



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Совершенствование системы управления персоналом**  
**автотранспортного предприятия**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 – Менеджмент,**  
**направленность программы бакалавриата: управление человеческими**  
**ресурсами**

Выполнила:  
Студент группы 409-114-4-1 ЧБ  
Янюшкина Татьяна Александровна

Научный руководитель:  
к.э.н. доц.,  
Кострюкова Людмила  
Александровна

Проверка на объем заимствований:

11,2% авторского текста

Работа допущена к защите

«04» 03/ 2017 г.

зав. кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Оглавление

Введение	3
<b>Глава 1. Система управления персоналом. Повышение эффективности системы управления персоналом</b>	<b>7</b>
1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом	7
1.2. Эффективность системы управления персоналом	10
1.3. Экономическая и социальная эффективность системы управления персоналом и оценка проектов ее совершенствования	23
Выводы по первой главе	32
<b>Глава 2. Анализ и совершенствование системы управления персоналом в МУП «УПП»</b>	<b>33</b>
2.1. Краткая характеристика транспортного предприятия	33
2.2. Анализ кадрового состава и трудовой мотивации персонала МУП «УПП»	37
2.3. Предложения по совершенствованию действующей системы оплаты труда в МУП «УПП» и оценка их эффективности	53
Выводы по второй главе	73
<b>Заключение</b>	<b>75</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>79</b>
<b>Список используемой литературы</b>	<b>88</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Центральное место в производственной деятельности любой организации занимает труд и его результаты, поскольку с помощью рабочей силы создаётся прибавочный продукт. Это обстоятельство предопределяет отношение к рациональному использованию трудовых ресурсов, так как без коллектива работников не существует организации и без необходимого количества людей определённых профессий и квалификации ни одна организация не может достичь своей цели. В условиях развивающихся рыночных отношений правильная организация труда и заработной платы должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы, формирование мотивов и стимулов к труду, повышению его качества и производительности. Расходы на оплату труда составляют значительную часть себестоимости продукции, работ, услуг промышленных организаций. Поэтому нормы труда и его оплаты необходимо устанавливать, учитывая не только необходимость воспроизводства рабочей силы, но также конкурентоспособность продукции, работ, услуг на рынке товаров. Курс на рыночную экономику, а, следовательно, на ускорение интенсификации общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции требует полной мобилизации всех имеющихся резервов. А это предполагает максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий. В современных условиях хозяйствования мало ответить на вопрос, как выполнено задание трудовым коллективом. Необходимо, прежде всего, выяснить, какие изменения труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием. Эти изменения могут носить двоякий характер: положительный и отрицательный. И в данном случае задача анализа хозяйственной деятельности состоит в том, чтобы обнаружить все изменения, определить их характер и в последующем либо содействовать, либо противодействовать их развитию. Одним из решающих факторов

успеха является повышение эффективности использования человеческого капитала, поскольку именно персонал становится наиболее дорогим фактором производства. В то же время высокое его качество в значительной степени обеспечивает конкурентоспособность предприятия за счет большей производительности труда и более высокого качества производимой продукции, а также за счет большей гибкости предприятия в условиях изменяющейся внешней среды. Выбор темы выпускной квалификационной работы продиктован её актуальностью на современном этапе экономического развития нашей страны, так как производительность труда влияет на качество выпускаемой продукции, величину ее себестоимости и конкурентоспособность.

**Степень изученности исследования.** Проблемам организации производства и управления персоналом посвящено значительное количество работ зарубежных ученых, таких как М. Армстронг, И. Ансофф, Р. Аткинсон, Г. Беккер, С. Бир, П. Друкер, А. Смит и др. Среди научных трудов российских ученых в данной области можно выделить исследования Н.Г. Базадзе, А.П. Егоршина, В.И. Маслова, А.Я. Кибанова, Ю.В. Прушинского, В.В. Травина, Н.И. Шаталовой. Вопросам общего и стратегического менеджмента посвящены работы О.С. Виханского, Ю.П. Анискина, В.Р. Веснина.

**Цель исследования** – разработать проект мер по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

**Объект исследования** – система управления персоналом компании на современном этапе.

**Предмет исследования** – совершенствование управления трудовыми ресурсами.

В рамках выпускной квалификационной работы нами решены следующие **задачи исследования**:

- рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом на предприятии;

- провести анализ кадровых ресурсов базы исследования;
- осуществить оценку действующей системы управления персоналом;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления трудовыми ресурсами исследуемого хозяйствующего субъекта.

**Теоретико – методологическая база исследования.** Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых различных школ и направлений, тематические публикации по исследуемой проблеме в периодической печати, материалы международных, всероссийских, региональных научно-практических конференций и семинаров, посвященных теоретическим вопросам и практическим проблемам стратегического управления персоналом промышленных предприятий.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы обусловлена положительной социальной и экономической эффективностью предлагаемых мер по совершенствованию управления трудовыми ресурсами исследуемого хозяйствующего субъекта.

**Методы исследования.** В качестве методов исследования избраны анализ и синтез, методы диалектики, восхождения от общего к частному, анализ литературных источников, широко изучена периодическая литература соответствующего направления. Использованы также методы анализа хозяйственной деятельности предприятия.

**База исследования** – Муниципальное унитарное предприятие Управление пассажирских перевозок Миасского городского округа. Адрес: 456313, Челябинская область, город Миасс, Тургоякское шоссе, дом 13.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников из 48 наименований. Работа изложена на 88 страницах.

**Нормативно (правовая) база исследования.** Источниками информации послужили: данные статистического учета по труду (форма №1-Т «Отчёт по труду», форма №5-3 «Отчёт о затратах на производство и

реализацию продукции (работ, услуг) предприятия), статистическая отчётность отдела кадров по движению рабочих, социальные и годовые отчеты предприятия.

# Глава 1. Система управления персоналом. Повышение эффективности системы управления персоналом

## 1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Изменения в экономической и политической системе в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьёзные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека [2, с.46].

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора, в построении системы управления персоналом предприятия. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей, работающих в организации.

Первый – иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношение власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии [1, с.97].

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом являются формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.[3, с.8]

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой стороны – какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Только тогда можно говорить об эффективности управления на предприятии, если эти группы целей непротиворечивы.

Управления персоналом предприятия преследует следующие цели:

- помощь фирме в достижении общих целей;

- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение предприятия высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу на данном предприятии.

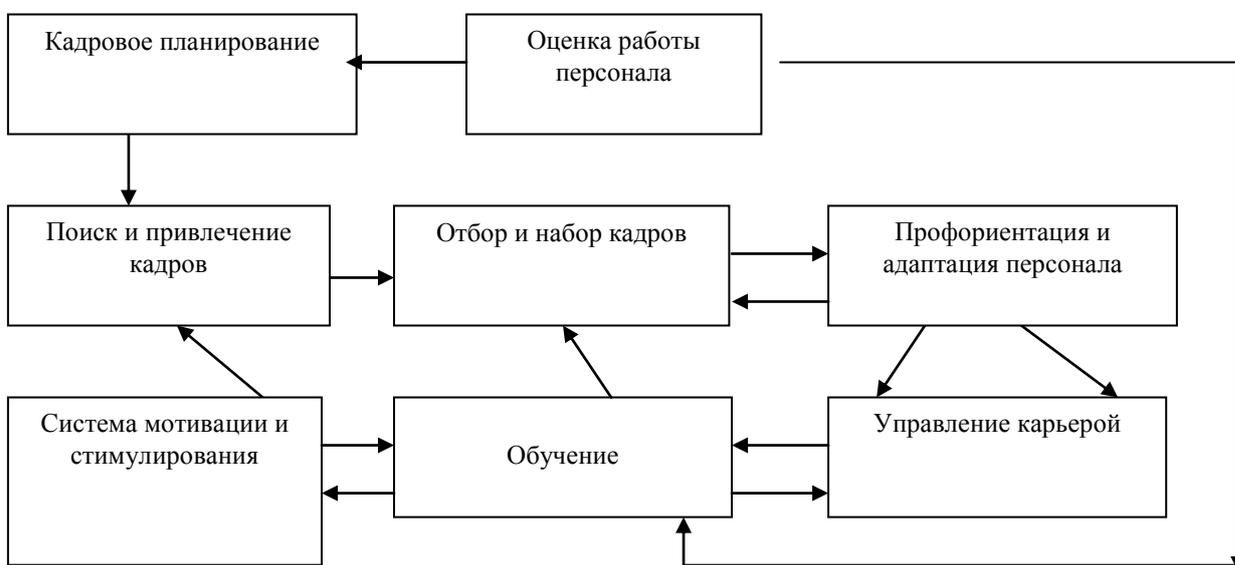
Главная цель – прибыль предприятия в системе управления персоналом – достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах; разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала; планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации, переподготовка и др.[14, с.59]

## 1.2. Эффективность системы управления персоналом

По мнению многих авторов эффективный процесс управления Персоналом выглядит следующим образом (Рис. 1.1.):

Планирование персонала представляет собой систему действий, которая предполагает проведение аттестации, оценку работы персонала, соревнование, непрерывное обучение и совершенствование кадров, их преемственность. Планирование исходит из оптимального состава рабочей силы и создания условий для успешной реализации личностного потенциала сотрудников, использования их навыков опыта, квалификации.



**Рисунок 1. Процесс управления персоналом предприятия**

Важным этапом планирования персонала является определение потребности в нем, исходящей из того, что численность и качество персонала должны обеспечить долгосрочное выполнение задач организации. Потребность в персонале зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются следующие: задачи организации, количество произведенной и реализованной продукции в расчете на единицу времени, используемые технологии производства, организационная структура, индивидуальные показатели производительности, объем работы и структура рабочего времени.[7, с.109]

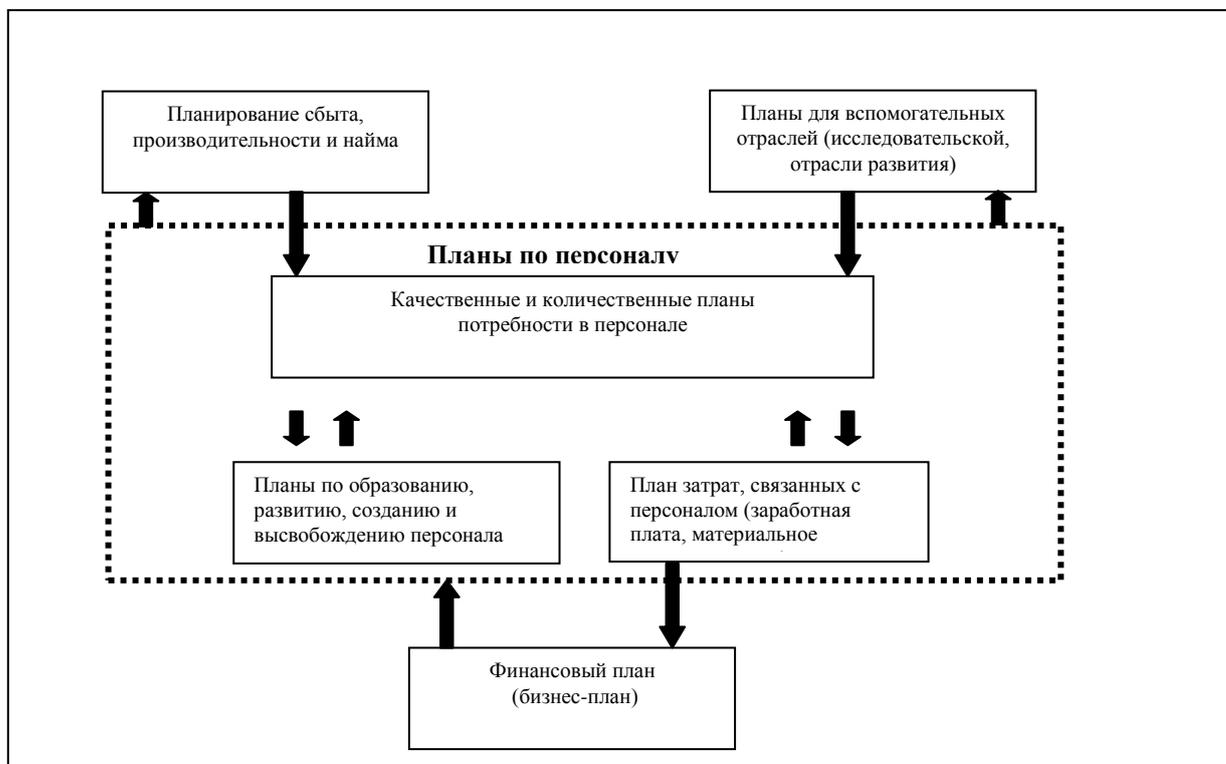
Необходимо различать качественную и количественную потребность в персонале. Качественная потребность в персонале определяется специализацией сотрудников, работающих в организации. Количественная потребность в персонале определяется через две величины: валовую потребность в персонале и наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала. Разница между ними составляет чистую потребность в персонале, которая выражается в его избытке или нехватке.[7, с.109]

Планирование персонала осуществляется поэтапно: планирование трудовых ресурсов, производства, сбыта, организационного и технического развития, планирование финансов и капитальных вложений. Таким образом, планирование персонала не может проводиться обособленно – оно зависит от других аспектов деятельности фирмы и со своей стороны также влияет на них (рисунок 2). Важной частью планирования персонала является планирование затрат на персонал. Оно предполагает учет следующих расходов: затраты на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования, затраты организации на различного рода социальные выплаты и льготы, затраты на содержание социальной инфраструктуры и социальных служб, затраты на обучение и повышение квалификации персонала. Эти затраты следует минимизировать, так как если в организации величина расходов на персонал превышает расходы конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной.

