.	113749,8	119644,0	117566,2	+5894,2	-2077,8
7.Убытки	тыс. руб.	+577	-2039	+6902	-2616	+8941
8.Регулярность движения	%	95,5	95,4	94,4	-0,1	-1

По данным пояснительной записки о финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015-2017 гг., можно сделать вывод, что

финансирование деятельности МУТП МО «Город Рубцовск» из городского бюджета в виде дотаций было выделено в полном объеме.

Доход для МУТП МО «Город Рубцовск» от реализации единого проездного билета для граждан, учтенных в федеральном и краевом регистрах получателей мер социальной поддержки составил 75729,25 тыс. руб., из них из краевого бюджета – 36928,9 тыс. руб.

Затраты на производство и продажу услуг по основной деятельности за отчетный период составили 106903,0 тыс. руб., из них на потребляемую электроэнергию на движение 13886,2 тыс. руб., а также расходы на оплату труда – 52756,8 тыс. руб.

Доходы от рекламы и теплицы в 2015 году составили 1154,05 тыс. руб. МУТП МО «Город Рубцовск» осуществляется деятельность по размещению рекламы на транспортных средствах находящихся в их хозяйственном ведении.

В 2016 году из бюджета города выделена субсидия на возмещение выпадающих доходов в связи с оказанием транспортных услуг за 2016 год в размере 433,00 тыс. руб.

Также следует отметить, что в 2016 году предприятием был получен дополнительный доход от рекламы и теплицы на сумму 829,2 тыс. руб.

Убытки от реализации месячных проездных документов для школьников и студентов за отчетный год составили 847 тыс. руб.

В 2017 году финансирование деятельности МУТП МО «Город Рубцовск» из городского бюджета в виде дотаций было выделено в полном объеме на сумму 385,00 тыс. руб.

Доход для МУТП МО «Город Рубцовск» от реализации единого проездного билета для граждан, учтенных в федеральном и краевом регистрах получателей мер социальной поддержки составил 75729,25 тыс. руб.

## 2.2 Анализ кадровой политики и кадрового потенциала МУТП МО «Город Рубцовск».

От обеспеченности предприятия персоналом зависят объем и своевременность выполнения всех видов работ на предприятии.

В практике муниципальных предприятий и учреждений существует ряд принципов кадровой политики: демократизм управления и готовность к сотрудничеству, знание отдельных людей и их потребностей, учет интересов индивида и социальной группы, справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Кадровая политика Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования «Город Рубцовск» построена на вышеперечисленных принципах и дифференцируется на составляющие элементы:

1. Политика занятости - обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой.

2. Политика обучения - формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения.

3. Политика оплаты труда - предоставление более высокой заработной, справедливой платы, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.

4. Политика благосостояния - обеспечение широкого набора услуг и льгот, привлекательные социальные условия для работников

5. Политика трудовых отношений - установление определенных процедур для предупреждения и разрешения трудовых конфликтов.

Каждый из перечисленных составных элементов реализуется через эффективные механизмы, охватывая такие направления деятельности, как:

- в сфере занятости - анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т.д.;
- в сфере обучения - проверка новых работников, практическое обучение, развитие;
- в сфере оплаты труда - оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне и т.д.;
- в сфере благосостояния - пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в личных проблемах;
- в сфере трудовых взаимоотношений - меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т.д.

В действующей кадровой политике Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования «Город Рубцовск» отражены принципы и направления передовых социально ответственных предприятий, заботящихся о достижении главной цели в управлении персоналом – удовлетворение интересов организации через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Основную роль в реализации кадровой политики Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования «Город Рубцовск» осуществляет отдел кадров, который является структурным подразделением предприятия.

В своей деятельности отдел кадров руководствуется Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом, федеральными законами, законами Алтайского края, постановлениями и распоряжениями администрации г. Рубцовска.

Основными функциями отдела кадров являются:

- привлечение из внешней среды специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для организации оптимальной и эффективной работы организации;
- обучение, развитие и ротация специалистов для повышения эффективности функционирования и развития организации;
- оптимизация организационной структуры, эффективная регламентация и координация деятельности подразделений организации при динамике функционирования и развития под воздействием постоянно изменяемых факторов внешней среды;
- организация и усовершенствование условий труда с целью общей оптимизации деятельности и развития ее эффективности;
- организация и развитие видов деятельности, оказывающих влияние на факторы внешней среды;
- организация, разработка и внедрение мероприятий по оптимизации психологических аспектов взаимодействия и более полной реализации мотивационно - потребностных комплексов работников.

Перечень основных функций отдела кадров можно выразить как привлечение из внешней среды специалистов и создание им эффективных условий профессиональной деятельности.

Реализация функций отдела кадров зависит от организации его деятельности и, в большей степени, от понимания их важности в процессах организационного развития.

Такое положение формирует особые профессиональные требования к руководителю и специалистам отдела кадров.

Руководитель отдела кадров Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования «Город Рубцовск» создает и обеспечивает эффективную деятельность подразделения и несет ответственность за результаты его деятельности:

- Привлекает в отдел специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для оптимальной организации эффективного осуществления деятельности;
- Принимает участие в перспективном планировании развития организации, оптимизации и повышения эффективности ее деятельности;
- Создает оптимальные условия для эффективного осуществления деятельности сотрудниками отдела;
- Обеспечивает организацию мероприятий по сбору и анализу информации по всем направлениям деятельности отдела;
- Обеспечивает разработку, организацию и проведение мероприятий и действий, направленных на оптимизацию и повышение эффективности всех аспектов деятельности организации за счет использования механизмов и средств психологического обеспечения деятельности.

Различия функциональных задач, средств, методов и способов их решения, формируют в рамках отдела кадров специализации по видам деятельности:

- работа по привлечению персонала в организацию;
- работа с персоналом организации;
- разработка и внедрение психологических средств и методов, влияющих на внешние факторы деятельности;
- побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);
- создание у работников внутренних побуждений к труду (мотивирование).

Далее, проанализируем кадровый потенциал Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования «Город Рубцовск» за три года (2015 – 2017 гг.)

В 2015 г. в списочном составе штатных работников насчитывалось – 491 чел., в 2016 г. – 502 чел., в 2017 г. - 496 чел.

Таблица 2.3 - Динамика списочного состава МУТП МО «Город Рубцовск» за 2015 – 2017 гг.

Наименование	На 01.01.2015 г.	На 01.01.2016 г.	На 01.01.2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Работники списочного состава, чел.	491	502	496	+ 2,2 %	-0,8%	+1,4%

Таблица 2.4 - Динамика кадровой структуры МУТП МО «Город Рубцовск» (чел.)

Кадры	2015г.	2016г.	2017г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
						Чел.	%
Руководители	19	19	21	0	2	2	4,2
Специалисты	42	49	44	7	-5	2	4,2
Служащие	37	34	6	-3	-28	-31	-6,2
Рабочие	364	374	399	10	25	35	7,05
Контролеры	29	26	26	-3	0	-3	-0,6
Итого	491	502	496	11	-6		-1,2

Из динамики численности видно, что в течение трех последних лет, в МУТП наблюдается стабильная численность работников.

