

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Гжельский государственный университет»  
(ГГУ)

Кафедра теории и организации управления

**ОТЧЕТ**  
**о прохождении производственной**  
**(по получению профессиональных умений**  
**и опыта профессиональной деятельности)**  
**практики**

обучающийся группы ГМУ-БО-20

---

(фамилия, имя, отчество полностью)

Наименование базы практики: \_\_\_\_\_ ГБУ «Жилищник района Арбат» \_\_\_\_\_

Срок прохождения практики \_\_\_\_\_

Руководитель от профильной организации: \_\_\_\_\_  
(ФИО полностью; подпись)

Руководитель от организации (вуза): \_\_\_\_\_  
(ФИО полностью; подпись)

Обучающийся: \_\_\_\_\_  
(подпись)

Дата защиты отчёта: \_\_\_\_\_

Оценка за прохождение практики: \_\_\_\_\_

пос. Электроизолятор  
2023 год

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Гжельский государственный университет»  
(ГГУ)

Кафедра теории и организации управления

## ЗАДАНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) ПРАКТИКУ

Выдано обучающемуся \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

группа № ГМУ-БО-20

Руководитель от организации (вуза) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание)

Место практики \_\_\_\_\_ ГБУ «Жилищник района Арбат» \_\_\_\_\_  
(наименование органа власти или организации, учреждения)

Сроки прохождения \_\_\_\_\_

Содержание задания:

1. Дать общую характеристику базы практики (правовая форма, историческая справка, нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность).
2. Дать общую характеристику структурного подразделения: определить назначение, место в организационной структуре, задачи деятельности и взаимосвязи с другими структурными подразделениями.
3. Проанализировать кадровое, информационное и техническое обеспечение организации, структурного подразделения, рабочих мест, основные виды работ по каждой должности, а также условия, нормирование и оплату труда сотрудников.
4. Деятельность структурного подразделения:
  - исследовать организационно-управленческую систему одного из подразделений государственной или муниципальной власти;
  - участвовать в принятии управленческих решений (организации процесса сбора, обработки и анализа информации);
  - определить перечень вопросов ведения данного отдела и выявить его взаимодействие с другими структурными подразделениями;
  - определить основные показатели эффективности и результативности деятельности структурного подразделения;
  - участвовать в осуществлении исполнительно-распорядительной деятельности организации, - изучить регламенты оказания государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам, выполняемых работниками органов государственной власти, органов местного самоуправления,

государственных и муниципальных предприятий и учреждений, овладение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам..

Руководитель от организации (вуза) \_\_\_\_\_  
(подпись)

Задание принял \_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося)

**Совместный рабочий график (план) проведения практики руководителя практики от организации (вуза) и руководителя практики от профильной организации**

№	Содержание этапов практики (связанных с содержанием задания)	Продолжительность/сроки
1	Подготовительный	
	Подготовиться к прохождению практики (определить цели и задачи практики; изучить общие вопросы охраны труда; изучить обязанности студента-практиканта; пройти инструктаж на рабочем месте; составить индивидуальный план на практику с учетом специфики работы	1
2	Основной	
	Дать общую характеристику базы практики (правовая форма, историческая справка, нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность). Изучить деятельность структурного подразделения: определить: назначение, место в организационной структуре, задачи деятельности и взаимосвязи с другими структурными подразделениями, основные виды работ по каждой должности, взаимосвязи внутри структурного подразделения, а также условия, нормирование и оплата труда сотрудников.	
	Проанализировать кадровое, информационное и техническое обеспечение организации, структурного подразделения, рабочих мест: дать профессионально-квалификационную характеристику состава сотрудников подразделения; охарактеризовать специфику документационного и функционального взаимодействия сотрудников подразделения; проанализировать количественный и качественный состав работников подразделения; оценить уровень образования работников, занимающих должности руководителей и специалистов и уровень повышения квалификации; охарактеризовать специфику использования технических средств управления.	
3	Заключительный	
	Подготовить отчет о прохождении практики	1

Руководитель практики от организации (вуза) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Руководитель практики от профильной организации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

# ДНЕВНИК

## прохождения практики

обучающийся института социально-гуманитарного образования  
кафедры теории и организации управления  
1 курса

Направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (региональное и муниципальное управление)

(фамилия, имя, отчество полностью)