Планирование персонала предполагает единство стратегического, тактического и оперативного планирования. Эти виды планирования взаимосвязаны, но отличаются не только сроками, но и задачами.

Отбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и все специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, а наем на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Кадровые службы должны добиваться повышения эффективности

отбора персонала, что предполагает учет таких факторов, как рынок рабочей силы, требования профсоюзов, особенности местоположения организации и параметры непосредственного организационного окружения.[1,с.64]



**Рисунок 2. Взаимосвязь планирования персонала с другими планами**

Эффективный отбор персонала основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыте кандидата, физических, медицинских и психологических характеристиках личности.

Различают внутренние и внешние источники найма. Внутренние источники – это люди, уже работающие в организации, внешние – люди вне организации. Эти источники надо умело комбинировать.

Процедура отбора персонала имеет определенную структуру: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму, тестирование кандидатов, проверки рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения.

Наем персонала, в свою очередь, подразделяется на четыре этапа: описание требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, выход человека на работу.[1,с.50]

Отбор и найм – процедуры, требующие финансовых затрат. Затраты определяются такими характеристиками, как стоимость, время и качество осуществления всех необходимых процедур.

В настоящее время наиболее распространена контрактная форма найма персонала. Контракты с работниками могут заключаться в форме трудовых договоров, в форме гражданско-правовых договоров и включать пять элементов: трудовую функцию, предмет контракта, стороны контракта, сроки работы по контракту и условия оплаты труда. При заключении трудовых контрактов исходят из того, что вопросы оплаты труда регламентируются, как правило, в коллективном договоре.

В современных условиях средние и крупные организации для отбора и найма персонала все чаще прибегают к услугам фирм, специализирующимся на консалтинге в области отбора персонала. Такие фирмы помогают руководству организаций анализировать и решать задачи, стоящие перед ней, а также использовать опыт других.[1,с.69]

Эффективным методом отбора персонала является тестирование претендентов на должность. В настоящее время наибольшее распространение получило компьютерное тестирование.

Отбор и найм персонала – не одноразовая компания, а непрерывный, систематический процесс. Важным фактором, обеспечивающим такую непрерывность, является процедура формирования кадрового резерва, который представляет собой часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Мотивация и оплата труда персонала. В любой управленческой деятельности по улучшению производственного процесса должна использоваться теория мотивации. Это связано с тем, что мотивация влияет на поведение индивида, в частности на его целенаправленное поведение.

Главная причина различия поведения служащих – это их разные потребности и цели. Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того, чтобы понять систему мотивации, менеджерам необходимо выяснить потребности подчиненных.[13,с.134]

Теории мотивации могут быть разделены на содержательные и процессуальные. Содержательные теории фокусируются на внутренних факторах индивида (т.е. потребностях, целях, мотивах), которые дают импульс, направляют, поддерживают либо изменяют его поведение. Согласно теории А. Маслоу люди имеют потребность в росте и развитии. Прикладное значение здесь таково, что программа мотивации имеет большие шансы на успех, если нехватка в высших уровнях потребностей будет уменьшена. Однако теория иерархии потребностей не удовлетворяет строгим правилам научной проверки и оказывается, что адекватно удовлетворенная потребность больше не может служить для менеджеров инструментом стимулирования работы служащего.[14,с.121]

Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга выделяет два типа факторов на рабочем месте: факторы удовлетворенности и неудовлетворенности. Одно из свойств данной теории слабых мест – то, что ее положения не подтверждаются другими исследованиями. Несмотря на это, а так же на другие ее недостатки, данная теория акцентирует внимание на факторах, связанных с работой, в терминах, понятных менеджерам.

К.Алдерфер предложил трехуровневую иерархию потребностей: в существовании, родственности и росте. В дополнение к идее прогрессивного процесса удовлетворения потребностей у А. Маслоу, К. Алдерфер утверждал, что существует также регрессивный процесс неудовлетворения потребностей, который играет одну из важнейших ролей мотивации.

Процессуальные теории мотивации нацелены на анализ сил, движущих поведением индивида. Наиболее известными являются теория подкрепления, теория справедливости и теория ожиданий.[17,с.54]

Согласно теории подкрепления поведение работника определяется прежде всего внешними факторами, которые называются средствами подкрепления. Они определяются как любые немедленные последствия, повышающие вероятность повторения определенных форм поведения служащих; таким образом, последствия определяют поведение. Менеджеры могут влиять на поведение служащих, подкрепляя действия, которые они считают правильными и благоприятными для организации. [17,с.59]

Согласно теории справедливости необходимо, чтобы служащие осознавали, что результаты их труда соответствуют усилиями на рабочем месте, которые они затрачивают, и затем сравнивали это соотношение с показателями своих коллег. Если служащий считает свою оценку равной таковой у других его сослуживцев, то он понимает, что с ним обращаются справедливо. Если в ходе такого сравнения выясняется, что к нему относятся иначе, у работника возникает ощущение несправедливого отношения и он считает, что его либо недооценили, либо переоценили, и мотивация его труда, соответственно снижается.

Согласно теории ожиданий работники имеют склонность действовать определенным образом, основываясь на своих ожиданиях, что данное поведение будет сопровождаться определенным результатом, а также на том, насколько привлекателен этот результат для данного индивидуума. Основу теории ожиданий составляют понимание цели индивидуума и соотношение между затраченными им усилиями и полученными результатами, между результатами и вознаграждением и наконец, между вознаграждением и степенью неудовлетворенности вследствие достижения индивидуальной цели.

Теории мотивации имеют большое значение для мотивирования персонала на рабочем месте. Они требуют от менеджеров организовать работу таким образом, чтобы она была целостной, то есть приводила к определенному результату, оценивалась служащими как важная и

заслуживающая быть выполненной, давала возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, обеспечивала обратную связь с работником, оценивалась в зависимости от эффективности его труда, приносила справедливое с точки зрения работника вознаграждение.[10,с.32]

Если менеджеры не уделяют должного внимания мотивации персонала, высока вероятность, что они столкнутся с единичными или даже массовыми случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению климата в организации.[16,с.24]

Системы оплаты – одна из наиболее важных и чреватых противоречиями областей производственных отношений. Приемлемая и эффективная система оплаты, способствующая достижению необходимого уровня производительности обеспечивающая справедливый и надежный уровень заработка, важна в деле организации гармоничного и эффективного рабочего процесса.

Ключевой элемент успешного использования системы оплаты – это готовность простых работников и их профсоюзов участвовать в формировании этой системы, в ее внедрении и использовании. Система оплаты является общей собственностью и сферой ответственности работников, администрации и профсоюзов.

Существуют разные системы оплаты труда, различающиеся как с точки зрения их мотивирующего значения, так и с точки зрения сложности и затрат на внедрение и поддержание. Наиболее распространенными являются следующие системы оплаты труда: повременная оплата, сдельная оплата, оплата по групповым результатам, оплата по объему работы за день, оплата по результатам работы организации, система участия в прибылях.[33,с.211]

Прежде чем внедрять новую систему оплаты труда, необходимо тщательно проанализировать существующую систему. Выделить ее сильные и слабые стороны, рассмотреть пути устранения недостатков существующей

системы, выделить необходимые ресурсы и разработать меры по возможному преодолению сопротивления персонала внедрению новой системы оплаты.[33,с.213]

Оценка персонала. Залогом эффективного управления является оценка персонала. Главная задача оценки персонала - улучшение работы как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, организации в целом. Оценка осуществляется путем сравнения заданных стандартов работы и фактического ее исполнения. Если возникают существенные расхождения между этими параметрами, требуются корректирующие действия.

Выделяются три этапа оценки персонала: уточнение должностных обязанностей, оценка исполнения и обратная связь, обеспечивающая корректирующие действия .

Существуют разнообразные методы оценки персонала. Наиболее известные из них следующие: метод построения рейтинга, метод парного сравнения; метод принудительного распределения; метод критического инцидента. Наиболее точно оценить вклад каждого работника и качество его работы позволяет метод управления по целям, который предполагает следующую последовательность шагов: постановка целей в масштабах организации и отделов и их обсуждение, формулирование индивидуальных целей для каждого работника, измерение результатов выполнения работы и обеспечение обратной связи.

В процессе оценки персонала менеджер часто сталкивается с трудностями, связанными прежде всего с неизбежным субъективизмом и сопротивлением оценке со стороны персонала. При построении рейтинга исполнения работы отдельными сотрудниками возникает ряд проблем, таких как: неясные нормы, эффект ореола, центральная тенденция, мягкость или строгость, предубежденность. Для их преодоления необходимо подобрать лучший для данной конкретной ситуации метод, понимая, что не существует универсальных наилучших методов, а также обеспечить обучение руководителей процедуре проведения оценки.

Чаще всего оценку проводит непосредственный начальник сотрудника. Однако могут применяться и другие методы: оценки другими сотрудниками, командные оценки, оценочные комиссии, самооценки, оценки подчиненных.[37,с.54]

Центральная часть оценки – проведение оценочного собеседования:

Существует три типа собеседований: «удовлетворительно - с продвижением», «удовлетворительно – без продвижения», «неудовлетворительно-корректируемое», каждый из которых предполагает разработку рекомендаций для аттестуемого сотрудника. Проведение собеседования требует тщательной подготовки и учета возможного сопротивления со стороны сотрудников проведению собеседования и оценки.[37,с.78]

Завершается процедура оценки персонала составлением отчета, который должен включать оценку исполнения работником его должностных обязанностей в соответствии с принятыми критериями качества выполнения работы и содержать рекомендации по устранению недостатков и повышению квалификации.[26,с.70]

Адаптация персонала, профессиональная пригодность

Управление эффективностью работы сотрудников организации невозможно без учета объективных факторов, которые помогают или мешают работе персонала. К одному из важнейших факторов, который существенно увеличивает производственную отдачу сотрудников на рабочих местах, относится профессиональная пригодность. Она определяет степень предрасположенности и готовности человека к особым видам профессиональной деятельности и складывается из индивидуально-психологических характеристик личности и степени совпадения качеств человека и требований, предъявляемых рабочим местом к идеальному исполнителю.[29,с.111]

Индивидуально-психологические особенности личности частично закладываются от рождения, а частично формируются в процессе

жизнедеятельности человека. Когда психологические особенности человека максимально приближены к специфическим требованиям профессии, он имеет больше объективных предпосылок к качественному и успешному труду.

Другим набором факторов, который влияет на эффективность работы сотрудника, является специально организованное его сопровождение в процессе вхождения в новую организацию или в новую должность (адаптация и введение в курс дела). Адаптация помогает сотруднику при смене работы быстрее сориентироваться на новом рабочем месте, найти варианты наиболее успешного производственного поведения, сформировать позитивные отношения с коллегами. Это снижает уровень внутренней напряженности, что позволяет высвободить значительные психологические и энергетические ресурсы работника и направлять их на профессиональную деятельность. Не стоит забывать, что молодые специалисты, как специфическая категория рабочей силы на рынке труда, требуют особого отношения и внимания со стороны работодателя.