Так в 2016 г. численность служащих увеличилась на 2,2 % по отношению численность служащих в 2015 г. В 2017 г. численность работников уменьшилась на 0,8 % по отношению численность работников в 2016 г., а по отношению к 2015 г. увеличилась на 1,4 %.

Далее рассмотрим, количество расторгнутых трудовых договоров в МУТП МО «Город Рубцовск» за анализируемый период.

Таблица 2.5 - Количество расторгнутых трудовых договоров МУТП МО «Город Рубцовск» (2015– 2017 гг.)

Причины расторжения	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2017 г.
по собственному желанию	57	58	35
(уход на пенсию)	11	19	10

Таблица 2.6 - Количество заключенных трудовых договоров МУТП МО «Город Рубцовск» (2015 – 2017 гг.)

Показатели	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2017 г.
Принято	114	144	96
Из них временно	63	75	63

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что за последние три года более трети расторгнутых трудовых договоров являются инициативой самих работников МУТП МО «Город Рубцовск».

Прием на работу новых сотрудников осуществляется взамен уволенных.

Далее рассмотрим возрастной состав персонала в 2015 – 2017 гг. который приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Структура и динамика возрастных характеристик персонала МУТП МО «Город Рубцовск» за период 01.01.2015- 01.01.2017гг.

Возраст	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2015
	Всего, чел	Всего, чел	Всего, чел	в %	в %
до 40 лет	163	167	165	+1,02 %	-1,19 %
от 40 до 50	215	217	217	+0,9 %	+0,9 %
свыше 50 лет	113	118	114	+4,4%	-0,88 %

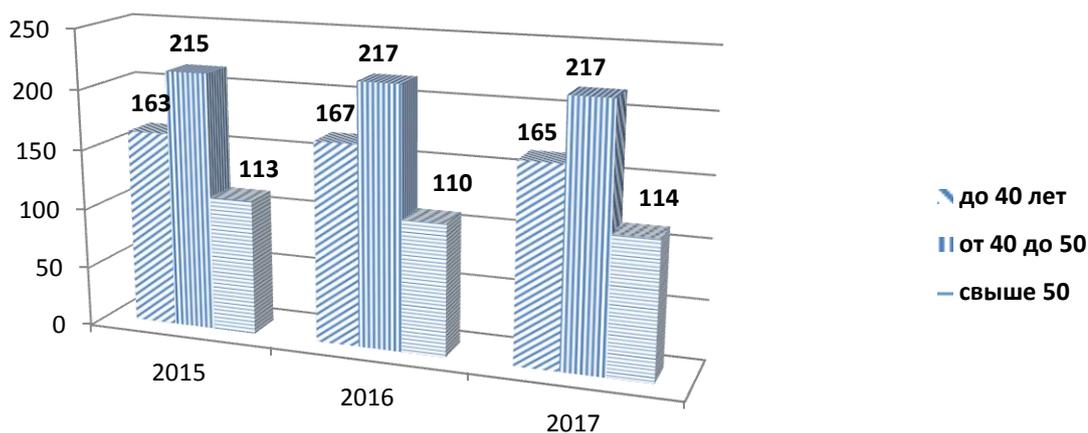


Рисунок 2.8 - Возрастной состав МУП МО «Город Рубцовск» за 2015– 2017 гг.

Рассмотрим и проанализируем более подробно данные таблицы 2.7 и .

В МУП МО «Город Рубцовск» в 2015 г. работало 491 человек, из них лиц в возрасте:

- до 40 лет - 34 %;
- от 40 до 50 лет – 39 %;
- свыше 50 лет – 27 %.

На рисунке 2.9. представлен возрастной состав МУП МО «Город Рубцовск» в 2015 г.

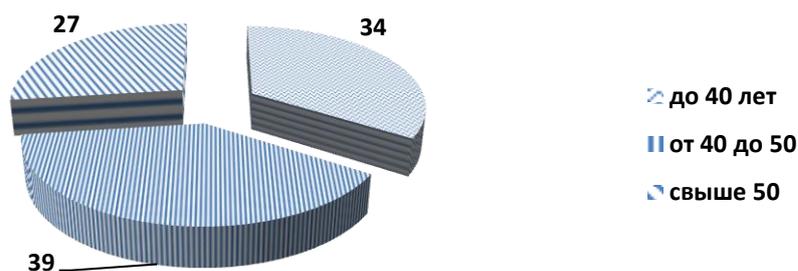


Рисунок 2.9 - Возрастной состав МУП МО «Город Рубцовск» в 2015г., в %.

В МУП МО «Город Рубцовск» в 2016 г. работало 436 человек, из них лиц в возрасте:

- до 40 лет - 32%;
- от 40 до 50 лет – 42 %;
- свыше 50 лет – 26%.

На рисунке 2.10 представлен возрастной состав МУТП МО «Город Рубцовск» в 2016 г.

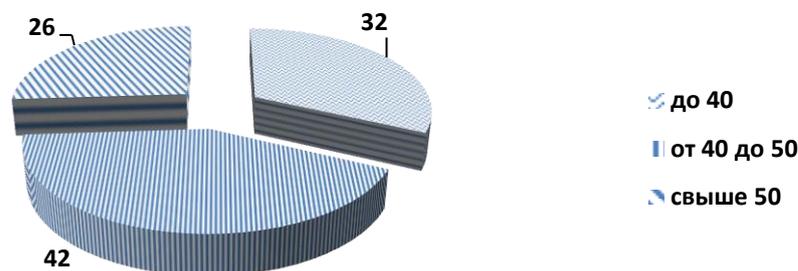


Рисунок 2.10 - Возрастной состав МУТП МО «Город Рубцовск» в 2016г.,в%

В МУТП МО «Город Рубцовск» в 2017 г. работало 496 человек, из них лиц в возрасте:

- до 40 лет - 33 %;
- от 40 до 50 лет – 43 %;
- свыше 50 лет – 24 %.

На рисунке 2.11 представлен возрастной состав МУТП МО «Город Рубцовск» в 2017 г.

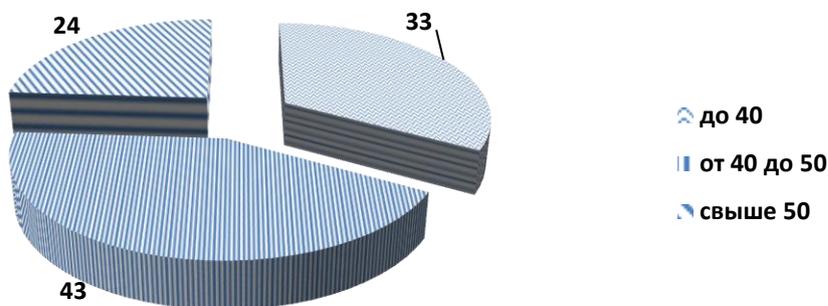


Рисунок 2.11 - Возрастной состав МУТП МО «Город Рубцовск» в 2017 г.,в %

На основании этих диаграмм можно сделать вывод, что кадровый состав МУТП МО «Город Рубцовск» за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению кадров. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 60 % .

