

Карасева Юлия Сергеевна

Магистрант

Направление: Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа: Государственное и муниципальное управление

**Повышение эффективности управления персоналом
муниципального предприятия МУП КТТУ Краснодар**

Аннотация. В статье приведено исследование, отражающее повышения эффективности управления персоналом муниципального предприятия в выявленной зависимости уровня развитости системы управления персоналом с эффективностью деятельности муниципального унитарного предприятия, а также в разработке и обосновании теоретико-методологического подхода формирования устойчивой системы управления персоналом на муниципальном унитарном предприятии на основе возрастающей роли личности работника, знания его мотивационных установок, умения формировать и направлять их в соответствии с задачами повышения не только производительности труда, но и его качества.

Ключевые слова: эффективность управления, персонал, муниципальное предприятие, ключевые факторы управления, совершенствование организации управления персоналом.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа

функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

В работе по управлению персоналом, как правило, используют все факторы повышающие эффективность использования сотрудников, включая имеющие психологическую природу и обращенных к их ценностям, интересам и потребностям.

Научная новизна данного исследования заключается в том, что на общетеоретическом уровне предпринята попытка исследования кадровой политики предприятия с учетом ее особенностей и специфики в целях достижения ее качественного обновления в структурном и содержательном аспектах. Также научная новизна исследования состоит в развитии теоретических и методических положений по формированию социально-ориентированной кадровой политики организации с целью повышения эффективности ее функционирования. Наиболее важные результаты, полученные лично автором:

- выявлены, на основе анализа оценок ведущих специалистов, основные тенденции в работе с персоналом и определен круг задач, которые предстоит решить специалистам в области управления персоналом исходя из этих тенденций;

- сформулировано видение работы с персоналом в условиях новой, информационной экономики;

- определена роль проектирования кадровой политики в системе управления предприятием в целом, в контексте значимых социально-экономических факторов управления;

- определены основные принципы, описаны элементы и структура процесса проектирования кадровой политики промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования с позиции инновационной парадигмы управления, системного и процессного подходов;

- уточнено понятие социально-ориентированной кадровой политики, разработка которой основывается на применении процессного подхода к

управлению персоналом. Научная новизна также состоит в уточнении основных принципов и разработке механизма проектирования кадровой политики муниципального предприятия в контексте существенных социально-экономических факторов управления, а также в создании методики оценки эффективности проектирования кадровой политики в совокупности количественных и качественных показателей, а также структуры затрат и длительности этапов.

Муниципальное унитарное предприятие «Краснодарское трамвайно–троллейбусное управление» (МУП «КТТУ») является ведущим транспортным предприятием г. Краснодар, которое насчитывает двухвековую историю.

МУП «Краснодарское трамвайно–троллейбусное управление» представляет собой современное, развитое и экономически рентабельное предприятие, которое, несмотря на свою успешную деятельность на территории города не исключает возможности проведения мероприятий, направленных на модернизацию, что позволяет сделать вывод о развитости структуры управления, заинтересованности сотрудников в улучшении деятельности, как самого предприятия, так и собственных условий труда и, соответственно, уровне профессионализма руководителя.

С целью совершенствования кадровой политики и системы управления персоналом в МУП «Краснодарское трамвайно–троллейбусное управление (КТТУ)» был проведен анализ соответствия фактических связей в высшем звене и численности специалистов в подразделениях нормам управления, в процессе которого фактические данные о количестве объектов управления и сравнивались с нормами управления, соответствующие рекомендациям НИИ труда [1, с. 81]. В результате было установлено: на обследуемом предприятии у директора количество объектов управления соответствует нормам. В тоже время количество объектов управления у заместителя директора по организационным вопросам недостаточно – всего 2.

Заместитель директора по производству перегружен – у него 7 объектов управления при максимально возможном значении нормы – 3.

Указанные недостатки в организационной структуре управления говорят о том, что полномочия и объекты управления между руководящим составом распределены неверно, и необходима частичная разгрузка заместителя директора по производству.

Наиболее загруженным органом является заместитель директора по производству и бухгалтерия. Заместителя директора может разгрузить созданная нами группа контролинга, которая возьмет на себя функцию контроля и учета работы фирмы. А функциональные заместители директора будут организовывать работу на местах. В остальном же, отделы в выполнении специальных функций нагружены одинаково.

На МУП «Краснодарское трамвайно–троллейбусное управление (КТТУ)» отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов.

При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний и опыт работы; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами и информацией; умение своевременно принимать и реализовывать решения; способность увидеть и поддержать передовое; морально-этические черты характера [2, с. 85].

Таким образом, основные проблемы кадровой политики исследуемого предприятия заключается в том, что наблюдается перегрузка руководящих сотрудников и отдельных отделов. Кроме того в условиях современного кризиса, перед руководством предприятия стоит проблема необходимости снижения производственных и текущих затрат, одной из наиболее значительных статей затрат являются статьи на персонал. Руководству предприятия необходимо найти стратегию кадровой политики на ближайшее время в целях максимального сохранения персонала, избежать массовых

сокращений и снизить затраты на оплату труда или сохранить их на уровне прошлого года [3, с. 75].