#### Повышение квалификации и обучение персонала

Современные организации должны уделять много внимания поддержанию работоспособности своих сотрудников, выделяя для этих целей соответствующие средства. Отсутствие системы регулярного повышения квалификации и обучения сотрудников приводит к моральному устареванию и износу рабочей силы. Это означает, что имеющиеся трудовые ресурсы в силу плохой профессиональной подготовленности начинают отставать от современных технологий и более не способны работать на новейшем оборудовании. Это может привести к потере конкурентного преимущества и даже ликвидации организации.

Для того, чтобы поддержать уровень развития людских ресурсов на должной высоте, современные организации тратят от 10 до 30 процентов средств из бюджета, выделенного на персонал, на обучение и повышение квалификации.[25,с.47]

Повышение квалификации осуществляется с помощью различных инструментов и бывает разным по длительности и глубине освоения материала. Плотность необходимого повышения квалификации неодинакова в разных отраслях. В наукоемких отраслях инженеры и специалисты должны проходить повышение квалификации не реже чем раз в полгода. В менее интенсивно развивающихся отраслях проводить обучение сотрудников можно реже.

В современной практике управления персоналом роль развития и обучения персонала значительно возросла. В этой области появились новейшие технологии, которые носят название «управление по компетенциям» и «управление знаниями».

Планирование карьеры. Понятие карьера имеет множество значений. Карьера – это прежде всего успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Карьера предполагает поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида.

Управление продвижением по службе является важным нематериальным стимулом, повышающим заинтересованность работников в результатах своего труда и степень приверженности целям организации. Планирование карьеры позволяет увязать цели работника, руководителей и организации, так как создает особые преимущества для каждой из этих категорий.[33,с.69]

Существует несколько форм планирования карьеры, которые различаются по субъекту (организационное или индивидуальное ); по границам (внутриорганизационное и сквозное; по времени (краткосрочное и долгосрочное); по направлениям (вертикальное и горизонтальное). Всевозможные формы развития карьеры позволяют разрабатывать разнообразные варианты построения индивидуальных карьер для отдельных сотрудников.

Планирование и развитие карьеры находит отражение в построении карт карьерных перемещений сотрудников. Выделяют четыре основных модели развития карьеры, которые называют геометрией карьеры: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Модели построения карьеры отражают ключевые схемы продвижения сотрудников внутри организации.

Применение различных форм планирования карьеры позволяют решать множество важнейших управленческих задач. Главные из них: снижение текучести кадров; воспитание уникальных специалистов; подготовка перспективного резерва на выдвижение; повышение удовлетворенности работников своим трудом, стимулирование инициативы, сплочение коллектива; оздоровление организационной культуры и улучшение психологической атмосферы.[11,с.159]

Формирование резерва руководителей и специалистов. Перемещение собственных сотрудников для заполнения вакантных руководящих должностей является наиболее предпочтительным методом, позволяющим осуществить замещение вакантных должностей подготовленными преемниками наиболее качественно и эффективно.

Система кадрового резерва состоит из трех основных этапов: планирование, формирование резерва и работа с резервистами, на каждом из которых проводится определенная работа для того, чтобы воспитать квалифицированных руководителей из внутренних кадровых резервов и затем, при освобождении вакантной должности, назначить резервистов, которые наиболее успешно прошли подготовку и соответствуют требованиям вакантной должности.[38,с.213]

Правильный выбор методов и проведения оценки кандидатов в резерв, определение мероприятий подготовки резервистов, а так же оценка процесса подготовки работника, включенного в резерв, имеют очень важное значение. Кроме того, важно четко определить потребность в резерве в перспективе, а так же рассчитать оптимальный количественный состав резерва исходя из

расстановки кадров в данный момент времени и прогнозируемых изменений в будущем.

Многие компании активно используют систему кадрового резерва для замещения руководящих должностей и осуществляют подготовку резервистов по специально разработанным для этого программам.

Выдвижение сотрудников в резерв осуществляется на основе четкого набора критериев. При этом учитывается не только готовность сотрудника к новой роли, но и результаты его предыдущей деятельности, приверженность интересам организации, авторитет в коллективе и, наконец, желание самого сотрудника.

Выделяют три основные формы подготовки резервистов:

- индивидуальная подготовка под руководством наставника;
- стажировка в должности на своем или другом предприятии;
- повышение квалификации в зависимости от планируемой должности. [38,с.213]

### **1.3. Экономическая и социальная эффективность системы управления персоналом и оценка проектов ее совершенствования**

Эффективность означает результативность. Эффективность системы управления персоналом необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Экономическая эффективность управления персоналом может определяться через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства.[27,с.47]

Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной деятельности предприятия. Эффективность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

В качестве критериев эффективности также могут быть приняты:

- срок окупаемости затрат;
- размеры прироста доходов;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли;
- минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективности управления персоналом используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (как, впрочем и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений

служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект может выражаться в виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности (количественная составляющая эффекта);
- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).[27,с.47]

Результат может быть промежуточным – изменение количественной характеристики фактора и конечным – следствие влияния этого фактора уже на результаты производственной деятельности. В качестве промежуточного результата можно рассматривать повышение квалификации рабочих, конечный же результат – увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества. Общий конечный эффект можно рассчитать, во-первых, как некую обобщенную величину всех результатов (например, прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.), во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий (направлений кадровой работы).

Если в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия использовать такие показатели, как объем производства, его прирост, изменение уровня производительности труда, то на их величину

оказывает влияние не только фактор управления персоналом, но и технико-технологические и организационные факторы.[36,с.90]

На результат текущего года большее влияние могли оказать затраты прошлых лет. Поэтому обобщающий показатель не позволяет получить однозначный ответ относительно эффективности именно управления персоналом

Наиболее предпочтительно суммирование общего результата из частных показателей, т.к. позволяет выявить, какие из направлений работ дали положительный результат, а какие – отрицательный.[36,с.157]

Оценка эффективности системы управления персоналом позволяет в полной мере выявить слабые звенья как в системе в целом, так и в ее подсистемах. Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии должна идти по двум направлениям:

- оценка экономической эффективности
- оценка социальной эффективности

Применительно к соизмерению затрат и результатов в оценке экономической эффективности необходимо выяснить, что предстоит оценивать:

1. достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
2. достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;
3. выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или в денежном

выражении. Во втором принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация. Повышение эффективности, таким образом, может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов. Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда.[40,с.74]

Однако этот показатель изменяется под влиянием многих факторов. Более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом дает подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. На различных предприятиях стоимость единицы труда далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу. С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу (Ф). Этот показатель определяется:

1. либо как частное от деления объема производственной продукции (Оп) в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат (З) на рабочую силу:

$$\Phi = \text{Оп} / \text{З}$$

2. либо путем деления уровня производительности труда (Пт) (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда (Ст):

$$\Phi = \text{Пт} / \text{Ст}$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратно-емкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы (Ур):

$$\text{Ур} = \text{З} / \text{Оп}$$

Показатель удельной затратоемкости ( $Ур$ ) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 рубль затрат  $\Phi$  и характеризует затраты на рабочую силу (в рублях), необходимые для получения 1 рубля продукции.[32,с.123]

Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 рубль затрат на рабочую силу  $\Phi$  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин для выяснения, насколько рационально использовало предприятие трудовой потенциал своих работников.

силу. На различных предприятиях стоимость единицы труда далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу. С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ). Этот показатель определяется:

2. либо как частное от деления объема производственной продукции ( $Оп$ ) в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат ( $З$ ) на рабочую силу:

$$\Phi = Оп / З$$

3. либо путем деления уровня производительности труда ( $Пт$ ) (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда ( $Ст$ ):

$$\Phi = Пт / Ст.$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ( $Ур$ ):

$$Ур = З / Оп$$

Показатель удельной затратоемкости ( $Ур$ ) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 рубль затрат  $\Phi$  и

характеризует затраты на рабочую силу (в рублях), необходимые для получения 1 рубля продукции.[32;123]

Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 рубль затрат на рабочую силу  $\Phi$  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин для выяснения, насколько рационально использовало предприятие трудовой потенциал своих работников.

Для того, чтобы повысить эффективность системы управления персоналом на предприятии, необходимо ее совершенствование.[32;123]

Социальная эффективность системы управления персоналом и ее оценка

Социальная эффективность системы управления персоналом проявляется в возможности достижения позитивных, а так же избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня(благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы);
- благоприятный социально-психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам);

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, недогрузки, стрессовые ситуации).

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности [30, с.368].

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом).

вклад работника                      <=>                      исход

(усилия, квалификация и пр.)                      (з/плата, признание и пр.)

### **Рисунок 3. Схема взаимодействия нанимателя и наемного работника в соответствии с теорией Адамса**

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственное поведение повторяется, если нет - то возможны следующие реакции человека:

- сокращение затрат собственных сил («Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»);

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж);
- переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе);
- попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;
- выбор другого объекта сравнения («Мне с ними не равняться»);

#### Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой «пирамидой» или «лестницей» Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому (рисунок 4).



**Рисунок 4. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу).**

Несмотря на очевидную красоту и логичность теории иерархии потребностей, сам А. Маслоу в своих письмах отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей

человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума

## **Выводы по первой главы.**

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Согласно принятым системам мотивации на отечественных предприятиях работник получает:

- Базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- Премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- Премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- Премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы)

## Глава 2. Анализ системы управления персоналом в МУП «УПП»

### 2.1. Краткая характеристика транспортного предприятия

#### МУП «УПП» и анализ его хозяйственной деятельности

Базой исследования выпускной квалификационной работы является транспортное предприятие МУП Управление пассажирскими перевозками Миасского городского округа. Краткое название – МУП «УПП». Основными видами деятельности исследуемой организации являются:

1. Пассажирские перевозки по г. Миасс.
2. Междугородние пассажирские перевозки.
3. Пассажирские перевозки по заказу предприятий и физических лиц.

Адрес (физический и юридический): 456800 Челябинская обл, г Миасс, ул. Ленина 139.

Таблица 1

#### SWOT-анализ организации МУП «УПП»

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W):</b>
Наличие собственного автовокзала Высочайший уровень обслуживания при демократичном уровне цен Разнообразие маршрутов Возможность заказов через телефон и интернет Ориентация деятельности на полное удовлетворение потребностей клиентов в перевозках	Высокая доля изношенного автобусного парка Неэффективное использование работников
<b>ВОЗМОЖНОСТИ (O):</b>	<b>УГРОЗЫ (T):</b>
Расширение маршрутов Возможность обслуживания предприятий и организаций Открытие новых сфер деятельности	Ожесточение конкуренции Увеличение числа личного транспорта Рост стоимости ГСМ и запасных частей

Основными источниками информации для анализа хозяйственной деятельности служат аналитические отчеты по формам разработанным руководством компании. В таблице 2. представлены данные по таким показателям как:

- Выручка от реализации;
- Прибыль от продаж транспортных услуг;
- Внереализационные доходы транспортного предприятия в г. Миасс.

**Таблица 2**

**Состав, структура и динамика балансовой прибыли (тыс. руб.)**

**МУП «УПП»**

Состав балансовой прибыли	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Балансовая прибыль	287180	464 718	531672	177 538	66 954	162%	114%
Прибыль от продаж	133 443	189 576	253254	56 133	63 678	142%	134%
Разница полученных и уплаченных процентов	64 189	84 913	103561	20 724	18 648	132%	122%
Разница между прочими доходами и расходами	89 548	190 229	235456	100 681	45 227	212%	124%

Балансовая прибыль в 2014 году составила 287 180 тыс. руб., в 2015 году – 464 718 тыс. руб., а в 2016 году – 531672 тыс. руб. Главная составляющая балансовой прибыли – прибыль от продаж. Прибыль от продаж в 2014 году составила 133 443 тыс. руб., в 2015 году – 189 576 тыс. руб. и в 2016 году – 253254 тыс. руб.