Самая высокая процентная доля работников персонала приходится на возраст 40-50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и

появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста. Структура персонала по полу представлена на рисунке 2.12.

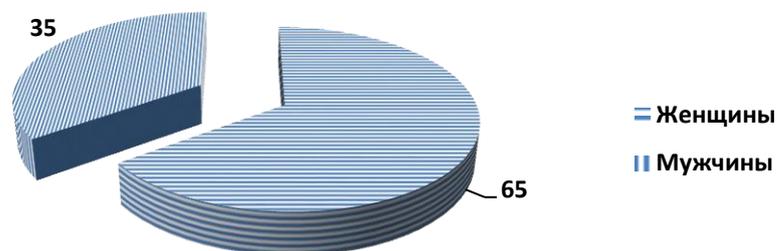


Рисунок 2.12 - Структура работников по полу, в %.

Из анализа гендерного состава кадров МУТП г. Рубцовска мы видим, что преобладающее большинство работников составляют женщины. Мужчины – это в основном технические работники: водители, электрики, слесаря, сантехники.

Структура персонала предприятия по образованию МУТП МО «Город Рубцовск» представлена в таблице 2.13

Таблица 2.13 – Структура персонала предприятия МУТП МО «Город Рубцовск» по образованию, за 2015-2017 гг.

Показатель по образованию	Численность рабочих (человек)			Удельный вес, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год
незаконченное среднее	37	34	30	7,57	6,7	6,04
среднее	119	124	122	24,23	24,7	24,59
среднее техническое	163	171	171	33,19	34,06	34,47
высшее	172	173	173	35,03	34,46	34,87
Итого	491	502	496	100	100	100

На основе таблицы 2.13, представим структуру персонала по образованию графически на рисунке 2.14.

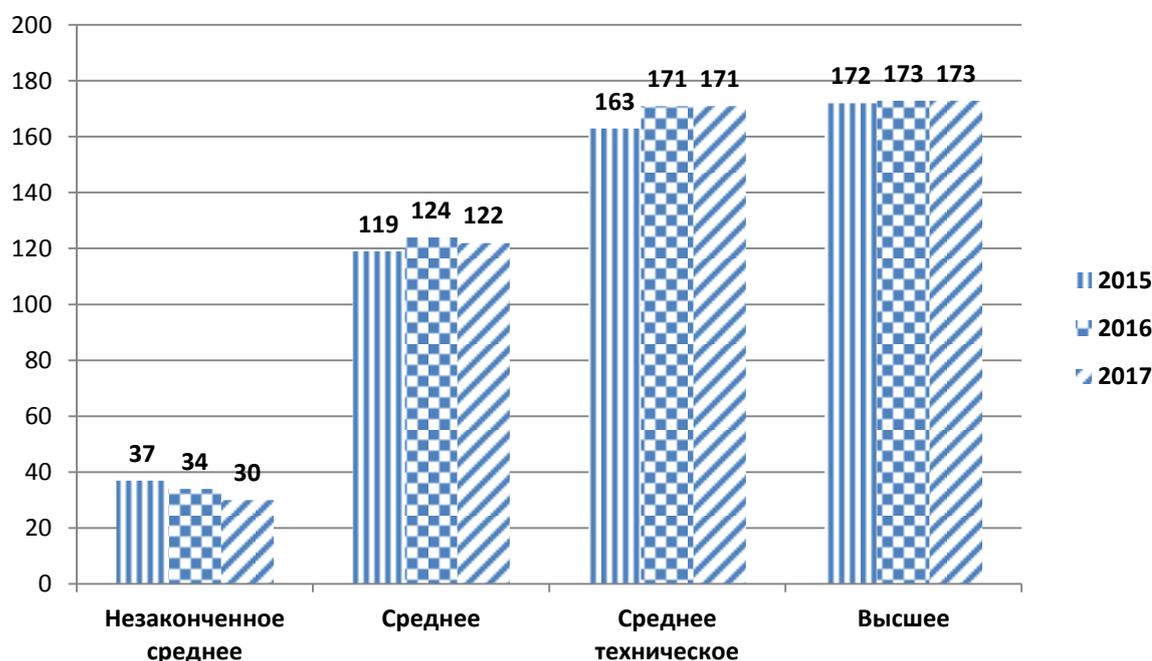


Рисунок 2.14 - Диаграмма структуры персонала предприятия МУТП МО «Город Рубцовск» по образованию, за 2015-2017 гг.

На предприятии работает персонал, более половины которого имеет высшее и среднее техническое профессиональное образование. Количество работающих с высшим образованием составляет наибольшую долю, это положительный момент в работе предприятия.

В итоге, анализа данного материала можно сделать вывод, что возрастная структура соответствует стабильно работающему коллективу, но неактивно развивающейся структуре МУТП МО «Город Рубцовск», потенциал кадрового состава по профессионально-квалификационным характеристикам соответствует требованиям по должностям.

На МУТП МО «Город Рубцовск» применяются следующие методы управления по отношению к работающему персоналу:

1. Административные;
2. Экономическое;

### 3. Социально-психологические.

К административным методам воздействия на персонал относят: (постановления, распоряжения, приказы, указания в устной или письменной форме, нормирование, регламентирование, Устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание).

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

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны

деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают.

Организационно-методическое инструктирование на предприятии осуществляется в форме:

- должностных инструкций, устанавливающие права и обязанности персонала;
- методических рекомендаций, описывающих выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методических инструкций, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочих инструкций, определяющих последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые требуют контроля и проверки исполнения.

Должностные инструкции МУТП МО «Город Рубцовск» для специалистов и рабочих разработаны администрацией предприятия. Работники ознакомлены с ними под роспись. Они включают в себя перечень обязанностей работника, взаимодействие с работниками других подразделений, взаимозаменяемость работников на время командировки, отгулов, больничных листов. Должностные инструкции четко определены и существуют на каждого работника.

К экономическим методам воздействия на персонал относят: выплату заработной платы, доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана.

Таблица 2.15 - Средняя зарплата работников МУТП МО «Город Рубцовск»  
2015 -2017 гг., руб.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Динамика 2016-2015, %	Динамика 2017-2016, %
Средняя заработная плата работников	11560	12480	13550	+7,9	+8,5

Из данных таблицы следует, что повышение заработной платы наблюдается за весь анализируемый период примерно на величину инфляции.