Определим основные направления совершенствования кадровой стратегии исследуемого предприятия. Во-первых, необходимы мероприятия в целях сохранения кадрового состава предприятия в условиях завершения финансового, экономического и хозяйственного кризиса в стране. Во-вторых, оптимизация структуры управления персоналом предприятия в целях разгрузки руководящих работников предприятия. В-третьих, совершенствование системы материального стимулирования персонала на основе введения системы премирования на базе достижения поставленных производственных целей.

В современных условиях особенность антикризисного управления организацией, включая МУП «Краснодарское трамвайно–троллейбусное управление (КТТУ)», заключается именно в повышенной сложности управленческих процессов.

Система управления персоналом рассматривается нами как составной элемент целенаправленного руководства предприятием, рассчитанного на перспективу. Она должна содействовать достижению таких целей, как стабильность коллектива, повышение экономических показателей деятельности и обстановка «социального мира» в условиях кризисной ситуации на предприятии. Руководитель системы управления персоналом входит в состав директоров, и его сотрудники считаются функциональными служащими. Формирование системы управления персоналом процесс постепенный, так как чисто механическое объединение отделов кадров, подготовки, труда и заработной платы, изменение или приращение функций не обеспечат желаемого эффекта при действующем персонале этих подразделений, технократическом подходе к управлению, последнее в свою очередь требует времени и финансовых ресурсов [4, с. 97].

Предлагается в целях разгрузки заместителя директора и главного бухгалтера, совершенствования оптимизации системы управления, повышения ее скоординированности, перестроить организационную структуру

предприятия, переподчинив главного бухгалтера непосредственно директору, что позволит ему контролировать финансовые и материальные потоки предприятия. В свою очередь в целях разгрузки главного бухгалтера, рекомендуется перестроить структуру финансово-экономического отдела, подчинив главному бухгалтеру старшего экономиста и заместителя главного бухгалтера, в свою очередь старшему экономисту подчинить материальный, расчетный отделы, а заместителю главного бухгалтера – расчетный отдел и кассу.

Руководству МУП «Краснодарское трамвайно–троллейбусное управление (КТТУ)» необходимо шире применять психологические и социальные методы мотивации персонала. В условиях кризисных ситуаций на МУП «Краснодарское трамвайно–троллейбусное управление (КТТУ)» для усиления мотивации персонала необходимо осуществление следующих мероприятий:

- обеспечение полной и своевременной выплаты заработной платы;
- создание условий для повышения средней заработной платы и производительности труда;
- оптимизация структуры заработной платы и соотношений в уровнях оплаты труда по категориям персонала, профессиям и специальностям;
- обеспечение зависимости размеров заработной платы от конечных результатов деятельности;
- изменение функций и роли премиальных систем, с целью стимулирования трудовой активности.

Персонал следует побуждать к труду положительными для него стимулами, проводя стратегию сочетания внутренней мотивации с внешней положительной мотивацией, которая позволит ориентировать сотрудников на достижение организационных целей, обеспечит увеличение интенсивности труда и улучшит психологическую обстановку внутри предприятия [5, с. 94].

Следует отметить, что в условиях кризисных ситуаций предприятия не могут позволить себе привлекать, мотивировать и удерживать квалифицированный персонал посредством высокого уровня заработной платы

и развитой социальной инфраструктуры. Для них главная задача заключается в проектировании такой системы стимулирования труда, которая бы соответствовала достижению всех трех целей (привлечению, мотивации и удержанию) без чрезмерных финансовых затрат) [6, с. 149].

Данная система стимулирования должна основываться на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных. Сформулируем принципы построения системы стимулирования труда на предприятии:

1) уровень оплаты труда зависит от профессионализма персонала, который и определяет его рыночную стоимость;

2) уровень оплаты труда зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника, подразделения, предприятия;

3) премирование и моральное стимулирование следуют за достижениями работника, обеспечивая тем самым связь между его дополнительным вкладом и полученным признанием со стороны руководства;

4) размер доходов персонала обоснован экономически и психологически;

5) система стимулирования труда содержит несколько подходов для различных категорий персонала;

6) система стимулирования труда проста, «прозрачна» и позволяет формировать у персонала ощущение справедливости вознаграждений;

7) системой стимулирования определены направления роста (снижения) уровня оплаты труда в зависимости от изменений во внутренней и внешней среде предприятия.

В условиях кризисной ситуации наиболее оптимальной с точки зрения согласования интересов предприятия и работников является премиальная система «оплата по достижению целей», которая предполагает выплату определенного, заранее известного вознаграждения при достижении работниками строго зафиксированных целей.

Комплекс предложенных мероприятий позволит МУП «Краснодарское трамвайно – троллейбусное управление (КТТУ)» значительно

усовершенствовать кадровую политику предприятия и систему управления персоналом.

Литература

1. Евенко Л.И. Уроки Американского менеджмента. М.: Дело, 2010.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. 3-е изд., перераб и доп. М.: Инфра-М, 2011.
3. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2013.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2012.
5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: Норма, 2011.
6. Менеджмент организаций / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: Зевс, 2010.

© Бюллетень магистранта 2016 год № 2