Факторный анализ прибыли от продаж.

Основную часть прибыли предприятие получает от реализации услуг пассажирских перевозок. На объем прибыли от реализации транспортных услуг оказывают влияние 6 факторов: объем реализации транспортных услуг; ее структура; уровень закупочной себестоимости; уровень коммерческих расходов; уровень управленческих расходов; уровень среднереализационных цен.

Для анализа прибыли от реализации транспортных услуг рассмотрим таблицу 3.

**Таблица 3**

**Формирование прибыли (тыс. руб.) от реализации предприятия**

Показатели	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	240 042	128 278	14,81%	6,89%
Себестоим.	-1 475 537	-1 655 228	-1 835 142	-179 691	-179 914	12,18%	10,87%
Коммерческие расходы	-12 020	-16 238	-19 687	-4 218	-3 449	35,09%	21,24%
Полная себестоимость	-1 487 557	-1 671 466	-1 854 829	-183 909	-183 363	12,36%	10,97%
Прибыль от реализации транспортных услуг	3 108 557	3 532 508	3 957 268	423 951	424 760	13,64%	12,02%

Прибыль от продаж является важным фактором формирования балансовой и чистой прибыли, т.к. она имеет наиболее удельный вес в составе балансовой и чистой прибыли. В процессе анализа изучается динамика выполнения плана прибыли и определяются факторы изменения ее сумм.

В 2015 году общее увеличение прибыли составило 423 951 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, в 2016 году составило 424760 тыс. руб. Таким образом, факторный анализ подтвердил важность увеличения объема продаж и снижения удельных затрат.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д. таблица 4.

Таблица 4

## Рентабельность продаж предприятия МУП «УПП»

Показатели	2014	2015	2016	Изменение 2015-2014	Изменение 2016-2015
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	133443	189576	253254	56133	63678
8. Рентабельность продаж, %	8,23	10,19	12,18	1,95	1,99
9. Рентабельность всего капитала, %	1,26	0,97	0,64	-0,28	-0,33
10. Рентабельность основных средств, %	2,88	2,44	2,21	0,43	-0,23
11. Рентабельность собственного капитала, %	0,7	0,78	0,82	0,08	0,04
12. Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	0,64	0,55	0,47	-0,09	-0,08

Проведенный анализ показал, что предприятие имеет низкий уровень показателей рентабельности. Рентабельность продаж в 2014 году составила 8,23%, в 2015 году – 10,19%, а в 2016 году 12,8%. Рентабельность всего капитала в 2014 году – 1,26%, в 2015 г. – 0,97%, а в 2016 году – 0,64, что говорит о сокращении спроса на продукцию общества или о том, что предприятие использовало свои денежные средства неэффективно. Рентабельность собственного капитала в 2014 году составила 0,7%, в 2015 году – 0,78%, а в 2016 году 0,47. Хочется отметить, что перманентный капитал это совокупность долгосрочных пассивов и собственного капитала (уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, прибыль).

## **2.2. Анализ кадрового состава и трудовой мотивации персонала МУП «УПП»**

МУП «УПП» г. Миасс предлагает стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

В МУП «УПП» г. Миасс принят коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения в Обществе. Кадровая политика направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Общество предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

Социальная политика является составной и неотъемлемой частью кадровой политики и направлена на формирование чувства удовлетворенности от работы в компании и реализуется через систему социальных гарантий и компенсаций для всех работников.

На предприятии МУП «УПП» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники транспорта и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 5.

Анализ полученных данных табл. 5 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2014 – 2016 гг. возросла на 17,07% и составила в 2016 году 48 человек против 41 человек в 2014 году. Рост численности персонала обоснован увеличением числа маршрутов в городе Миасс и в челябинской области.

Таблица 5

**Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала «УТК» г. Миасс**

Показатель	2014		2015		2016		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07 %	126,70 %
Водители и механики	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57 %	138,86 %
Работники обслуживающего и вспомогательного характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива МУП «УПП» в городе Миасс вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата. Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников МУП «УПП» г. Миасс.

Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 5.

Из таблицы 5 видно, что средняя заработная плата работников транспортного предприятия в 2016 году выросла по сравнению с 2014 годом на 1400 рублей или 8%. Данный показатель работников обслуживающего и вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 8,13%, что говорит о символическом опережении работников транспортного предприятия.

Таблица 5

**Анализ средней заработной платы по коллективу МУП «УПП»**

Показатель	Период анализа			Отклонение (2016-2014)	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.
ЗП ср. водителей и механиков	17500	18700	18900	1400	108,00%

Работники обслужив и вспомог характера	17040	18628	18425	1385	108,13%
---	-------	-------	-------	------	---------

Анализ кадрового состава работников МУП «УПП» г. Миасс представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

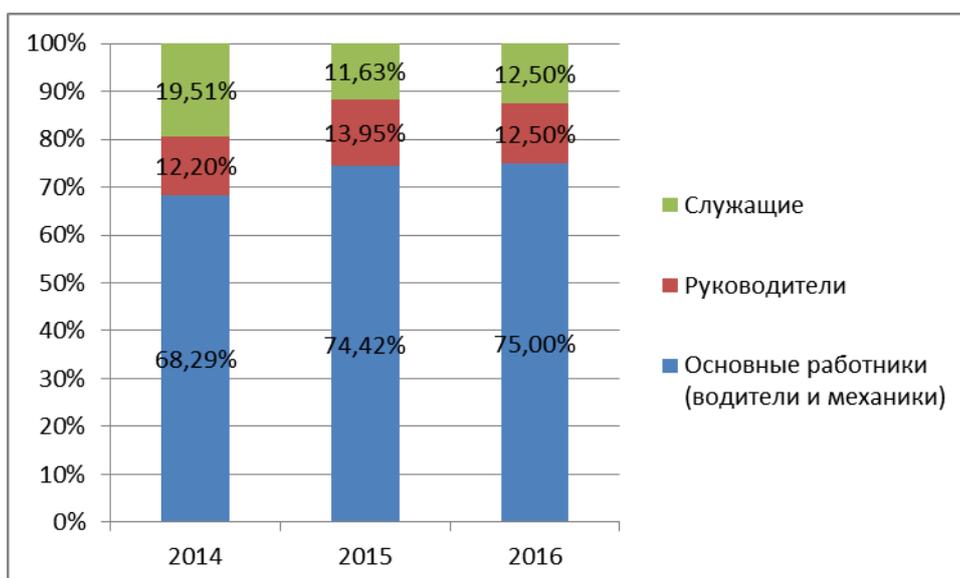
В таблице 6 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Миасс в период 2014 – 2016 гг.

**Таблица 6**

**Профессиональная структура персонала МУП «УПП»**

Категория работников	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники (водители и механики)	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100,00%

Из таблицы видно, что сотрудники основной деятельности – работники транспортного зала в 2014 году составляли 68,29%, а вот в 2016 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 1.



**Рисунок 1. Профессиональная структура персонала МУП «УПП» в г. Миасс в период 2014-2016 гг., %**

**Таблица 7**

**Анализ половой структуры персонала МУП «УПП» в 2014-2016 гг.**

Половая принадлежность	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 7 видно, что основу коллектива МУП «УПП» в г. Миасс составляют женщины (53,49% в 2015 году и 58,33% в 2016 году).

Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 8 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 8 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 -55 лет) в компании только 6,25 % (в 2015 году). Людей пенсионного возраста в составе МУП «УПП» г. Миасс нет.

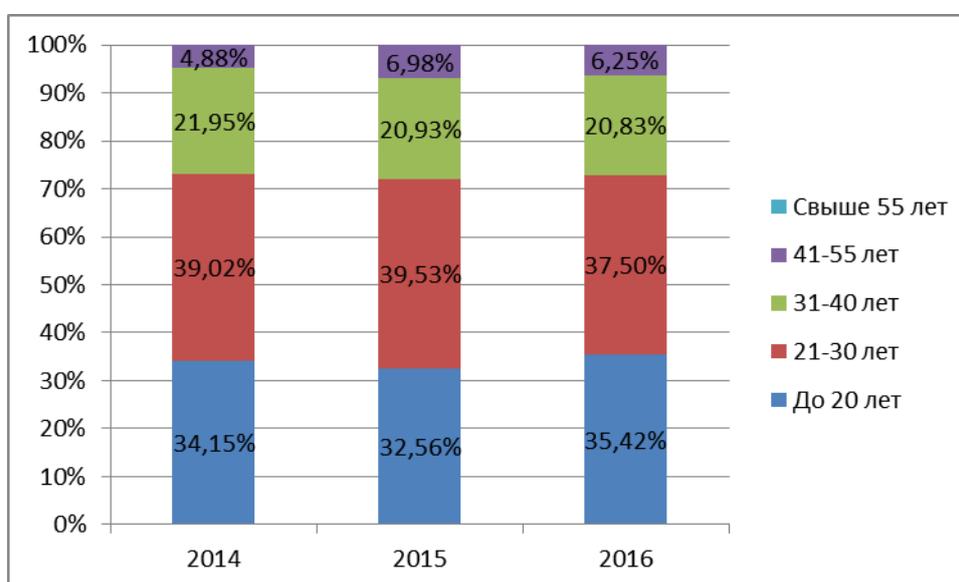
**Таблица 8**

**Возрастная структура персонала МУП «УПП» в период 2014-2016**

**гг., %**

Возрастная категория	2014		2016		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,15%	14	32,56%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,02%	17	39,53%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,95%	9	20,93%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 2. Изображена структура персонала по возрасту.



**Рисунок 2. Возрастная структура персонала МУП «УПП» г. Миасс в период 2014-2016 гг., %**

Проведем анализ работников по стажу работы в МУП «УПП» г. Миасс. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 9. Из таблицы 9 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

**Таблица 9**

**Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании  
МУП «УПП»**

Продолжительность стажа	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1-3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3-5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 10 приведен анализ.

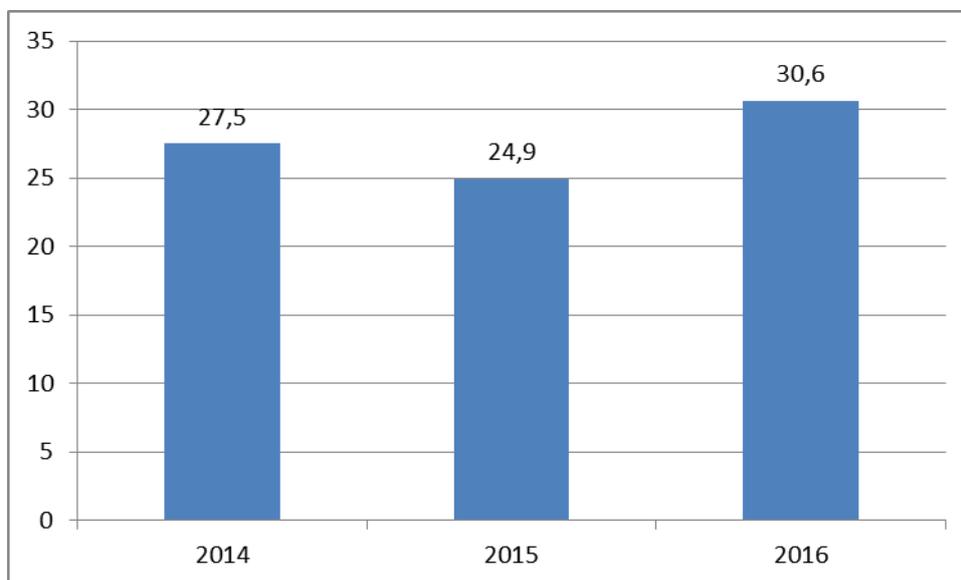
**Таблица 10**

**Образовательная структура персонала компании МУП «УПП» в  
период 2014-2016 гг.**

Образование	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 10 видно, что основу работников (в 2014 году 43,9%, в 2015 году 41,86% и в 2016 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2016 году 4,17%).

Ведущим показателем отношения работников к действующей системе мотивации формирует показатель текучести персонала. На рисунке 3 представлена динамика показателя текучести персонала МУП «УПП».



**Рисунок 3. Динамика показателя текучести персонала МУП «УПП» в период 2014 – 2016 гг. ,%**

Из рисунка 3 видно, что в период анализа текучесть персонала остается очень высокой. Данный факт говорит о необходимости выяснения причин текучести и их устранения.