Однако, не смотря на рост средней заработной платы её уровень гораздо ниже средне-городской заработной платы, которая составляет в 2017 г. - 18960,5 руб. Не смотря на это заработная плата составляет 50,14% от всех расходов МУТП см. рисунок 2.16

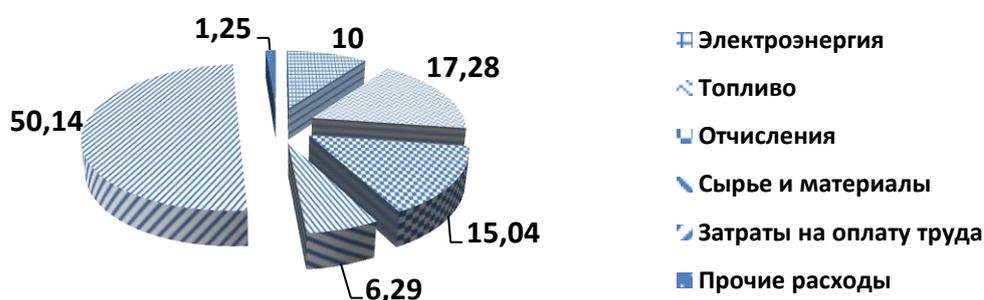


Рисунок 2.16 - Структура расходов МУТП за 2017 г. , в %

В соответствии с положением о материальном поощрении работников в МУТП МО «Город Рубцовск» расчет и начисление премий производится по категориям работников в размере суммарного процента по выполненным оценочным показателям. Максимальный размер премирования составляет 30%.

Основными показателями для начисления и определения максимального размера премии является по МУТП МО «Город Рубцовск»:

- качественное выполнение производственных работ;

- выполнение планируемого объема производственных работ за отчетный месяц.

При планировании расходов на персонал МУТП МО «Город Рубцовск» учитываются следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата; отчисление на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы, связанные с приобретением спецодежды и специального инструмента.

В МУТП МО «Город Рубцовск» проводится работа по организации негосударственного пенсионного обеспечения работников организации по паритетной схеме и добровольному НПО, позволяющая работнику участвовать в формировании будущей пенсии, а также по размещению накопительной части в негосударственном пенсионном фонде электроэнергетики и возможности участия работника в формировании накопительной части трудовой пенсии путем перечисления дополнительных страховых взносов.

Все экономические методы: технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, оплата труда, ценообразование, налогообложение, установление материальных санкций и поощрений, объединены в технико-экономическом планировании. С помощью планирования определяется программа деятельности на месяц, квартал, год. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает текущие и перспективные планы по определенному кругу показателей.

Так, мастер участка ежедневно получает производственное задание от выше стоящего начальства и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом.

Планирование необходимо осуществлять как в интересах организации, так и в интересах ее непосредственного персонала.

К социально-психологическим методам управления персоналом относятся: профессиональные праздники, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера.

Ежегодно в день профессионального праздника 18 марта – День работников жилищно-коммунального хозяйства чествуются лучшие работники и ветераны производства. Проводятся торжественные собрания и вечера, посвященные 8 марта, 23 февраля, 9 мая, а так же Дню города и Дню рождения предприятия.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения МУТП МО «Город Рубцовск» применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; вывешивание фотографий передовиков на доску почета и другие меры поощрения.

Так на предприятии есть трудовые династии – Косолаповых, Юсовых-Кузьминых, Абращенко, Серебренниковых, Волковых-Чернышевых, другие. Работникам предприятия присвоены звания «Ветеран труда», «Почетный работник горэлектротранспорта». Более 30 водителей троллейбуса имеют знаки отличия «За безаварийную работу».

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

МУТП предоставляет своим работникам транспорт для иных хозяйственных нужд по заявке работника с частичной оплатой затрат согласно расчета ( $\frac{1}{2}$  транспортных затрат), при условии оплаты ГСМ работником, так же бесплатно предоставляется транспорт предприятия по письменному заявлению работника в случае смерти близких родственников (родителей, супруга, детей).

Предприятие оперативно решает вопросы с отделением фонда социального страхования о выделении путевок, согласно нормативам, утвержденным данным фондом. Выдаются путевки в летние детские оздоровительные лагеря с учетом родительской доли в первую очередь семьям, имеющим двух и более детей, детям-инвалидам и одиноким матерям (отцам), с учетом финансовых возможностей предприятия.

В МУТП осуществляется поощрение работников предприятия при достижении пенсионного возраста, в связи с их юбилейной датой.

Оказывается единовременная материальную помощь работникам в связи со смертью близких родственников (родителей, детей, супругов) и работников списочного состава, в размере - при стаже работы на предприятии:

- до 5 лет - 2500 руб.
- больше 5 лет - 3500 рублей.

Так же Предприятием:

- организуется бесплатная доставка водителей и кондукторов на работу в утренние часы к началу выпуска подвижного состава на линию, а также по завершении работы в ночное время;
- производится компенсация расходов по найму жилого помещения работникам, направленным в служебную командировку (по его распоряжению) по фактическим расходам, не превышающим нормы, установленные Постановлением Правительства РФ, оплачиваются суточные из расчета 300 рублей в сутки, а при командировках города Москва и Санкт- Петербург из расчета 700 рублей в сутки;
- производится оплата водителям троллейбуса, водителям службы энергохозяйства и гаража затрат на прохождение обязательного периодического медицинского осмотра. Выплаты связанные с затратами на прохождение обязательных периодических медицинских осмотров производятся за счет собственных средств предприятия и включаются в расходы предприятия;

– за работниками, вышедшими на пенсию сохраняется право льготного (бесплатного) проезда в троллейбусе, согласно Положения о сохранении льготного (бесплатного) проезда в троллейбусе за работниками, вышедшими на пенсию, оказывается материальная помощь участникам и ветеранам ВОВ, в честь празднования Дня Победы. При прекращении трудового договора в связи с достижением пенсионного возраста по старости и выходом на пенсию работнику выплачивается единовременное пособие:

- 1) от 10 лет до 15 лет – в размере 1 среднего заработка;
- 2) от 15 до 25 лет - в размере 1,5 среднего заработка;
- 3) свыше 25 лет - в размере 2 средних заработков.

Затраты на предоставление работникам социальных гарантий по выплатам социального характера включаются в общую сумму убытков. Для работников работающих по графику 40 - часовой рабочей неделе, рабочий день предшествующий ежегодному тарифному отпуску сокращается на 1 час.

Кроме этого одним из способов социально – психологического воздействия на персонал является обучение.

13 работников обучается в высших учебных заведениях по специальностям: электроснабжение и тепловые станции по ускоренной форме обучения, 5 человек – в средне – специальных, 1 человек получает второе высшее образование.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что кадровый состав МУТП МО «Город Рубцовск» за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению кадров. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 60 % .

Самая высокая процентная доля работников персонала приходится на возраст 40-50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста. Повышение заработной платы наблюдается за весь анализируемый период примерно на величину инфляции.

Однако, не смотря на рост средней заработной платы её уровень гораздо ниже средне-городской заработной платы, которая составляет в 2017 г. - 18960,5 руб.

Проводится работа по организации негосударственного пенсионного обеспечения работников организации по паритетной схеме и добровольному негосударственному пенсионному обеспечению.