Наименование базы практики: \_\_\_\_\_ ГБУ «Жилищник района Арбат» \_\_\_\_\_

Даты	Описание выполняемой работы в организации, с учетом прохождения основных этапов практики	Подпись руководителя от профильной организации
<b>Подготовительный</b>		
1 день	Подготовился к прохождению практики (определил цели и задачи практики; изучил общие вопросы охраны труда; изучил обязанности студента-практиканта; прошёл инструктаж на рабочем месте	
<b>Основной</b>		
2-й день	Изучил характеристику базы практики (правовая форма, историческая справка, нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность)	
3-й день	Изучил деятельность структурного подразделения: определить: назначение, место в организационной структуре, задачи деятельности и взаимосвязи с другими структурными подразделениями, основные виды работ по каждой должности, взаимосвязи внутри структурного подразделения, а также условия, нормирование и оплата труда сотрудников	
4-й день	охарактеризовал специфику документационного и функционального взаимодействия сотрудников подразделения	
5-й день	изучил профессионально-квалификационную характеристику состава сотрудников подразделения	
6-й день	проанализировал количественный и качественный состав работников подразделения	
7-й день	<b>ВЫХОДНОЙ</b>	
8-й день	оценил уровень образования работников, занимающих должности	
9-й день	руководителей и специалистов и уровень повышения	
10-й день	квалификации;	
11-й день	охарактеризовал специфику использования технических средств управления	
<b>Заключительный</b>		
12-й день	Подготовка материалов для отчета по практике	
13-й день	Составил отчет по практике	
14-й день	<b>ВЫХОДНОЙ</b>	

Обучающийся \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Руководитель практики от организации (вуза)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Руководитель практики от профильной организации

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПО МЕСТУ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ

(с указанием степени его теоретической подготовки, трудовой дисциплины)

обучающийся института социально-гуманитарного образования

кафедры теории и организации управления 2 курса

(фамилия, имя, отчество полностью)

Наименование базы практики: \_\_\_\_\_ ГБУ «Жилищник района Арбат» \_\_\_\_\_

За период прохождения практики студент проявил себя с положительной стороны, как ответственно выполняющий порученные задания, способный взять на себя ответственность в принятии решений, находящихся в его компетенции, дисциплинированный, исполнительный, инициативный, аккуратный. Внимателен при работе с документами, легко ориентируется в их содержании. Владеет навыками работы за компьютером, которые использовала при составлении различных документов. Студент нацелен на повышение своего профессионального уровня.

Полностью придерживается корпоративных норм и правил, имеет хорошие навыки делового общения. Нарушений правил внутреннего трудового распорядка не допускал. Добросовестно выполнял требования руководителя практики. За время практики студентом были закреплены полученные знания. Практика выполнена в полном объеме в соответствии с планом без замечаний.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

Руководитель практики от профильной организации:

\_\_\_\_\_ /подпись/  
(Ф.И.О.)

М. П.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Гжельский государственный университет»**  
(ГГУ)

Кафедра теории и организации управления

**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ**

обучающийся группы ГМУ-БО-20

---

(фамилия, имя, отчество полностью)

пос. Электроизолятор  
2023 год

Оглавлени

Введение.....	9
1. Характеристика ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат».....	10
2. Деятельность ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат».....	12
3. Анализ кадрового, информационного и технического обеспечения.....	14
3.1 Профессионально-квалификационная характеристика состава сотрудников ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат».....	14
3.2 Специфика документационного и функционального взаимодействия сотрудников.....	16
3.3 Уровень образования работников ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат».....	18
3.4 Специфика использования технических средств управления в ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат».....	27
4. Деятельность структурного подразделения ГБУ «Жилищник района Арбат».....	29
4.1 Организационно-управленческая система ГБУ «Жилищник района Арбат».....	29
4.2 Организация процесса принятия управленческих решений.....	38
4.3 Взаимодействие структурных подразделений ГБУ «Жилищник района Арбат».....	41
4.4. Основные показатели эффективности ГБУ «Жилищник района Арбат».....	42
4.5 Исполнительно-распорядительная деятельность ГБУ «Жилищник района Арбат».....	46
Заключение.....	49
Список использованных источников.....	50



## Введение

Практика является важнейшей формой подготовки студентов и составной частью учебного процесса. Она проводится в различных организациях и учреждениях.

Практика имеет своей целью изучение деятельности органов социальной защиты населения, а также углубление и закрепление знаний, полученных в процессе теоретического обучения.

Объектом исследования является ГБУ «Жилищник района Арбат».

В рамках прохождения практики необходимо выполнить ряд задач:

- Изучить деятельность структурного подразделения: определить: назначение, место в организационной структуре, задачи деятельности и взаимосвязи с другими структурными подразделениями, основные виды работ по каждой должности, взаимосвязи внутри структурного подразделения, а также условия, нормирование и оплата труда сотрудников.
- дать профессионально-квалификационную характеристику состава сотрудников подразделения;
- дать общую характеристику базы практики;
- охарактеризовать специфику документационного и функционального взаимодействия сотрудников подразделения;
- проанализировать Взаимодействие структурных подразделений ГБУ «Жилищник района Арбат»;
- оценить уровень основные показатели эффективности ГБУ «Жилищник района Арбат»;
- охарактеризовать исполнительно-распорядительную деятельность ГБУ «Жилищник района Арбат».