#### Анализ производительности труда МУП «УПП»

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования персонала. Рост производительности труда имеет большое значение для предприятия; он позволяет:

- существенно снизить затраты на реализацию транспортных услуг, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем реализации транспортных услуг, следовательно, и рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;

- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;

- повысить конкурентоспособность предприятия и транспортных услуг, обеспечить финансовую устойчивость работы.

В таблице 11 представлена динамика и расчет показателей производительности труда на предприятии.

**Таблица 11**

**Анализ производительности труда работников МУП «УПП» в 2014-2016**

**гг.**

<b>Показатель</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Абс.</b>	<b>Отн.</b>
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	368 320	122,72%
Численность	41	43	48	7	117,07%
Работники основного характера (водители и механики)	28	32	36	8	128,57%
Работники вспомогательного и обслуживающего характера	13	11	12	-1	92,31%
ПТ всего	39537	43280	41444	1 908	104,82%
ПТ осн раб.	57893	58158	55259	-2 634	95,45%

Таким образом, в 2016 году производительность труда общая увеличилась на 1908 тыс. руб., что является положительным фактором для предприятия. Решающим фактором увеличения объема выручки стало увеличение производительности труда и роста маршрутов. Что касается производительности труда работников гаража, то данный показатель в период анализа снизился на 4,55% или на 2634 тыс. руб. Это говорит о необходимости пересматривать системы оплаты труда и мотивации для исправления негативной ситуации.

Так же хочется отметить тот факт, что оплата труда существенно опережает динамику производительности труда, что является грубым нарушением экономических законов.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работников и, как следствие, повышение эффективности труда, и его качества.

Рассмотрим основной элемент стимулирования труда в подразделении – заработную плату.

В МУП «УПП» применяется окладно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата состоит из установленного должностного оклада и премиальных выплат сотрудникам розницы за выполнение планов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

Должностной оклад – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда работника за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Оклад водителей автобуса (ОВА) и мастера составляет 12790р, механиков гаража - 11430 руб.

Премиальные выплаты рассчитываются на основании методической инструкции «Положение о расчете премиальных выплат сотрудникам предприятия».

Компанией в целом практикуется коллективное премирование, индивидуальные достижения поощряются морально.

В месячный должностной оклад не включаются доплаты, надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

Работникам подразделения могут устанавливаться следующие виды доплат:

- исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- увеличения объема выполняемых работ;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные дни.
- За отлично сданную аттестацию

Материальное стимулирование должно быть достаточным для создания необходимой материальной заинтересованности работников в выполнении принятых обязательств, предусмотренных в контракте.

Увеличение фонда заработной платы благотворно влияет на мотивацию персонала, как организации, так и потенциальных работников, имеющих желание работать в данной организации. Так же увеличивается вероятность уменьшения текучести уже имеющихся кадров в подразделении.

Исследуем существующее в транспортном предприятии нематериальное стимулирование.

В целом на предприятии создана благоприятная социальная атмосфера, отношения в коллективах доброжелательные. Руководитель стремится к сплочению сотрудников, развитию доверия и взаимопонимания внутри коллектива, прививают навыки работы в команде.

Рассмотрим существующее в организации моральное поощрение работников.

Одобрение является хорошим способом вознаграждения, который всегда будет много значить. В транспортном предприятии сотрудники всегда положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

В компании периодически проводятся конкурсы на лучший результат в перевозке пассажиров и безаварийная езда. В качестве приза - путевка на несколько дней за базу отдыха, или денежные сертификаты.

Сотрудники, которые в течение полугода стабильно показывают лучший результат, награждаются грамотой «Лучший водитель» и имеют право выбирать на каком маршруте работать.

В организации существует возможность эффективного продвижения сотрудников по служебной лестнице, планирование их карьеры.

Так как производительность труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится сотрудник, на предприятии созданы благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.

Рабочее место сотрудников управления оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования. В помещениях оптимальный температурный режим, освещение, мебель. Это позволяет организации более эффективно использовать свой трудовой потенциал.

Так, основным отрицательным моментом в своей работе механики считают негибкий рабочий график.

В процессе исследования графика использования рабочего времени в течении двух недель, было определено, что эффективность использования ими рабочего времени составляет примерно 58%, из рекомендуемых 86%.

Также выявлено, что наибольший поток маршрутов приходится на определенные, так называемые «пиковые» интервалы времени: период с пятницы по воскресенье, именно в эти промежутки времени водители прикладывают максимальные усилия в работе, вкладываясь полностью. В остальное время в гараже достаточно присутствия одного водителя, особенно учитывая, что их функции частично выполняются также завгаром и механиками. В свою очередь, работая бригадами механики используют свое рабочее время недостаточно эффективно, у них с одной стороны, нет возможности полностью вкладываться в работу (в гараже нет необходимости в постоянном присутствии двоих механиков) и им становится скучно, а с другой – очень мало личного свободного времени (редкие выходные).

Так же данная категория работников не удовлетворена размером заработной платы, точнее справедливостью ее распределения. В компании принята коллективная система премирования и не зависимо от того как

механик или водитель вкладывался в работу, он получит примерно наравне с коллегами в своей команде. Понятно, что данная политика рассчитана на ответственность каждого перед своим коллективом, ведь воспитание внутри команды порой эффективнее других мер. В то же время такой способ премирования позволяет менеджерам «расслабиться», ведь все равно кто-то, что-то продаст. «Ничего неделание» – это сильный демотивирующий фактор, который разлагает коллектив.

У механиков гаража недовольство вызывает начисление им премиальной части в сфере оплаты труда при выполнении ими функции механиков в свободное от основных обязанностей время. У механиков нет стимула эффективнее работать и приносить предприятию большую прибыль, потому что на их заработной плате это никак не сказывается.

Организации в процессе формирования системы оплаты труда следует учитывать, что экономя на своих сотрудниках, она теряет в стратегическом плане намного больше, так как в транспорте от объема продаж перевозок напрямую зависит прибыль организации. Здесь также затрагивается такой важный стимулирующий фактор как справедливость вознаграждения.

Так же проанализировав должностные обязанности водителей автобусов и механиков гаража можно заметить дублирование функций. В связи с этим возникает вопрос о необходимости разделения персонала на две категории.

В процессе исследования системы стимулирования труда персонала организации был выявлен ряд серьезных проблем, из чего следует вывод, что корректировка существующей системы мотивации сотрудников является необходимой.

Таким образом, можно сделать вывод, что специализацией организации МУП «УПП» является перевозка пассажиров по городу Миасс и в другие города региона. Для исследования была выбрана транспортная компания МУП «УПП» в городе Миасс, представленная некоторым количеством автобусов: Паз, Икарус, Лаз, Daewoo (Дэу).

В настоящее время на предприятии работает 45 человек, персонал делится на две основные категории: основного характера работники и вспомогательного.

Показатели степени удовлетворенности трудом в организации в среднем низкие. Возникает необходимость в корректировке системы мотивации работников.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие недостатки системы:

1. Неудовлетворенность сотрудниками организации системой стимулирования по различным причинам, зависящим от категории персонала.

2. Организация недостаточно полно использует трудовой потенциал персонала (дублирование функций).

3. Система стимулирования используется не достаточно широко - не побуждает достигать личных успехов, преследовать цели компании.

Так же выявлены неиспользуемые возможности:

1. Не используется материальное стимулирование сотрудников.

2. Не используется возможность мотивировать сотрудников индивидуально.

3. Возможность удовлетворить потребности работников, не предусматривающие финансовых затрат.

Система стимулирования на исследуемом транспортном предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Процесс морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества.

В исследуемой организации важно затронуть вопрос материального стимулирования. На современном этапе он остаётся одним из основных средств мотивации и часто играет первостепенную роль. Несомненно, одним из основных факторов мотивации персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. Система вознаграждения за труд на транспортном предприятии должна строиться с учетом следующих факторов:

- характер и сложность работы;
- роль труда в общем результате деятельности организации;
- эффективность труда.

В условиях рыночных отношений механизм заработной платы должен учитывать три принципа:

- Оплата труда должна зависеть от трудового вклада каждого работника, его опыта и квалификации;
- Заработок работника должен определяться конечным результатом работы всего коллектива;
- Оплата труда должна обеспечить социальную защищенность работников.

На УТК установлена окладно-премиальная система оплаты труда. Данная система оплаты труда представляет собой сочетание простой окладной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

Система стимулирования в первую очередь должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

В процессе исследования существующей системы стимулирования работников предприятия была выявлена проблема мотивации труда водителей, при разном вкладе в работу, все сотрудники этой категории получают примерно равную заработную плату, так как премия рассчитывается на команду.

Исследование, так же выявило, проблему оплаты труда водителей автобусов и механиков гаража. Работа по специальным заказам не всегда оплачивается сверх оклада.

Рассмотрев действующую систему оплаты труда, пример расчета заработной платы в МУП «УПП» г. Миасс можно сделать вывод, что данная система оплаты труда малоэффективна. Ее основными недостатками является:

- она совсем не стимулирует и не мотивирует персонал к трудовой деятельности и повышений результативности своего труда. Следовательно, это влечет за собой увольнение работников.

- плохо разработана премиальная система, то есть отсутствие взаимосвязи между премиальными выплатами работникам и результатами работы.

- наблюдается отсутствие комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь материального стимулирования, повышения квалификации и развития карьеры.

- предоставление права руководителям структурных подразделений устанавливать надбавки к окладам и размеры премий по своему усмотрению без четко отработанной системы. Ведь одним из важнейших качеством системы оценки и оплаты труда является ее справедливость.

Вывод: Проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему мотивации МУП «УПП» г. Миасс можно сделать выводы:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности.

— но, данной организации необходимо совершенствовать организацию мотивации труда для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. И для этого у нее есть возможности и средства.

Анализ степени удовлетворенности сотрудников и выявление их основополагающих ценностей.

В условиях роста производства одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной мотивации, которая способна помочь решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Однако, чем больше рост, как масштабов бизнеса, так и размеров организации, тем более ощущается невозможность управлять старыми привычными методами, используя только материальное стимулирование. Именно поэтому необходимо проанализировать степень удовлетворенности сотрудников и выявить их основополагающих ценностей и мотивы к труду.

Вопрос удовлетворенности работников своим трудом – один из важнейших в любой организации. «Теперь мы знаем, где находится источник продуктивности – настоящей и безграничной продуктивности. Он находится в людях увлеченных своим делом, раззадоренных, наделенных полномочиями и должным образом вознагражденных людей» (Джек Уэлч – лучший менеджер XX века) [50, с.48].

Для анализа степени удовлетворённости работников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

С этой целью было проведен опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

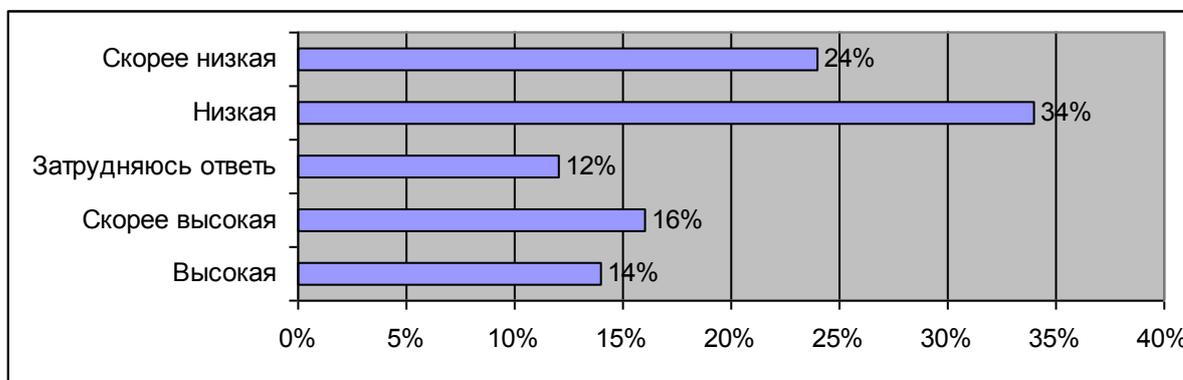
Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в МУП «УПП» г. Миасс?