Проводиться празднование профессиональных праздников, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения МУТП МО «Город Рубцовск» применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; вывешивание фотографий передовиков на доску почета и другие меры поощрения.

Кроме этого работодатель применяет еще ряд методов морального стимулирования труда, которое включает комплекс различных методов воспитательного, психологического и социального воздействия на коллектив и личность с ограниченным числом материальных поощрений или наказаний.

Четкая организация процесса управления производственно-экономической деятельностью обеспечивается с помощью методов управления, которые представляют собой способы воздействия на работников для достижения целей предприятия.

Основным принципом кадровой политики МУТП МО «Город Рубцовск» является четко выверенный паритет между строгим соблюдением корпоративных принципов работы и созданием благоприятных условий для развития креативных инициатив сотрудников. В компании сложился коллектив, в котором знания и опыт профессионалов сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи, что дает сплав новаторских идей и гарантирует стабильность принятия правильных решений.

### 2.3. Анализ методов управления персоналом в МУТП МО «Город Рубцовск»

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

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

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

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

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

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

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

К экономическим методам воздействия на персонал относят:

выплату заработной платы, доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана. МУТП МО «Город Рубцовск» применяется повременно-премиальная оплата труда, по способу начисления применяется помесечная.

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

Далее представим темпы роста среднемесячной заработной платы МУТП «Город Рубцовск» (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Динамика среднемесячной заработной платы МУТП МО «Город Рубцовск» за 2015-2017 гг.

Показатель среднемесячной з/платы, руб.	2015 год	2016 год	2017 год	Темпы роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016
- 1 работающего	9533	10771	11727	113	109

Продолжение таблицы 2.16

- 1 водителя	10489	11500	12370	110	108
-В том числе:					
водителя городского троллейбуса	11087	12574	13385	113	106
- кондуктора	6641	7594	7876	114	104
- ремонтно-вспомогательного рабочего	9342	10860	11793	116	109
- специалисты и служащие	12222	13857	15469	113	112

Динамика среднемесячной заработной платы МУТП МО «Город Рубцовск» является положительной, из года в год происходит увеличение заработной платы всех категорий работающих. В 2016 году темпы роста среднемесячной заработной платы 1-го водителя составили 110%, а в 2017 году 108%, кондуктора в 2016 году 114%, в 2017 году 111%. Увеличение среднемесячной заработной платы специалистов и служащих составило в 2016-2017 гг. - 13-12% соответственно.

В таблице 2.17 представлены данные о производительности труда на предприятии.

Таблица 2.17 – Анализ производительности труда в МУТП МО «Город Рубцовск» за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение			Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/ 2015	2017/ 2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	248	236	226	95,1	95,7
в том числе рабочих	190	181	170	94,70	93,92
Отработано дней одним рабочим за год, дней	247	247	248	100,00	100,40
Отработано часов одним рабочим за год, часов	366054	348714,6	337280	95,2	96,7

Продолжение таблицы 2.17

Средняя продолжительность рабочего дня, часов	7,8	7,8	8	100,00	100,00
Выручка, тыс. руб.	75507	79657	78496	105,5	98,5
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	304,4	337,5	347,3	110,8	102,9
Выработка рабочего					
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	397,4	440,0	347,3	110,7	78,9
Среднедневная выработка, тыс.руб.	1,60	1,78	1,40	111,2	78,6
Среднечасовая выработка, тыс.руб.	0,20	0,22	0,17	110,0	77,2

Из таблицы видно, что уменьшается количество часов, отработанных одним рабочим за год с 366054 часов в 2015 году до 337280 часов в 2017 году. При этом средняя продолжительность рабочего дня к 2017 году увеличилась до 8 часов.

Положительная динамика прослеживается для показателя среднегодовой выработки одного работника. На 2017 год она составляет 347,3 тыс. руб. Выработка рабочих к 2017 году снизилась на 92,7 тыс.руб., что связано с сокращением численности персонала предприятия.

На 2017 год среднегодовая выработка рабочего составляет 347,3 тыс. руб., среднечасовая – 0,17 тыс.руб., среднедневная – 1,40 тыс.руб.

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

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

Учетным периодом при суммированном учете рабочего времени является календарный месяц. Оплата труда водителей резервных троллейбусов производится по среднему (часы резерва умножаются на

среднечасовую заработную плату за текущий месяц). Отметку в путевом листе водителя о резервном времени осуществляет дежурный диспетчер.

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

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

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

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

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

За часы стажировки водителю - наставнику устанавливается оплата в размере 50 руб. за каждый час.

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

Водителям троллейбусов, работающих на городских маршрутах, выплачивается премия:

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

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

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

Доплата контролерам, водителям – оплачивать контролерам-ревизорам и общественным контролерам в размере 10%, водителям служебных автомобилей, принимавшим участие в контроле - 5% от сумм восстановленной выручки и сумм, полученных предприятием за предъявленные штрафные санкции при выявлении «Правил перевозки пассажиров автомобильным транспортом».

Таблица 2.18 – Перечень профессий работников МУТП МО «Город Рубцовск» с тяжелыми и вредными условиями труда

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

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

В анкетировании приняли участие 160 человек работающие в МУТП МО «Город Рубцовск».

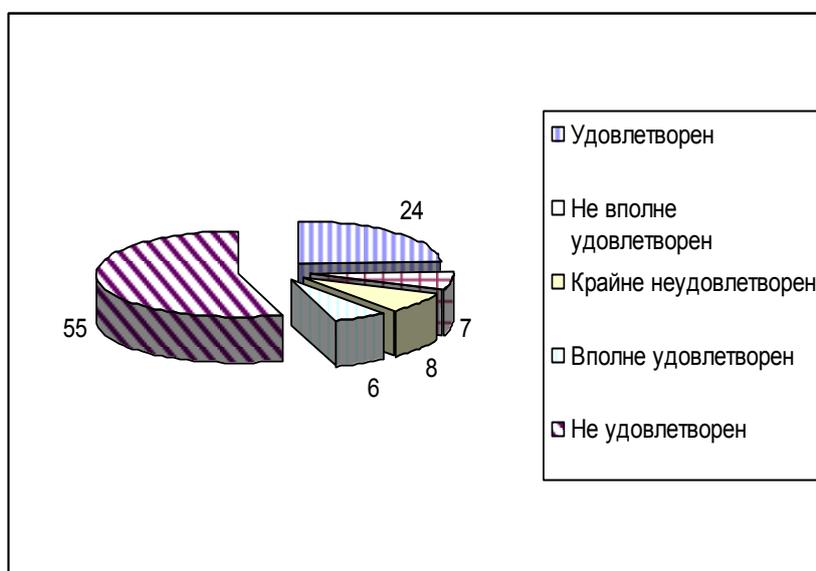


Рисунок 2.19 Результаты анкетирования работников МУТП МО «Город Рубцовск» по уровню удовлетворенности работой, %.

На рисунке 2.19 представлены результаты анкетирования работников МУТП «Город Рубцовск» по уровню удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности.