## **1. Характеристика ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат»**

Государственное Бюджетное Учреждение города Москвы "Жилищник района Арбат" — организация, оказывающая услуги по управлению, эксплуатации, текущему ремонту многоквартирных домов и содержанию дворовых территорий. В настоящее время в управлении находится 152 жилых дома.

Услуги, оказываемые управляющей организацией в отношении общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме, из числа услуг, указанных в Правилах содержания общего имущества в многоквартирном доме, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 2006 г. № 491 и постановлением Правительства РФ от 06.05.2011 N 354 (ред. от 17.12.2014).

Услуги, связанные с достижением целей управления многоквартирным домом, которые оказываются управляющей организацией, в том числе:

- обеспечение благоприятных и безопасных условий проживания граждан, надлежащего содержания и имущества в многоквартирном доме;
- предоставление коммунальных услуг собственникам помещений, а также членам их семьи, нанимателям и членам их семьи, арендаторам и иным законным пользователям помещениями собственника в многоквартирном доме: холодное водоснабжение; горячее водоснабжение; водоотведение; отопление.
- для предоставления коммунальных услуг собственникам помещений управляющая организация от своего имени и за свой счет заключает договора с ресурса снабжающими организациями, осуществляет контроль за качеством и количеством поставленных коммунальных услуг, а также ведет их учет;
- заключает договора с подрядными организациями на техническое обслуживание, содержание и текущий ремонт общего имущества многоквартирного дома, инженерных коммуникаций, в соответствии с

требованиями действующих технических регламентов, стандартов, правил и нормативам.

Иные услуги (радиотрансляция, телевидение, видеонаблюдение, обеспечение работы домофонов, кодового замка двери подъезда и т.д.), предусмотренные решением общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме.

## **2. Деятельность ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат»**

На планово-экономический отдел ГБУ «Жилищник района Арбат» возложены функции:

Разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и текущих планов экономической деятельности и развития предприятия

Разработка плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, тарифов на услуги, оказываемые предприятием.

Составление нормативных калькуляций продукции и контроль за внесением в них текущих изменений планово-расчетных цен на основные виды сырья и материалов, используемых в производстве.

Разработка мероприятий по повышению производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов.

Разработка и доведение до структурных подразделений предприятия прогнозируемых объемов производства продукции (оказания услуг) в увязке с объемами финансирования.

В своей деятельности Планово-экономический отдел руководствуется плановой и нормативно-методической документацией:

- Документами распорядительного характера
- Иными методиками, инструкциями и нормативно-методическими документами, регламентирующими работы, выполняемые подразделением.

Планово-экономический отдел разрабатывает перспективные и текущие планы предприятия, а также ведет оперативное планирование и определяет плановые показатели участков, смен (бригад); контролирует выполнение плана по всем показателям как по предприятию в целом, так и по участкам, сменам и посредством всестороннего анализа производственно-хозяйственной

деятельности определяет внутренние резервы в экономике предприятия для их оперативного использования.

Совместно с другими подразделениями управления разрабатывает мероприятия по повышению эффективности производства, экономически обосновывая целесообразность этих мероприятий. В центре внимания работников отдела находятся задачи по организации труда и управления: внедрение типовых проектов рабочих мест, определение норм выработки и расценок, контроль над соблюдением трудового законодательства.

Планово-экономический отдел ведет оперативный учет выполнения показателей по выполнению работ (оказанию услуг), производительности труда, себестоимости составляет статистическую отчетность по предприятию, т.е. ведает информацией по важнейшим показателям работы организации.

### **3. Анализ кадрового, информационного и технического обеспечения ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат»**

#### **3.1 Профессионально-квалификационная характеристика состава сотрудников ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат»**

Руководство хозяйственной деятельностью всего предприятия осуществляет управленческий аппарат во главе с директором. Функции управленческого аппарата реализуются в виде планирования, организации труда, заработной платы, технического контроля производства и качества оказываемых услуг, ремонта, энергоснабжения, транспорта, материально-технического обеспечения и сбыта продукции, набора и подготовки кадров, учета и анализа хозяйственной деятельности, финансирования, охраны труда и др.

Численность работников, занятых в производственном процессе 625 человек, в том числе в основных цехах работает 392 человека:

1. цех водопровода - 81 человек,
2. цех канализационных очистных сооружений - 116 человек,
- . цех водопроводных и канализационных сетей - 195 человек.

во вспомогательном производстве занято 165 человек в том числе:

1. транспортно-хозяйственный цех - 121 человек,
2. база производственно-технической комплектации - 44 человека.