- Предпринимаются ли со стороны руководства организации действия по повышению мотивации сотрудников?
- Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей МУП «УПП» г. Миасс?
- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в МУП «УПП»?

Опрос был проведен в феврале 2017 г. (во время прохождения преддипломной практики). На вопросы отвечали руководители МУП «УПП» г. Миасс - генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, главный механик, заведующий гаражом, а также рабочие и служащие.

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством МУП «УПП» г. Миасс, я интересовалась, как они сами оценивают организацию системы мотивации сотрудников на предприятии в целом (рисунок 4).

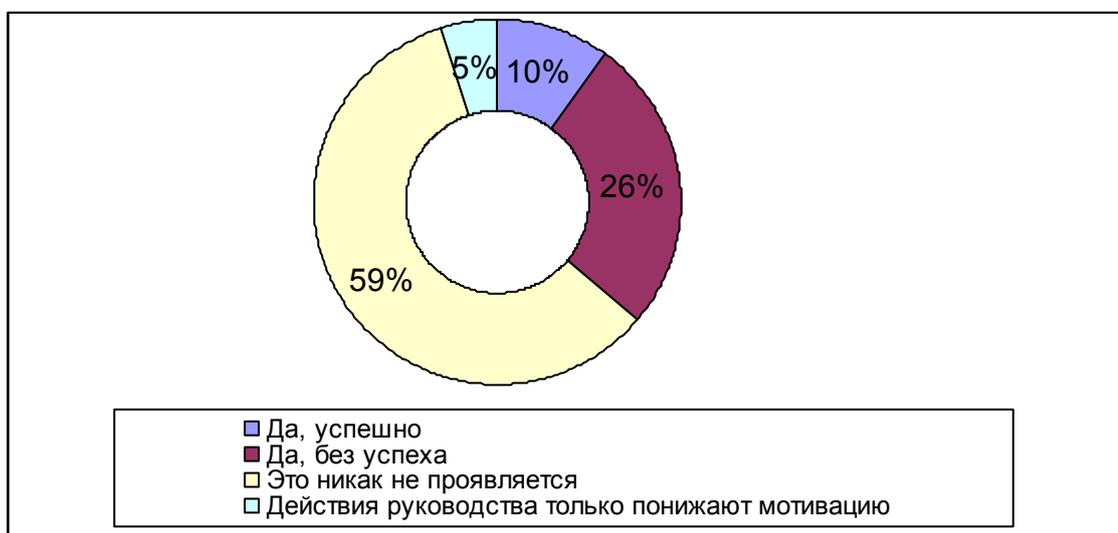


**Рисунок 4. Результаты опроса руководителей МУП «УПП» г. Миасс по вопросу: «Как вы оцениваете мотивацию сотрудников в целом?»**

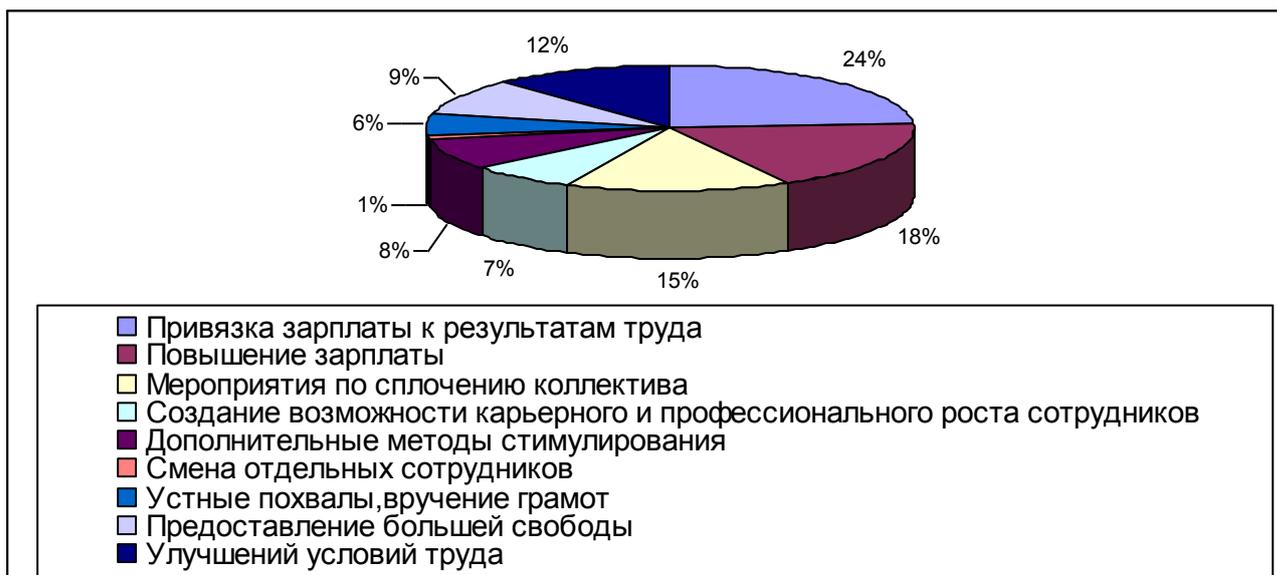
Результаты получились следующие: (16+14) - 30 % опрошенных руководителей подразделений ответили, что мотивация высока, (24+34) - 58% опрошенных оценили уровень мотивации в организации как низкий, 12 % затруднились с ответом.

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? (рисунок 5.)

59% опрошенных сотрудников ответили, что результаты предпринятых действий никак не проявляются, и только 10% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5% — что их действия только понизили мотивацию сотрудников. В качестве самых популярных методов стимулирования в МУП «УПП» руководителями подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам труда - 24%, ее повышение – 18%, мероприятия по сплочению коллектива– 15% и улучшению условий труда – 12% (рисунок 6).

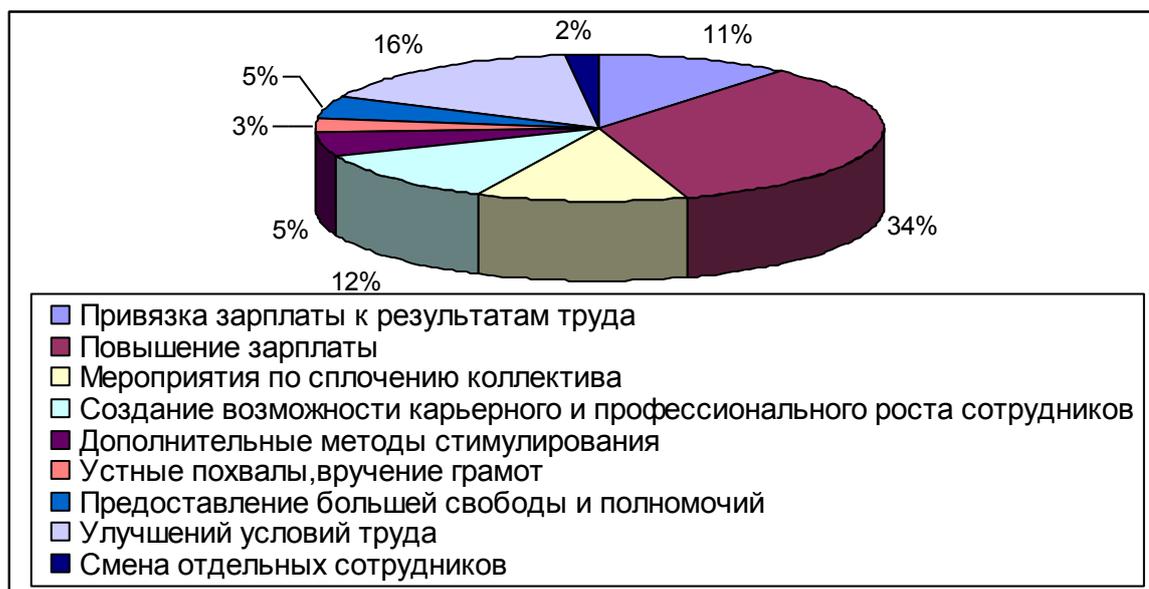


**Рисунок 5. Результаты опроса работников МУП «УПП» г. Миасс по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие – либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»**



**Рисунок 6. Результаты опроса руководителей подразделений МУП «УШ» по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей МУП «УШ»»**

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в МУП «УШ» г. Миасс (количество опрошиваемых составило 25 – работников водителей и механиков и 15 – административных и обслуживающих работников). Результаты этого опроса представлены на рис. 7.



**Рисунок 7. Результаты опроса сотрудников МУП «УПП» г. Миасс по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в МУП «УПП»?»**

На первом месте - 34% повышение величины заработной платы. На втором месте 15% — создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет 17% улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива - 12%.

Сравним результаты опроса руководителей подразделений и сотрудников МУП «УПП» (таблица 12).

**Таблица 12**

**Наиболее действенные методы повышения мотивации по оценке руководителей и сотрудников МУП «УПП» г. Миасс**

<b>№</b>	<b>Методы повышения мотивации</b>	<b>Оценка руководителей, %</b>	<b>Оценка сотрудников, %</b>
1	Привязка зарплаты к результатам труда	24	10
2	Повышение зарплаты	18	34
3	Мероприятия по сплочению коллектива	15	12
4	Дополнительные методы стимулирования	8	5
5	Создание возможности карьерного и профессионального роста	18	5
6	Улучшение условий труда	7	15
7	Предоставление большей свободы и полномочий	9	11
8	Устные похвалы, вручение грамот	1	2
9	Смена отдельных сотрудников	1	11

Важным, на мой взгляд, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются самими сотрудниками наиболее действенными. Из таблицы 6 видно, что только по 3 методам повышения мотивации мнения руководителей и сотрудников практически совпадают. Это - мероприятия по сплочению

коллектива, предоставление большей свободы и полномочий, другое. По остальным шести методам мнения руководителей и сотрудников не совпадают.

Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что в организации не проводился анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов.

Значительно мнения сотрудников и их руководителей разошлись по вопросу повышения заработной платы. Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

### **2.3. Предложения по совершенствованию действующей системы оплаты труда в МУП «УПП» и оценка их эффективности**

Организации автомобильного транспорта, руководствуясь ст.63 Трудового кодекса РБ (далее - ТК РБ), на основании коллективного договора используют системы премирования водителей автомобилей (далее - водители) для улучшения различных показателей своей деятельности.

Показатели, условия и размеры премирования предусматриваются в положениях по оплате труда, которые согласно ст.364 ТК РБ являются составной частью коллективного договора. По своему целевому назначению системы предусматривают премирование:

- за производственные результаты;
- по специальным системам.

Показатели и условия премирования

При премировании водителей за производственные результаты число показателей и условий премирования устанавливается в количестве, не превышающем двух-трех, от которых зависят общие результаты деятельности организации.

В частности, в зависимости от видов перевозок показатели и условия премирования водителей предлагаются следующие:

водителей, занятых:

междугородными перевозками грузов:

- своевременное выполнение заданий, предусмотренных путевыми листами на перевозку грузов;

- отсутствие замечаний грузоотправителя и грузополучателя;

- соблюдение норм пробега;

пригородными и городскими перевозками грузов:

- выполнение заданий, предусмотренных путевыми листами на перевозку грузов: по количеству тонн, ездов (рейсов), часов работы;

- соблюдение графиков перевозки грузов;

- выполнение месячного плана по выручке (доходам), др.;

грузовыми перевозками при премировании за коллективные результаты:

- рост выработки автомобилей в приведенных тонно-километрах в расчете на 1 среднесписочную тонну грузоподъемности к соответствующему периоду прошлого года;

- рост производительности труда, исчисленной исходя из выручки от реализации продукции (работ, услуг) в сопоставимых условиях нарастающим итогом с начала года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года;

водителей:

автобусов междугородных и пригородных маршрутов:

- выполнение месячного плана по выручке (доходам);

- выполнение сменных заданий по количеству рейсов;

- соблюдение графика движения;

- высокая культура обслуживания пассажиров: отсутствие жалоб, объявление остановочных пунктов, порядка приобретения билетов;

автобусов городских маршрутов:

- выполнение сменных планов по количеству рейсов;

- соблюдение графика движения по маршруту;

- высокая культура обслуживания: отсутствие жалоб пассажиров, объявление остановочных пунктов, порядка приобретения и компостирования талонов;

заказных автобусов:

- выполнение задания заказчика, соблюдение графика движения;

- отсутствие замечаний заказчика и пассажиров на культуру и качество обслуживания;

легковых автомобилей-такси:

- выполнение плана по выручке;

- отсутствие нарушений трудовых обязанностей и жалоб пассажиров на качество обслуживания;

служебных легковых автомобилей:

- своевременное и качественное выполнение задания;
- содержание автомобилей в технически исправном состоянии.