Как свидетельствуют данные рисунка 2.19 большинство опрошенных работников удовлетворены работой в МУТП «Город Рубцовск»

составляют 55 %, Не вполне удовлетворены своей работой 10%, 24 % вполне удовлетворены своей работой.

Обобщенные результаты анкетирования работников МУТП МО «Город Рубцовск» представлены в таблицы 2.20.

Таблица 2.20 – Обобщенные результаты анкетирования работников МУТП МО «Город Рубцовск»

Фактор удовлетворенности	Среднее значение
1.Ваша удовлетворенность предприятием, в котором вы работаете	3,2
2. Ваша удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда	3,7
3.Ваша удовлетворенность работой, которую вы выполняете	4
4. Ваша удовлетворенность отношениями в коллективе	4,8
5. Ваша удовлетворенность отношениями непосредственно с руководством	3,7
6. Ваша удовлетворенность стилем руководства на предприятии	2,8
7.Ваша удовлетворенность оплатой труда	2,6
8. Ваша удовлетворенность условиями питания	3,4
9.Ваша удовлетворенность обеспеченностью материальной техникой, инструментами, материалами для работы	3
10. Ваша удовлетворенность режимом труда и отдыха	4,4
11. Ваша удовлетворенность социальным пакетом	4,8
12. Ваша удовлетворенность возможностью повышения квалификации	3,5
13. Ваша удовлетворенность возможностью должностного продвижения	3
14.Ваша удовлетворенность корпоративными мероприятиями	4,8
15. Ваша удовлетворенность гарантиями стабильной занятости	3,7

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

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

На рисунке 2.21 представлена зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности.

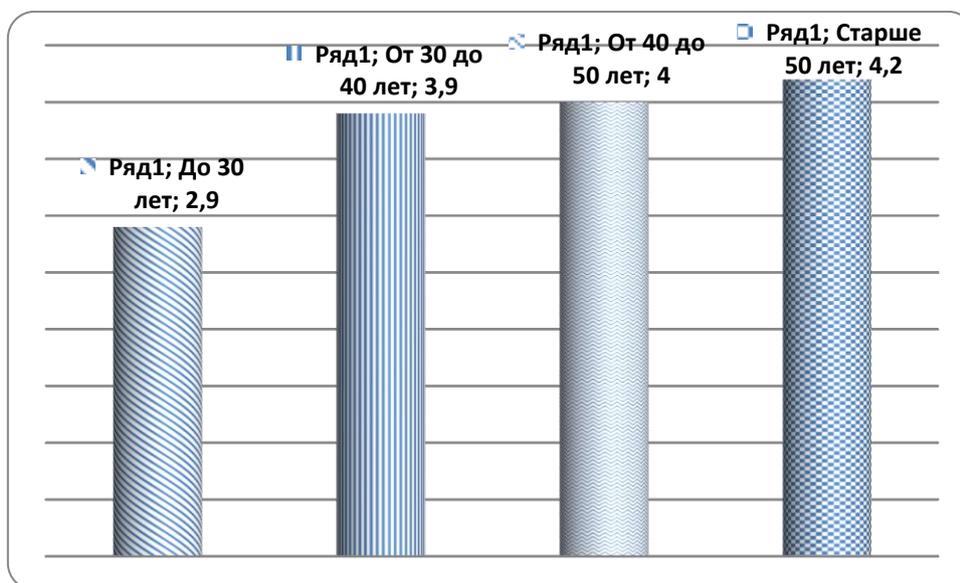


Рисунок 2.21 - Зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности МУТП МО «Город Рубцовск»

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

На рисунке 2.8 представлена зависимость между уровнем

удовлетворенностью работой и полом работников МУТП МО «Город Рубцовск».

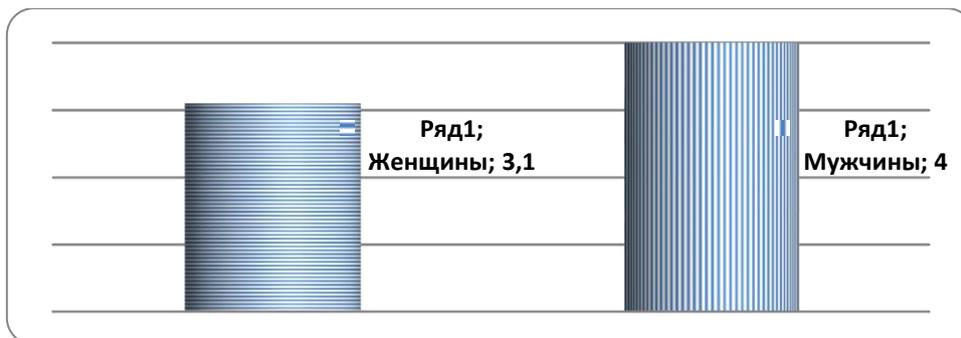


Рисунок 2.22 - Зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников МУТП МО «Город Рубцовск»

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

На рисунке 2.23 представлена зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и образованием работников.



Рисунок 2.23 - Зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и образованием работников МУТП МО «Город Рубцовск»

Данный анализ позволил выявить, что наиболее высокий уровень удовлетворенности трудом, демонстрируют работающие имеющие высшее образование. Таким образом, в процессе анкетирования было выявлено,

что на уровень удовлетворенности работников оказывают воздействие следующие факторы:

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

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

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

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В МУТП МО «ГОРОД РУБЦОВСК»

Всесторонний анализ практики методов управления персоналом выявил недостатки в работе кадровой службы при реализации функции отбора. Налицо отсутствие научно-обоснованных технологий отбора.

Ввиду того, что в организации не существует моделирования бизнес-процессов, четкого разделения функций персонала отсутствует и система критериев отбора, так как неясны функции будущего сотрудника, что существенно затрудняет формализацию требований к нему. В ряде случаев преобладают личностные критерии, что не позволяет достоверно судить о профессионализме кандидата.

Отсутствие регламентации работы кадровой службы и размытость ее функции не позволяют оценить эффективность отбора, который зачастую закрепляет результаты предварительно проведенного набора и не содержит в себе конкурсных начал.

Методы отбора направлены на среднего сотрудника и не позволяют оценить его креативный потенциал. Более того, они направлены на быстрое завершение процедуры отбора, имеющего целью удовлетворить высшего руководителя, а не принять на работу лучшего кандидата из имеющихся.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются кадровая служба в процессе подбора персонала:

1. Сложности с массовым отбором кадров.
2. Неэффективный внешний подбор кадров.
3. Неэффективный внутренний подбор кадров.

Краткосрочный характер планирования, его слабая связь с организационным планированием, глубокая зависимость от финансовых и материально-технических ресурсов организации, ориентация на количественные показатели персонала сужает диапазон планирования и не

создает условий для качественного набора персонала в организации, а в последующем и отбора.

Множественные проблемы, возникающие при реализации технологий набора персонала: его стихийный характер, нечеткое определение критериев поиска кандидатов, слабая систематизация требований к ним, слабая алгоритмизированность процедур, преобладание пассивного поиска, неразвитость кадровой инфраструктуры, снижают качество отбора.