ГБУ «Жилищник района Арбат» насчитывает 68 человек, из них

человек - работники центральной лаборатории,

человек - бухгалтерская, финансовая, экономическая служба,

человек - отдел главного технолога,

человек - отдел кадров,

человека - юридический отдел,

человека - отдел охраны труда,

человек - отдел автоматизированных систем управления (АСУП),

человека - здравпункт,

человек - главные специалисты,

человека - прочие работники.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного ведения закрепленного за ним имущества, переданного на баланс предприятия, материальной заинтересованности работников и наиболее полного сочетания интересов предприятия в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Уставной фонд ГБУ «Жилищник района Арбат» составляет 9482420 рублей. Он может быть увеличен за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, дополнительных вкладов комитета по управлению имуществом г.Рубцовска и иных поступлений. ГБУ «Жилищник района Арбат» самостоятельно устанавливает формы, системы и размер оплаты труда работников, а также другие виды их доходов. Самостоятельно устанавливает для работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы, а также поощряет работников организации, обслуживающих трудовой коллектив и не входящих в состав предприятия. ГБУ «Жилищник района Арбат» реализует свою продукцию и работы по ценам и нормам, установленным в соответствии с принятыми решениями Правительства РФ.

Ликвидация и реорганизация предприятия производятся по решению собственника или органа, уполномоченного создавать такие предприятия, с согласия трудового коллектива, либо по решению суда. Ликвидация предприятия происходит в случае признания его банкротом. Принятия решения о запрете, деятельности предприятия из-за невыполнения условий, установленных законодательством РФ, если в предусмотренный решением срок не обеспечено соблюдение этих условий или не изменен вид деятельности.

### **3.2 Специфика документационного и функционального взаимодействия сотрудников ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат»**

В современных условиях, когда работа с управленческой документацией во многих учреждениях основывается на компьютерных технологиях, функции службы ДОУ не ограничиваются только организацией документооборота учреждения, учетом документов и контролем за их исполнением.

Служба ДОУ принимает непосредственное участие в постановке задач при разработке автоматизированных информационных систем для работы с документами, в обеспечении режима доступа к информации и защите информации, в совершенствовании работы с документами.

Таким образом, служба ДОУ решает три основных комплекса задач:

- 1) обеспечение документирования управленческой деятельности;
  - 2) организация работы с документами в учреждении;
- совершенствование форм и методов работы с документами.

Задачи, стоящие перед службой ДОУ, определяют ее функции.

1. Задачи обеспечения документирования управленческой деятельности могут быть решены с помощью выполнения следующих функций:

- разработка и проектирование бланков, обеспечения их изготовления;
- обеспечение изготовления документов, копирования и тиражирования;
- контроль качества подготовки и оформления документов, соблюдение установленной процедуры согласования и и удостоверение документов.

2. Задачи организации работы с документами в учреждении решаются выполнением следующих функций:

- Установление единого порядка прохождения документов (документооборота учреждения);
- Экспедиционная обработка входящих и исходящих документов;
- Регистрация и учет поступающих, отправляемых и внутренних документов;



- Контроль за исполнением документов;
  - Систематизация документов, обеспечение их хранения и использование; организация работы с обращениями граждан.
- Обеспечение защиты информации.

3. Задачи совершенствования форм и методов работы с документами включают в себя выполнение следующих функций:

- разработку и переработку нормативных, инструктивных, методических документов и доведение их до сведения работников организации;
- методическое руководство и контроль за соблюдением установленных правил работы с документами в структурных подразделениях организации;
- повышение квалификации работников организации и их консультирование по вопросам работы с документами;
- упорядочение документации организации, проведение работ по унификации документов, разработка Табеля и Альбома форм документов, применяемых в деятельности организации;
- разработку и внедрение новых форм и методов работы с документами, совершенствование документооборота организации, повышение исполнительской дисциплины;
- постановку задач разработки и совершенствования автоматизированных информационных систем и баз данных для работы с документами.

### **3.3 Уровень образования работников ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат»**

Функции управления деятельностью ГБУ «Жилищник района Арбат» реализуются с 12.07.2006 года внешнем управлением, подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют ее организационную структуру. Организационная структура управления — это состав отделов, служб, подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности друг другу и высшему органу управления предприятием. На данный момент для ГБУ «Жилищник района Арбат» характерна организационная структура, закреплённая соответствующим Положением.

Проведем анализ действующей организационной структуры. На ГБУ «Жилищник района Арбат» используется линейно- функциональная структура управления. Она основана на разделении сфер полномочий и ответственности по функциям управления, на принятии решений по вертикали, то есть по линии подчинения нижестоящих звеньев вышестоящим, данный тип структуры эффективен лишь в части выполнения неизменных в течение длительного периода времени задач. Для постановки новых задач у предприятия могут возникнуть трудности межфункциональной координации деятельности. Использование данной структуры обеспечивает и ряд преимуществ, таких как: расширение возможности принятия компетентных управленческих решений, сокращение времени на принятие компетентных управленческих решений, ответственность руководителя за результаты работы. Исходя из этого, следует отметить, что самая большая нагрузка и ответственность ложатся на высшее руководство.