Порядок начисления премий

Начисление премий. Премия за отчетный месяц начисляется:

водителю со сдельной премиальной оплатой труда - в процентах от сдельного заработка по формуле:

$$\text{Сдельная премия} = \text{Зс} * (\text{П} / 100\%)$$

где Сп - сумма премии за месяц, руб.;

Зс - сумма сдельного заработка, начисленного за месяц, руб.;

П - процент премии;

водителю с повременной премиальной оплатой труда - в процентах от тарифной ставки (оклада), начисленной за отработанное за месяц время, по формуле:

$$\text{Сп} = \text{Тч} \times \text{Чотр} \times (\text{П} / 100\%);$$

где Тч - часовая тарифная ставка водителя, руб.;

Чотр - количество отработанных за месяц часов, ч.

Согласно предложениям по оплате труда работников автомобильного транспорта, премии начисляются на доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ), выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

Размеры премий, предусматриваемых в положениях по оплате труда водителей, могут дифференцироваться в зависимости от их занятости в основной или не основной деятельности, вида перевозок, других факторов. Однако в целом по организации предельный размер премий за производственные результаты, включаемых в затраты по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг), учитываемых при ценообразовании и налогообложении, устанавливается не более 30%

заработной платы по сдельным расценкам, тарифным ставкам (должностным окладам) в расчете на одного работника в месяц.

В указанный предельный размер включаются также премии, начисляемые на доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ), выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

В соответствии с ТК РФ за работу в государственные праздники, праздничные и выходные дни, в сверхурочное время премии начисляются на заработок, исчисленный по одинарным сдельным расценкам или на одинарную тарифную ставку (оклад).

Премирование водителей может также производиться по специальным системам. К таким системам относятся, например, премирование за:

- экономию автомобильного топлива;
- увеличение пробега автомобильных шин;
- другие показатели работы.

Частичное или полное лишение премии. Согласно нашим предложениям по премированию работников базы исследования размер премии отдельному работнику по решению директора должен быть:

- 1) увеличен с учетом его вклада в выполнение установленных показателей;
- 2) снижен за производственные упущения.

Например, водители автобусов междугородных и пригородных сообщений лишаются премий частично или полностью за:

- дорожно-транспортные происшествия и аварии по вине водителя, их сокрытие, уезд с места происшествия;
- провоз пассажиров без билета;
- использование автобуса в личных целях;
- работу на линии с техническими неисправностями, угрожающими безопасности пассажиров;
- срыв рейса маршрутного автобуса;

- выезд на линию с неработающим спидометром, расхождение показаний его с путевым листом;

- опоздание с выездом на линию, преждевременное прекращение работы;

- другие нарушения.

Предлагаемые причины лишения водителей премий полностью за следующие нарушения:

- прогул (в т.ч. отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительной причины;

- появление на работе в состоянии алкогольного, токсического или наркотического опьянения, а также распитие спиртных напитков, употребление наркотических или токсических средств на рабочем месте в рабочее время;

- совершение по месту работы хищения имущества нанимателя, установленного приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания.

Полное или частичное лишение премии производится за период, в котором было совершено упущение в работе, и оформляется приказом директора УТК с обязательным указанием причин.

Организация премирования водителей автобусов, работающих на регулярных междугородных маршрутах. Премирование водителей микроавтобусов предлагается делать по результатам работы за месяц за выполнение плана по выручке, которая дифференцируется в зависимости от коэффициента наполняемости микроавтобуса. Коэффициент наполняемости рассчитывается в следующей последовательности:

- вначале делением выручки, полученной от продажи билетов за месяц (Вб), на полную стоимость билета (Сб) определяется среднее количество перевезенных пассажиров в данном месяце (Кп.м):

$$\text{Кп.м.} = \text{Вб} / \text{Сб};$$

- затем делением среднего количества перевезенных в данном месяце пассажиров на количество рейсов (Крейс) рассчитывается количество перевезенных пассажиров за один рейс (Кп.р):

$$К.п.р.=Кп.м./Крейс.$$

- и наконец делением среднего количества перевезенных пассажиров за один рейс (Кп.р) на количество мест для сидения в автобусе (Км.с) определяется коэффициент наполняемости (Кн):

$$Кн=Кп.р./К.м.с.$$

Условием премирования является обеспечение высокой культуры обслуживания пассажиров. При коэффициенте наполняемости от 0,4 до 0,5 размер премии составляет 20% тарифной ставки за отработанное время, а 0,8 и выше - 40%, однако в целом по организации обеспечивается соблюдение предельного размера премий - 30% тарифной ставки.

#### Пример

В июне 2016 г. на маршруте № 1 водителем получена выручка, исходя из которой коэффициент наполняемости составил 0,7, а размер премии - 35% тарифной ставки. Им отработано 180 часов. Кратность тарифной ставки 1-го разряда для установления месячной тарифной ставки водителю - 2,33, действующая в организации тарифная ставка 1-го разряда - 15000 руб. При 40-часовой 6-дневной рабочей неделе среднемесячная расчетная норма рабочего времени составляет 168,5 часа. Требуется определить сумму премии водителю.

Рассчитаем часовую тарифную ставку водителя:

$$Тч = (2,33 \times 15000 \text{ руб.}) / 168,5 = 207,4 \text{ руб.}$$

Сумма премии составит:

$$Сп = Тч \times Чотр \times (П / 100\%) = 207,4 \text{ руб.} \times 180 \text{ ч} \times (35\% / 100\%) = 13066 \text{ руб.}$$

Премирование за экономию топлива. Списание автомобильного топлива производится исходя из выполненных километров пробега и линейных норм расхода топлива, утверждаемых на предприятии.

Источником премирования является фактическая экономия топлива против указанных норм, подтвержденная данными бухгалтерского учета и показаниями приборов.

Наши предложения указывает, что на выплату премий направляется до 50% стоимости сэкономленного топлива.

Премирование рабочих, занятых ремонтом и регулировкой топливной аппаратуры, и работников, осуществляющих учет расходования топлива, может производиться при соответствующем уменьшении премии водителям автомобилей.

За перерасход автомобильного топлива сверх установленных норм по вине водителей автомобилей с них удерживается 100% стоимости перерасходованного топлива, что согласуется с Гражданским кодексом РФ, предусматривающей, что вред, причиненный имуществу юридического лица, подлежит возмещению в полном объеме лицом, причинившим вред.

Премирование за увеличение пробега автомобильных шин. Эксплуатационные нормы пробега автомобильных шин содержатся в Правилах эксплуатации автомобильных шин, утвержденных директором ООО УТК

Согласно предлагаемым нами рекомендациям на премирование водителей и других работников за увеличение пробега новых и восстановленных методом наложения протектора автомобильных шин направляется до 50% суммы полученной экономии эксплуатационных расходов.

В случае работы на автомобилях нескольких водителей общая сумма начисленной премии распределяется между ними пропорционально выполненным километрам пробега.

Часть выделенных на премирование средств направляется на поощрение слесарей, других работников, участвующих в осуществлении мероприятий по достижению экономии автомобильных шин.

Моральное стимулирование персонала является наиболее экономичным способом стимулирования для предприятия, поскольку не требует существенных материальных затрат.

Моральное стимулирование также играет не маловажную роль в системе стимулирования труда.

Забота о здоровье сотрудников является одной из форм морального стимулирования. Здоровье – это состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия, то есть здоровье – это не только отсутствие болезни или травмы. Уравновешенная и зрелая личность строится на этих трех основных элементах. Ответственность за создание хорошего самочувствия лежит в первую очередь на самом человеке. Целенаправленная забота о здоровье отражает способность и желание личности отвечать за себя.

Руководитель организации должен заботиться о том, чтобы не подвергать опасности здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности.

Следует разработать программу укрепления здоровья работников транспортного предприятия, в которую войдут оплата организацией медосмотра, абонемент в тренажерный зал для сотрудников со стажем, спортивные соревнования между структурными подразделениями.

Одобрение является хорошим способом вознаграждения, который всегда будет много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится. Об этом не должен забывать ни один руководитель.

Поощрение в свою очередь призвано стимулировать не только данного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрения, например материального и морального стимулирования.

Так же руководителям подразделения следует создать работникам возможность эффективного продвижения по служебной лестнице. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. В отличие от зарубежных стран, в нашей стране, прежде всего, ценится статус человека, его положение в обществе, а потом все остальное. Исходя из этого, можно предположить, что человек будет стараться выполнить свою работу хорошо, когда существует вероятность его продвижения по службе. продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Повышение важности работы тоже играет не маловажную роль для персонала организации. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его работы, он начинает ощущать важность собственного труда, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник базы исследования всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа вливается в работу предприятия в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата. Руководитель не должен забывать об этом.

Так же необходимо стимулировать работников организации с помощью обучения. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, поэтому необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Работникам исследуемого предприятия необходимо дать

ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

К тому же на предприятии МУП «УПП» следует ввести программу, в рамках которой, каждый сотрудник может написать анонимную жалобу либо описать проблему и направить ее в компетентную инстанцию, которая отвечает за решение возникающих вопросов. Ответ на нее дается в срок до 7 дней.

Так же ввести программу, которая предусматривает, что любой сотрудник может лично обратиться к руководителю ранга, пока не получит удовлетворяющий его ответ. Она может быть предназначена для предотвращения злоупотребления руководящей властью.

Еще на предприятии необходимо установить доску почета, на которой будут вывешены фотографии самых лучших работников месяца. А по итогам года самым лучшим работникам можно вручать грамоту и сувенир с логотипом компании. К тому же на такой доске можно вывешивать плакаты с поздравлениями с праздниками, днями рождения и актуальными новостями транспортного предприятия. После такой мотивации работа будет протекать веселее, и у работников будет к чему стремиться.

Для того чтобы директор или завгар понял, все ли задания, данные им, выполнены подчиненными должным образом и в надлежащий срок, необходимо иметь хорошо отлаженную обратную связь. Обратная связь бывает внутренней – то есть идущей от самой работы и внешней – в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ

стимулирования этой связи – постановка четких и конкретных целей в организации, не указывая при этом путь их достижения.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу.

Другая крайность – когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи на нашем предприятии необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника.

На ООО УТК периодически проходят различные мотивации, красочно описывающие возможность выиграть сотрудниками путевку в жаркие страны. Однако в реальности, устанавливаемые для этого критерии оказываются для многих работников недостижимыми в силу их места нахождения и различным проходящим потоком людей за день. Также количество этих путевок строго ограничено, и многие сотрудники изначально считают возможность выиграть нереальной, поэтому и не стремятся приложить максимальные усилия.

Следует подобные мотивации более доступными и менее затратными, но охватывающими большее количество сотрудников и чаще проводимыми.

Например, лучшая команда месяца выигрывает поездку в аквапарк г. Екатеринбурга, поход в сауну либо трехдневный отдых на лыжной базе.

Также руководству необходимо чаще проводить совместные корпоративы для сотрудников сети. Это позволит работникам лучше узнать друг друга, в неформальной обстановке пообщаться с коллегами, поделиться

опытом, познакомиться с руководством. Данное мероприятие способствует укреплению корпоративной культуры, становлению единого духа компании.

Экономическую эффективность предложенных мер трудно отследить, потому что мы не можем быть полностью уверены в том, что если мы увеличим заработную плату работникам, то производительность их увеличится.

При выборе вариантов организации заработной платы необходимо определять их эффективность, выгодность, полезность. Полезность характеризует степень преимущества предлагаемых мер. Выгодность в конечном итоге определяется при сравнении отношения результатов и затрат, то есть эффективностью.

Таким образом, эффективность в широком смысле - это отношение между результатами, затратами и уровнем достижения поставленной цели.