Немаловажным направлением совершенствования процедур отбора является совершенствование деятельности кадровых служб в аспекте отбора персонала.

Необходимо определиться с принципами отбора персонала. Применение принципов, а не жестко формализованных правил, позволит проводить отбор наиболее гибко, оперативно приспособив номенклатуру процедур, его составляющих, к изменяющимся условиям. Принципы отбора при этом должны быть известны всем желающим поступить на работу в организацию и обязательно одинаковы для всех. Их не должно быть слишком много, иначе отбор окажется затруднительным.

Необходимость формулирования и использования системы критериев при отборе обусловлена необходимостью соответствия индивидуальных качеств претендента характеру и содержанию работы, чтобы наиболее эффективно использовать возможности кандидатов в случае их зачисления в штат. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее корпоративной культуре.

По ситуации, с учетом финансовых возможностей предприятия, его культурных особенностей, приоритетов развития, уровня должности, на которую подбирается кандидат, следует пользоваться традиционными методами отбора персонала, теоретически проработанными и многократно апробированными на практике: анкетированием, анализом резюме, наведением справок о кандидате, собеседованием, тестированием, методом

деловых игр, методом групповой дискуссии, испытательным сроком, оценкой по реферату (по письменному заданию), методом экспертных оценок, «Центром оценки», методом психологического анализа личности, матричным методом, методом графического профиля и нетрадиционными методами: астрологией, хиромантией, графологией, физиогномикой, соционикой, нумерологией, френологией, полиграфом и др.

В деле оптимизации отбора персонала следует активно использовать возможности кадровой инфраструктуры. Отбор персонала может отдаваться кадровой службой центра занятости, образовательным учреждениям, родственным организациям (лизинг), чаще всего рекрутинговым агентствам. Каждый из основных видов внешних услуг по отбору персонала, используемых организациями, имеет свои положительные стороны.

Проанализировав во второй главе структуру системы управления персоналом, кадровую политику в МУТП, можно сделать вывод, что:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления предприятием и с его кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению предприятия новыми работниками должна учитывать цели предприятия, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода, когда планирование и организация процесса отбора основываются на достоверной информации о рынке труда, на определении количественной и качественной потребности в кадрах, на тщательном анализе работы для наилучшего выявления критериев, которые используются при поиске и отборе кадров.

3. Необходима четкая регламентация процесса отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы по отбору кадров.

4. Основные этапы процесса отбора и используемые методы зависят от того, из каких источников - внешних или внутренних - предприятие предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей.

Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса отбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых предприятие будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и предприятия. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемые методы позволяли с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям предприятия. Поэтому предприятие должно использовать все возможные методы отбора и привлекать специалистов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Современное управление персоналом - это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями.

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Существуют различные модели построения системы управления персоналом.

Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. От того, как проведен отбор, какие люди подобраны для работы на предприятии, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому руководству предприятия следует осуществлять данную процедуру квалифицированно во избежание дополнительных проблем.

С внедрением в практику работы служб управления персоналом технологий планирования карьеры, организации планомерной работы с резервом кадров, при учете итогов аттестации и др., потребность в профессиональном подборе существенно возрастет. Его важнейшая задача состоит в том, чтобы рационально распорядиться профессиональным потенциалом человека путем нахождения для него таких должностей, где его

профессиональный опыт может быть реализован максимально. При профессиональном подборе исходят из приоритета интересов профессионала и посредством этого, учитывается интерес организации.

Таким образом, подбор и отбор персонала - действительно один из важнейших этапов развития организации, и ответственность за его проведение целиком лежит на руководстве. Но в любом случае, гарантий при подборе и отборе персонала не существует, и те органы, которые сумели создать свой рабочий коллектив, проходят через множество проблем на пути к достижению желаемого результата.

Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования «Город Рубцовск», создано в соответствии с постановлением администрации города Рубцовска от 03.04.92 №145/1 «О государственной регистрации муниципального троллейбусного предприятия».

Предприятие создано в целях перевозки населения города электротранспортом и получения прибыли.

Как и на большинстве российских предприятий в троллейбусном предприятии линейно-функциональная структура управления, которая обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство предприятием, а функциональные руководители занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов, осуществляют техническую подготовку производства.

Преимуществами линейно-функциональной структуры управления является то, что линейные руководители освобождаются от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансами, материально-техническим снабжением и другими вопросами, а так же строго соблюдается принцип единоначалия. Но с ростом размеров организации приходится все время увеличивать масштаб управляемости и число уровней

управления, что ведет к снижению эффективности управления организацией в целом.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью троллейбусного предприятия осуществляется в соответствии с нормативными документами, утвержденными органами местного самоуправления, отраслевым структурным подразделением администрации города ежеквартально с представлением отчета в комитет администрации города по управлению имуществом.

Основным принципом кадровой политики МУТП МО «Город Рубцовск» является четко выверенный паритет между строгим соблюдением корпоративных принципов работы и созданием благоприятных условий для развития креативных инициатив сотрудников. В компании сложился коллектив, в котором знания и опыт профессионалов сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи, что дает сплав новаторских идей и гарантирует стабильность принятия правильных решений.

Одной из важнейших функций управления персоналом является подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику.

Дефицит подготовленных высококвалифицированных кадров, к сожалению, носит на предприятии системный характер. Однако это не значит, что он непреодолим.

Прежде всего, необходимо наладить методы совершенствования системы управления персоналом с внутренней средой, путем переговоров и выяснений необходимых условий для улучшения работы. Необходимо унифицировать систему расчета и учета, ведение кадровой документации, приобретение программ для управления внутренней работы с документами. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно совершенствованию систем управления персоналом в организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс обеспечения предприятия персоналом не отлажен. Следствием этого являются следующие проблемы: замещение вакантных позиций происходит очень медленно, а вновь принятые сотрудники уходят из учреждения в первые шесть месяцев работы, из-за того, что на этапе отбора не была выявлена несовместимость работника и учреждения.

Так же, существует острая необходимость совершенствования системы отбора персонала в МУТП МО «Город Рубцовск» в направлениях этапов и участников, занятых в отборе персонала от предприятия и методов, применяемых при оценке.

Множественные проблемы, возникающие при реализации технологий набора персонала: его стихийный характер, нечеткое определение критериев поиска кандидатов, слабая систематизация требований к ним, слабая алгоритмизированность процедур, преобладание пассивного поиска, неразвитость кадровой инфраструктуры, снижают качество отбора.

Проведя анализ во второй главе структуры системы управления персоналом, кадровую политику в МУТП, мы пришли к выводу, что:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления предприятием и с его кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению предприятия новыми работниками должна учитывать цели предприятия, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода, когда планирование и организация процесса отбора основываются на достоверной информации о рынке труда, на определении количественной и качественной потребности в кадрах, на тщательном анализе работы для наилучшего выявления критериев, которые используются при поиске и отборе кадров.