Каждый руководитель ограничен временем, знаниями и максимальным количеством решений, которые он может принять с достаточной степенью эффективности, а также числом подчиненных (масштаб управляемости).

Четкая организация процесса управления производственно-экономической деятельностью обеспечивается с помощью методов управления, которые представляют собой способы воздействия на работников для достижения целей предприятия. На ГБУ «Жилищник района Арбат» применяются следующие методы управления:

Административные (постановления, распоряжения, приказы, указания в устной или письменной форме, нормирование, регламентирование, Устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание);

Экономическое (получение заработной платы, доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана);

Социально-психологические (профессиональные праздники, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера, разработка и утверждение норм поведения, улучшение условий труда, охрана здоровья работающих, отдых в санатории).

Цель управления персоналом на предприятии реализация основных функций: организация, анализ, планирование, контроль, мотивация. Реализация этих функций заключается в эффективном отборе и продвижении кадров, подготовки кадров, обеспечение стабильности состава работников, выборе адекватных мер поощрения, создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Формирование кадрового состава происходит при определении потребности в определенных категориях работников (число вакантных мест на 1.04.2022 г. составляет 17). Наиболее требующиеся профессии, это - электрогазосварщики и слесари 4 и 5 разрядов. Также на предприятии имеются вакантные места юрисконсульта, инженера по технике безопасности и старших инженеров. Таким образом, предприятию постоянно не хватает работников высокой квалификации, имеющих опыт работы по специальности. для того,

чтобы удовлетворить потребности в персонале ГБУ «Жилищник района Арбат», в основном, обращается в государственную службу занятости и дает рекламные объявления в газеты, телевидение (средства массовой информации).

Большой ошибкой является то, что отдел кадров предприятия не фиксирует случайных претендентов, самостоятельно обращающихся по поводу работы, так как обычно это активные и инициативные люди, найм работника чаще всего происходит по результатам небольшого собеседования и изучения стандартного набора документов: паспорта и трудовой книжки. При этом выясняется наличие дополнительной профессии и причины увольнения с предыдущего места работы, не используются письменные и устные тесты и результаты нескольких собеседований. Отсюда и увеличение количества работников, нарушающих трудовую дисциплину.

Комплектование кадров в ГБУ «Жилищник района Арбат» проводится отделом кадров в соответствии с требованиями профессии, с учетом образования, квалификацией и предыдущей трудовой деятельностью. В связи с тем, что на предприятии отсутствует свободный прием оформления на работу, трудоустройство осуществляется только после получения разрешения директора в форме приказа о приеме, который объявляется кандидату под расписку.

В приказе должно быть указано наименование работы (должности) в соответствии с единым тарифным квалификационным справочником работ и профессий рабочих.

В отделе кадров постоянно отрабатывается движение кадров по каждому работнику, и собираются следующие данные: номер пропуска; фамилия, имя, отчество; дата рождения; место рождения; образование; стаж работы; номер страхового пенсионного свидетельства; адрес по прописке; номер приказа; категория; ИНН; справка о здоровье, после прохождения мед.осмотра.

По уволенным дополнительно собирают причины увольнения, дату увольнения, номер и дата приказа об увольнении.

На основании маркетинговых исследований, формирование заказов и заключенных договоров определяются оптимальные объемы предоставляемых предприятием услуг и работ, в соответствии, с которыми составляется бизнес-план на месяц, год с расчетами численности и фонда оплаты труда.

При поступлении на работу работников знакомят с полученной работой и коллективом, условиями и оплатой труда, разъясняют их права и обязанности, знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором, проводят инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и гигиене труда.

Ежедневно проводится "планерка", с участием всех начальников подразделений. На "планерке" обсуждаются производственные проблемы, намечается способ и время их решения. В коллективах начальник подразделения тоже проводит "планерку", где объясняет, что надо сделать.

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

В соответствии с положением о материальном поощрении работников в ГБУ «Жилищник района Арбат» расчет и начисление премий производится по категориям работников в размере суммарного процента по выполненным оценочным показателям. Максимальный размер премирования составляет 30%.

Основными показателями для начисления и определения максимального размера премии является по ГБУ «Жилищник района Арбат»:

Качественное выполнение производственных работ;  
выполнение планируемого объема производственных работ за отчетный месяц.

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

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

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

Организационно-методическое инструктирование на предприятии осуществляется в форме:

должностных инструкций, устанавливающих права и обязанности персонала;

методических рекомендаций, описывающих выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;

методических инструкций, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;

рабочих инструкций, определяющих последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

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

Все экономические методы: технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, оплата труда, ценообразование, налогообложение, установление материальных санкций и поощрений, объединены в технико-экономическом планировании. С помощью планирования определяется программа деятельности на месяц, квартал, год. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает текущие и перспективные планы по определенному кругу показателей. Так, мастер участка ежедневно получает производственное задание от выше стоящего начальства и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают получение материального поощрения или вместо поощрения получение полноценного отгула.