В более узком смысле эффективность - это отношение результата к затратам на его достижение либо к используемому ресурсу.

В нашем случае при введении новой системы оплаты труда мы будем рассматривать эффективность, учитывающую затраты и результаты, связанные с введением мер по совершенствованию оплаты труда работников МУП «УПП» г. Миасс, введение Положения по оплате труда, предусматривающего нормативный метод формирования заработной платы, а также эффективность использования персонала организации. Рассмотрим планируемые показатели деятельности МУП «УПП» г. Миасс в 2016 г.

В результате внедрения инновационных мероприятий МУП «УПП» намерено наращивать объем услуг 1% в месяц (нарастающим итогом за год рост должен составить 12,7% в сопоставимых ценах), соответственно в сопоставимых ценах стоимость ГСМ увеличится также на 12,7%. При этом общая стоимость увеличится лишь на 7% в силу того, что в приросте выручки от реализации заложена себестоимость.

**СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям

общества, интересам отдельного человека. Интегрирующим показателем социальной эффективности есть производство товаров народного потребления в общем объеме производства за год.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - это достижение наибольших результатов при наименьших затратах живого и овеществленного труда.

Конкретными показателями экономической эффективности есть: производительность и фондоемкость труда, фондоотдача и фондоемкость транспортных услуг, материалоотдача и материалоемкость транспортных услуг, экономическая эффективность капитальных вложений, новой техники, энергоемкость транспортных услуг, повышение ее качества, экономия материальных затрат

Важное значение в рамках социальной эффективности имеет изменение средней заработной платы. На основании изменения расходов на оплату труда и стабильной численности персонала заработная плата работников существенно изменится.

Следует спрогнозировать и изменение доли неудовлетворенных системой мотивации сотрудников. Следует отразить и изменение показателя текучести персонала, как выражения отношения работников к действующей системе мотивации персонала МУП «УПП».

Вывод: Внедрение всех предложенных мероприятий позволит закрепиться положительной тенденции роста производительности труда и заработной платы.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда растет, текучесть кадров уменьшается.

Общая прибыль организации за 2016 год составила 973371 р., в ней прибыль от междугородних перевозок 421070 р.

После проведения рекомендованного мероприятия прогнозируется увеличение прибыли от междугородних перевозок увеличится на 40%

$$Pr_{\epsilon}^{nl} = 1,4 \times Pr_{\epsilon}^{\delta}, \quad (2)$$

где  $Pr_{\epsilon}^{nl}$  – прибыль плановая;

$Pr_{\epsilon}^{\delta}$  - прибыль базовая.

Тогда:

$$Pr_{\sigma\sigma}^{nl} = (Pr_{\sigma\sigma}^{\delta} - Pr_{\epsilon}^{\delta}) + Pr_{\epsilon}^{nl} = Pr_{\sigma\sigma}^{\delta} - Pr_{\epsilon}^{\delta} + 1,4 Pr_{\epsilon}^{\delta} = Pr_{\sigma\sigma}^{\delta} + 0,4 Pr_{\epsilon}^{\delta}; \quad (2)$$

где  $Pr_{\sigma\sigma}^{nl}$  – прибыль общая плановая;

$Pr_{\sigma\sigma}^{\delta}$  – прибыль общая базовая.

$$Pr_{\sigma\sigma}^{nl} = (973371 - 421070) + 1,4 \times 421070 = 973371 + 0,4 \times 421070 = 1141799 \text{ (руб.)}$$

Рассчитаем экономический эффект от проведенного мероприятия:

$$\text{Экономический Эффект} = (Pr_{\sigma\sigma}^{nl} - Pr_{\sigma\sigma}^{\delta}) - 15\% \times Pr_{\sigma\sigma}^{nl}; \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \text{Экономический Эффект} &= (1141799 - 973371) - 0,15 \times 1141799 = \\ &= 168428 - 171269,85 = 8003,3 \text{ (руб.)} \end{aligned}$$

Таким образом, общая прибыль организации увеличится на 168428руб., а экономический эффект от проведенного мероприятия составит 8003,3 руб.

В результате принятия данных мер нами ожидается прирост объема перевозок на 1% или 12,7% в год, при этом себестоимость деятельности за счет роста расходов на персонал вырастит лишь на 7%.

В таблице 14 представлен прогноз стоимостных показателей деятельности предприятия в прогнозном периоде за счет внедрения предлагаемых мероприятий.

**Таблица 14**

**Прогноз стоимостных показателей деятельности предприятия в прогнозном периоде за счет внедрения предлагаемых мероприятий**

Показатели	Период			
	2014	2015	2016	2017 (прогноз)
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	2 241 963
Себестоим.	-1 475 537	-1 655 228	-1 835 142	- 1 963 602
Коммерческие расходы	-12 020	-16 238	-19 687	- 19 687
Полная себестоимость	-1 487 557	-1 671 466	-1 854 829	- 1 983 289
Прибыль от реализации транспортных услуг	133 443	189 576	134 491	285 674

Из таблицы видно, что прибыль от реализации существенно выросла, что говорит о высокой экономической эффективности. В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации материальной и нематериальной мотивации в МУП «УПП» г. Миасс и применение нормативного метода формирования фонда оплаты труда, регулируемого Положением об оплате, позволит предприятию выйти на более стабильный уровень показателей финансово-хозяйственной деятельности.

## **Выводы по второй главе**

Отличительной особенностью МУП «УПП» г. Миасс является реализация услуг пассажирских перевозок.

Цель деятельности МУП «УПП» г. Миасс – расширение рынка услуг по перевозке пассажиров в городе, области в регионе.

В соответствии с Уставом МУП «УПП» г. Миасс основной вид деятельности пассажирские перевозки на территории г. Миасс, Челябинской и Свердловской областей.

Рассмотрев и проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда МУП «УПП» г. Миасс можно сказать:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности: увеличение производительности труда, показателя перевозок, уровня рентабельности.

Основными проблемами в действующей системе мотивации персонала являются:

- но, данной организации необходимо совершенствовать организацию материальной составляющей мотивации персонала для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. Так как социологический опрос показал, что система оплаты труда в МУП «УПП» г. Миасс находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания перейти на систему оплаты труда, которая свяжет результаты труда с конечным размером заработной платы, и создать более эффективную систему мотивации труда, тем более, что большинство работников психологически к этому готовы.

Для того чтобы персонал МУП «УПП» г. Миасс работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в

соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Следовательно, совершенствованием системы оплаты труда является деление ее на основную (окладную) и дополнительную (премиальную). Для этого необходима разработка следующих мероприятий.

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение мотивации труда в МУП «УПП» г. Миасс фонд оплаты труда увеличился на 49%.

В результате проведения инновационных мероприятий ожидается рост получения прибыли на 1073 тыс. руб., или на 49%. Это говорит о том, что главная цель организации выполняется.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда работников растет, следовательно, у работников появляется чувство удовлетворенности трудом, что, в свою очередь повышает его личностный потенциал, и желание эффективно трудиться.

## Заключение

В заключение квалификационной работы на основании проведенного исследования работы транспортного предприятия МУП «УПП» г. Миасс можно сделать следующие общие выводы.

Мотивация труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплаты работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными документами, соглашениями и трудовыми договорами. Сегодня, в основе мотивации труда лежит заработная плата. Зарботная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Различают номинальную заработную плату, т.е. ее денежный размер, и реальную. Организация оплаты труда включает: тарифную систему, формы и системы оплаты труда, систему надбавок, доплат и премирования. Тарифная система оплаты труда - совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. Форма оплаты труда – это способ взаимосвязи между заработной платой и результатами, заработной платой и характером труда. Система оплаты труда – это технология реализации соответствующей формы оплаты труда. Зарботная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная - начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная - это установленные законом выплаты за неотработанное время. Существуют две основных формы оплаты труда — повременная и сдельная. Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата работнику начисляется в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной

тарифной ставкой или окладом. Сдельная форма оплаты труда позволяет установить размер заработной платы работника в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен в количестве операций, изделий и т.д., и размера заработной платы за единицу транспортных услуг (расценки).

На базе форм оплаты труда разработаны системы заработной платы:

— повременные: простая повременная, повременно-премиальная и повременно-премиальная с нормированным заданием, система плавающих окладов.

— сдельные: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, сдельно-регрессивная, косвенная сдельная, аккордная сдельная.

— гибкие: остаточная, бестарифная, контрактная.

Повышение роли стимулирования труда позволяет увязать уровень и прирост заработной платы с конкретными достижениями в работе. Системы премирования играют важную социальную роль, так как способствуют творческому отношению к труду.

Отличительной особенностью МУП «УПП» г. Миасс является оказание услуг по пассажирским перевозкам в городе Миасс, Челябинская и Свердловская область.

Цель деятельности МУП «УПП» г. Миасс – расширение рынка услуг по перевозке пассажиров в городе, области в регионе.

В соответствии с Уставом МУП «УПП» г. Миасс основной вид деятельности магазина – перевозки на территории г. Миасс, Челябинской и Свердловской областей.

Рассмотрев и проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда МУП «УПП» г. Миасс можно сказать:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности: увеличение

производительности труда, показателя товарооборота, уровня рентабельности.

Основными проблемами в действующей системе мотивации персонала являются:

- но, данной организации необходимо совершенствовать организацию материальной составляющей мотивации персонала для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. Так как социологический опрос показал, что система оплаты труда в МУП «УПП» г. Миасс находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания перейти на систему оплаты труда, которая свяжет результаты труда с конечным размером заработной платы, и создать более эффективную систему мотивации труда, тем более, что большинство работников психологически к этому готовы.

Для того чтобы персонал производственных подразделений работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Следовательно, совершенствованием системы оплаты труда является деление ее на основную (окладную) и дополнительную (премиальную). Для этого необходима разработка следующих мероприятий.

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации оплаты труда в МУП «УПП» г. Миасс фонд оплаты труда увеличился на 49%.

В результате проведения инновационных мероприятий ожидается рост получения прибыли на 1073 тыс. руб., или на 49%. Это говорит о том, что главная цель организации выполняется.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С

увеличением заработной платы увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда работников растет, следовательно, у работников появляется чувство удовлетворенности трудом, что, в свою очередь повышает его личностный потенциал, и желание эффективно трудиться.

## Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по

формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке

распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по

службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств

человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. rotatio – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II [Текст] - М.: Велби, 2014.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2014.
3. Алавердов, А.Л. Управление кадровой безопасностью организации [Текст] - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2011. - 176 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2012. – 658 с.
5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – [Текст] // М.: Экономика, - 2010. С. 4-11.
6. Васильева, М.Г. Развитие управления персонала в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. - 2014. - № 4. - С.54-56.
7. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2011 г. , 192 С.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 123 с.
9. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2011. - 395с.
10. Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой предприятия [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // "Управление в страховой предприятия", № 3, 2010.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2011. – 499 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2011. – 544 с.
13. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2010. - 624с.

14. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2012. – № 5.

15. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст] // Секретарское дело. – 2014. – № 2. С. 90-92.

16. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 736 с.

17. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2010. — 233с.

18. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2011. – 384 с.

19. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2011. – 456 с.

20. Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - № 6.

21. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2014. - №6, С. 82-95.

22. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2011.- 224 с.

23. Кэмпбэл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, 2010. - 336с.

24. Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - №17, С. 58.

25. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2010. – 395с.

26. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных

- администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2011. – 245 с.
- 27.Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2010, 790 с.
- 28.Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2014. - № 19.
- 29.Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2010. - 193с.
- 30.Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2011.
- 31.Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2011. – 566 с.
- 32.Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.–Изд. – во: ИНФРА-М, 2010. – 797 с.
- 33.Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - № 6.
- 34.Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2010. - с.264.
- 35.Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2014. - №7. - с.34-39.
- 36.Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2011. - 878с.
- 37.Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 2012.- 455 с.
- 38.Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 6, июнь 2012.

39. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса (интервью с И. Дудником) [Текст] // Управление персоналом. - 2014. - № 23.

40. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2011. - 690 с.

41. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2014. - №2, с.74-84

42. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - № 1.

43. Селина, А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2010.

44. Селина, А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - № 5.

45. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2014. - № 22.

46. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2012. – 366 с.

47. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 638 с.