3. Необходима четкая регламентация процесса отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы по отбору кадров.

4. Основные этапы процесса отбора и используемые методы зависят от того, из каких источников - внешних или внутренних - предприятие предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса отбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых предприятие будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и предприятия. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемые методы позволяли с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям предприятия. Поэтому предприятие должно использовать все возможные методы отбора и привлекать специалистов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.01.2017) //СЗ РФ. – 1994. - № 32.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Российская газета. – 2001. - №256.
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2003. - № 40. - ст. 3822.
4. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Российская газета. – 2002. - № 229.
5. Об аудиторской деятельности» Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // Российская газета. – 2008. - №267.
6. О государственной регистрации муниципального троллейбусного предприятия: Постановление администрации города Рубцовска от 03.04.92 №145/1 [Электронный ресурс]: сайт МУТП МО г.Рубцовска. – Режим доступа: <http://www.mutp.rubtsovsk.ru/>.
7. Аудит и контроллинг персонала организации : учебное пособие / под ред. П.Э. Шлендера. - М: Вузовский учебник, 2015. - 262с.
8. Ахмедуев, А. Механизм хозяйствования государственных и муниципальных предприятий / А. Ахмедуев // Экономист.- 2014. № 9. - С. 24-36.
9. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом : конспект лекций / Р.Р. Байтасов. - Ростов-н/Д: Феникс, 2014. - 351с.
10. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивация персонала : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 439с.

11. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. - СПб: Питер, 2015. - 320с.
12. Беляков, Н.С. Набор и отбор персонала / Н.С. Беляков. - Москва : Лаборатория книги, 2014. - 51 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87513>.
13. Ващенко А. Контроль за деятельностью муниципальных предприятий / А.Ващенко, Е.Альбах // Муниципальная экономика.- 2014.- № 2.- С. 58 – 62.
14. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики / А.Г.Воронин. - М.: Финансы и статистика, 2014. -176 с.
15. Вяличев, М.В. Профорентация и профессиональный отбор персонала / М.В. Вяличев. - Москва : Лаборатория книги, 2014. - 68 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88647>.
16. Гапоненко, А.Л. Новые тенденции в развитии современного менеджмента / А.Л.Гапоненко// Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №5. – С. 110-116.
17. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 249 с. - Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124](http://www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124).
18. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - м.: Дашков и К, 2017. - 288с.
19. Джанерьян, С.Т. Психологические основы отбора персонала : учебное пособие / С.Т. Джанерьян ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов : Издательство Южного федерального университета, 2016. - 116 с. : табл. - Библиогр. в кн. - ISBN

978-5-9275-2143-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=461874>.

20. Зайцев, Е. Инвестиционные проекты: управление рисками кадрового менеджмента / Е.Зайцев // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №9. - С. 104-109.

21. Закаблукровский, Е.В. Корпоративные социальные сети в современном менеджменте организации / Е.В.Закаблукровский // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №1. - С. 79-89.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учеб. пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КНОРУС, 2015. - 202с.

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2015. - 360с.

24. Коноваленко, В.А. Управление персоналом-креативный менеджмент: В помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. - 2-е изд.- М.: Дашков и К` ; НаукаСпектр, 2014. - 224с.

25. Коновалова, В. Управление персоналом организации / В.Коновалова // Маркетинг. - 2014. - №1. - С. 108-127.

26. Кудинов А.А. Об оценке деятельности государственных (муниципальных) унитарных предприятий / А.А.Кудинов, А.Н.Газетов, Г.В.Гонтуар // Наука и промышленность России.- 2016.- № 10.- С. 72-74.

27. Малова, И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И.Малова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №4. – С. 108-118.

28. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 191 с. - Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/E314A567-8206-4684-BC3E-3D3CD8DB3010](http://www.biblio-online.ru/book/E314A567-8206-4684-BC3E-3D3CD8DB3010).

29. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - 2-е изд.- М.: Дашков и К, 2015. - 344с.
30. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. ; под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Проспект, 2015. -80с.
31. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. — 424 с. - Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559](http://www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559).
32. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство Юрайт, 2018. - 467 с.- Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/1EB0E319-C6DB-4A3B-8B40-A737500BE562](http://www.biblio-online.ru/book/1EB0E319-C6DB-4A3B-8B40-A737500BE562).
33. Папонова, Н.Е. Построение системы оценки персонала : практическое пособие. Вып.4 / Н.Е. Папонова. - М.: Финпресс, 2014. – 160с.
34. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ. ред. Е. И. Рогова. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 350 с. - Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B](http://www.biblio-online.ru/book/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B).
35. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - 3-е изд.- М.: Альпина Паблишер, 2017. – 280с.
36. Розанова, В.А. Психология управления : учебное пособие / В.А. Розанова. - 5-е изд., перераб. и доп.- М.: Альфа-Пресс, 2016. - 384с.
37. Социология управления : учеб. пособие / отв.ред. С.И.Самыгин. - Ростов-н/Д: Феникс, 2014. - 318с.

38. Третьякова, Е.А. Управление персоналом предприятия: социально-экономические аспекты / Е.А.Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №4. - С. 118-126.
39. Тумбинская, М.В. Информационная система принятия решений при выявлении компетенции управленческого персонала предприятий различных форм собственности / М.В.Тумбинская // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №6. - С. 105-110.
40. Унитарные и казенные предприятия // Бюджетные организации: экономика и учет.- 2014.- № 7. - С. 3-7.
41. Управление персоналом : учеб. пособие / под общ. ред. Г.И.Михайлиной. - 3-е изд.- М.: Дашков и К, 2014. - 280с.
42. Управление персоналом : учебник для бакалавров / под ред. А.А.Литвинюка. - М: Юрайт, 2015. - 434с.
43. Управление персоналом: Теория и практика : управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / под ред. А.Я.Кибанова. - М: Проспект, 2014. - 64с.
44. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. - М.: Юрайт, 2015. - 525с.
45. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Н.В. Федорова. - М.: КноРус, 2014. - 512с.
46. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2017. - 432с.
47. Филкина, Ю.Ю. Отбор персонала при приеме на работу как основа квалифицированных кадров организации / Ю.Ю.Филкина, Л.Ю.Филкина, К.А.Рогова // Молодежь и наука - 2015.- №1.
48. Фот, Ю. Д., Боровский А. С. Модель определения уровня защищенности системы отбора персонала организации / Ю.Д.Фот, А.С.Боровский //Интеллект. Инновации. Инвестиции - 2016. - №2.

49. Хлевная, Е.А. Повышение инициативы сотрудников через развитие эмоционального интеллекта / Е.А.Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №5. - С. 125-134.

50. Шагин, Е. Проверенная на практике модель мотивации сотрудников / Е.Шагин // Финансовый директор. - 2014. - №5. - С. 50.

51. Шарипова, Н.А. Особенности отбора персонала на предприятии на примере России и Японии // Человек и современный мир - 2017.- №8.