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

Для предприятия ГБУ «Жилищник района Арбат» важно располагать персоналом в нужном количестве с соответствующей квалификацией, т.е. таким персоналом, который необходим для решения производственных целей предприятия.

Планирование также должно учитывать сезонные колебания, увеличение объема или спада потребности относительно приема и найма персонала.

Что касается работы с источниками пополнения, то проводится профориентационная работа с учащимися РИИ, РМТ и другими учебными заведениями проводится, но молодежь не охотно идет работать на предприятие из-за низкой оплаты труда.

Важно учесть, что планирование только тогда эффективно, когда оно интегрировано в общем, процессе планирования на предприятии. Планирование на предприятии ГБУ «Жилищник района Арбат» реализуется'

посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий объединенном в оперативном плане работы с персоналом.

Оперативный план работы с персоналом включает в себя следующие данные: о постоянном составе персонала; о структуре персонала; о текучести кадров; о потере времени по причине болезни; о продолжительности рабочего дня; о заработной плате всех рабочих.

Вся информация о персонале ГБУ «Жилищник района Арбат» представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для планирования.

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

Эффективный контроль обеспечивает основу для наблюдения по осуществлению стратегических планов таким образом, чтобы руководители могли определить, насколько хорошо выполняется план и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

Планирование и контроль являются фактически неразделимыми на рассматриваемом предприятии. Планирование является первой частью управления персоналом. Этот процесс продолжается по мере того, как директор организует и руководит людьми и ресурсами, чтобы достичь целей предприятия и минимизировать издержки. Процесс затем проходит полный цикл, включая потребности и функции контроля, которые напрямую связаны с планированием, посредством чего директор предприятия ГБУ «Жилищник района Арбат» добивается результатов в ходе выполнения планов.

Управленческий контроль, в общем, на предприятии осуществляется на двух организационных уровнях. Операционный контроль осуществляется на уровне операций, где руководитель сталкивается с использованием,



физических, финансовых и информационных ресурсов для достижения организационных целей.

Контроль физических ресурсов на предприятии ГБУ «Жилищник района Арбат» включает закупки (достижение соответствующего качества, цены и времени поставки), инвентаризацию (соответствие уровней запасов по позициям), контроль за оборудованием и контроль за качеством (поддержание необходимого уровня качества производимых услуг и работ).

Контроль человеческих ресурсов на предприятии включает правильный отбор, оценку и оплату труда людей на ГБУ «Жилищник района Арбат».

С помощью контроля информационных ресурсов пытаются обеспечить доступность достаточно своевременной и точной информации для поддержания всех видов деятельности предприятия. Контроль финансовых ресурсов направлен на эффективное использование капитала.

Существует на предприятии другая направленность управленческого контроля - внешняя.

Руководители и его ближайшие подчиненные собирают информацию о потребителях, поставщиках и стремятся наблюдать за явлениями, которые могут воздействовать на планы предприятия, чтобы своевременной отреагировать на них без отрицательных последствий в деятельности предприятия.

На исследуемом предприятии существует несколько причин, обусловленных необходимостью управленческого контроля. Наиболее основополагающей причиной является необходимость наблюдать за тем, чем люди заняты, чтобы быть уверенными, что они знают, что и как им следует делать. Маленькие ошибки не кажутся значительными, но их совокупный эффект через некоторое время может воздействовать на снижение потенциала предприятия. Наблюдение за тем, что люди делают, особенно за результатами их деятельности, является универсальной причиной, по которой руководитель нуждается в осуществлении контроля.

ГБУ «Жилищник района Арбат» применяет такие методы мотивации, как материальное поощрение трудящихся, моральное стимулирование, самоутверждение, самовыражение, похвала вышестоящего руководства.

Одной из важнейших функций управления является предоставление заработной платы. На предприятии ГБУ «Жилищник района Арбат» используется сдельно-повременная оплата труда.

Моральное стимулирование труда имеет множество аспектов - политических, социальных, психологических и других. Повышение моральной ответственности каждого работника за выполнение возложенных на него трудовых обязанностей. Сила общественного мнения направляет на воспитание отдельных недобросовестных работников в сочетании с мерами наказания, к ним относятся:

очередные отпуска предоставлять в осенне-зимний период;

взыскания за нарушение трудовой дисциплины или общественного порядка, не переводить на высокооплачиваемую работу, не присваивать процентных надбавок к окладам и т.д.

Таким образом, моральное стимулирование труда включает комплекс различных методов воспитательного, психологического и социального воздействия на коллектив и личность с ограниченным числом материальных поощрений или наказаний.

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

### **3.4 Специфика использования технических средств управления в ГБУ города Москвы «Жилищник района Арбат»**

Программное обеспечение (ПО) постоянно совершенствуется и обновляется. На рынке появляются новые продукты, демонстрирующие более высокую эффективность и результативность.

Процесс развития ПО, по экспертным оценкам, ведет к повышению:

- скорости (оперативности) обработки и анализа получаемой информации, поскольку программное обеспечение позволяет в режиме реального времени получать и обрабатывать информацию о деятельности предприятий ЖКХ, включая материалы аварийно-диспетчерских служб, а также отслеживать происходящие изменения в работе оборудования. Очевидная эффективность и результативность указанного компонента особенно ярко проявляется в процессе начисления и прохождения различных платежей, когда ускоренное появление на счетах управляющих организаций ЖКХ собираемых средств дает реальный экономический эффект;

- уровня полноты, объективности и всесторонности собираемой информации о деятельности различных компаний сферы ЖКХ, выражающееся в том, в том, что ПО позволяет:

- получать, хранить, обрабатывать и анализировать указанную информацию;

- прогнозировать, на основе полученных данных, информацию о состоянии жилищного фонда, предоставлении коммунальных услуг, расходах и доходах предприятий отрасли;

- более точно планировать деятельность жилищно-коммунальных служб на предстоящий год, квартал или иной временной период;

- экономить денежные средства путем минимизации издержек на содержание жилищного фонда и повышения точности и адекватности осуществляемых расчетов коммунальных ресурсов и денежных средств,

например, топлива на отопительный период, финансовых затрат на обслуживание жилищного фонда, на капитальный ремонт теплосетей, водоканалов, зданий и т. д.

- энергосбережения теплосетей и энергетической эффективности в сфере водоканалов;

- эффективности управления ЖКХ за счет автоматизации расчетов с абонентами и поставщиками, подомового учета доходов и расходов, оперативного получения необходимой аналитической информации;

- качества и эргономичности ПО, выражающемся в совершенствовании его функциональности, удобстве и простоте в эксплуатации и ремонте, повышении доступности освоения новых программ, в т. ч. позволяющим заказчикам – организациям ЖКХ, самостоятельно без посторонней технической помощи настраивать ПО и осуществлять сложные расчетно-аналитические операции;

- уровня автоматизации ПО, в частности внедрением модульного принципа его построения. Также эта система обеспечивает безопасность хранения информации в базах данных. Следует отметить, что цены на программное обеспечение снижаются, ассортимент расширяется, дизайн становится более привлекательным.

#### **4. Деятельность структурного подразделения ГБУ «Жилищник района Арбат»**

##### **4.1 Организационно-управленческая система ГБУ «Жилищник района Арбат»**

Для того чтобы правильно организовать управление персоналом на предприятии, необходимо проанализировать количественную и качественную составляющую категории персонала. Это можно осуществить при помощи анализа кадрового состава и движения кадров. Анализ кадрового состава сводится к анализу персонала организации по половозрастному признаку, по категории работников, стажу, образованию. Данные, приведенные в таблице 1, указывают на то, что общая численность персонала увеличилась в 2022 году по сравнению с 2020 годом на 72 человека и составила на конец 2022 года 692 человека. Данное увеличение произошло, в основном, за счет промышленного персонала, который увеличился с 540 человек в 2020 году до 606 человек в 2022 году, что объясняется расширением деятельности предприятия.

За период с 2020 года по 2022 год предприятие осуществило ввод в действие ряд сооружений, машин и оборудования (котлы, гидранты, водопроводные сети и другие), что привело к возникновению новых вакантных мест и, следовательно, к дополнительному привлечению персонала. Непромышленный персонал за три года увеличился незначительно - всего на 6 человек. Удельный вес по категориям работников в общем составе численности за три года существенных изменений не претерпел. В общем составе среднесписочной численности большую долю занимают рабочие (в 2022 году 78,5%). При чем их численность возросла в 2022 году по сравнению с 2020 годом на 9% или на 57 человек и составила 476 человек.

Инженерно-технические работники занимают незначительную долю в общей численности персонала, их удельный вес за три года изменился незначительно (с 20,8% в 2020 году до 21,4% в 2022 году), что может оказать

негативное влияние на деятельность предприятия и на качество оказываемых услуг.

Таблица 1

Состав и структура предприятия по категориям работников [9]

Показатели		2020 год		2021 год		2022 год	
		Абсолютная величина, чел.	Удельный вес, %	Абсолютная величина, чел.	Удельный вес, %	Абсолютная величина, чел.	Удельный вес, %
Среднесписочная численность, всего		620	100	667	100	692	100
Производственно промышленный персонал, всего		540	87,1	583	87,4	606	87,6
Из них по категориям	Рабочие	419	77,6	455	78,0	476	78,5
	ИТР	121	20,8	128	21,2	130	21,4
	Непромышленный персонал	80	12,9	84	12,6	86	12,4

Из таблицы, видно, что возрастной состав работников предприятия меняется в сторону омоложения несмотря на то, что данная категория работников считается одной из многочисленных.

Таблица 2

Состав и структура работников предприятия по половозрастному и квалификационному составу [9]

Показатели		2020 год		2021 год		2022 год	
		Кол-во, чел	% от абсолютной численности	Кол-во, чел	% от абсолютной численности	Кол-во, чел	% от абсолютной численности
Списочная численность на конец периода		667	100	686	100	717	100
из них женщин		259	38,8	261	38,0	270	37,6
Возрастной состав	Молодежь до 30 лет	107	16,0	110	16,0	135	18,8
	Работники в возрасте от 30 до 55 лет	504	75,6	519	75,6	527	73,5
	Работники пенсионного возраста	56	8,4	57	8,3	55	7,7
Квалификационный состав	Работники с высшим образованием	92	13,8	93	13,6	94	13,1
	Работники со средне-техническим образованием	161	24,1	166	24,2	174	24,3
	Работники со средне-специальным образованием	129	19,3	144	20,1	169	23,6

	Работники со средним образованием и ниже среднего	285	42,8	283	41,2	280	39,1
--	---	-----	------	-----	------	-----	------

Количество работающих женщин увеличилось за три года на 11 человек, при снижении их доли в общей численности на 1,2%. Данное снижение объясняется спецификой деятельности предприятия, то есть работа на ГБУ «Жилищник района Арбат» связана в основном с тяжелыми и вредными условиями труда. В 2022 году по сравнению с 2020 годом увеличилась численность работников со средне-специальным образованием с 129 человек в 2020 году до 169 человек в 2022 году (или на 31%). Численность работников остальных квалификационных групп осталась на прежнем уровне, но продолжает снижаться, хоть и незначительно численность работников, имеющих образование среднее и ниже среднего. Данное утверждение не совсем положительно характеризует предприятие. Недостатки в квалификационном составе могут привести к увеличению показателей брака.

Это компенсируется тем, что в настоящее время 26 человек обучается в высших и среднетехнических заведениях, из них 4 человека получают второе высшее образование. Таким образом, предприятие пытается заботиться о повышении квалификации своих работников, так как обучение проводится по инициативе и за счет работника. Для того чтобы проанализировать состав и структуру персонала организации по подразделениям необходимо рассмотреть следующую таблицу 3 Недостаток инженерно-технических работников присутствует в цехе канализации и водопроводно-канализационном цехе.

Недостаток молодежи до 30 лет присутствует в производственной базе и транспортном хозяйстве. Причиной этого является то, что работники в возрасте до 30 лет самая малочисленная возрастная группа, в силу ее наибольшей социальной активности в поисках нового места работы. На ГБУ «Жилищник района Арбат» эта возрастная группа отличается относительно низкой квалификацией и отсутствием достаточного опыта работы.

Анализ показателей состава работников по стажу показывает, что на предприятии больше всего работников, практически не имеющих стажа работы (менее одного года и менее трех лет), что объясняется текучестью кадров.

Работники, имеющие большой стаж работы, составляют наибольшую долю в общей численности, их количество остается стабильным и даже начинает незаметно расти. Наибольшее количество работников ГБУ «Жилищник района Арбат» имеет стаж менее 10 лет - 202 человека. Поскольку изменения в качественном составе кадрового состава происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу необходимо уделить большое внимание.

Таблица 3

Состав и структура персонала организации по основным подразделениям за 2022 год, человек [9]

Показатели	Управлени е	Цех водопр овода	Цех канализ ации	Водопроводно- канализационны й цех	Производ ственная база	Транспортное хозяйство
Работников всего	92	93	116	174	59	94
из них женщин	76	46	65	65	17	2
ИТР	26	13	11	31	8	9
Рабочих	37	75	102	141	48	85
Служащих	26	4	2	2	2	-
Молодежь до 30 лет	15	28	23	32	14	6
Работники в возрасте от 30 до 55	74	54	83	134	41	87
Работники пенсионного возраста	3	11	10	8	4	1

Рассмотрим анализ работников по стажу в таблице 4.

Таблица 4

Анализ персонала предприятия по стажу за 2022 год [9]

Количество работников, отработавших на предприятии в 2022 году, чел						
менее 1 года	менее 3 лет	менее 5 лет	Менее 10 лет	более 10 лет	более 15 лет	более 25 лет
169	136	64	202	73	55	18

Таблица 5

Динамика работающих ГБУ «Жилищник района Арбат» за 2020-2022 годы, чел.

[9]

Показатели	Численность
------------	-------------



	2020 год	2021 год	2022 год
Списочная численность на начало года	620	667	686
Принято всего	113	192	242
Из них на дополнительно введенные места	5	9	13
Выбыло всего	160	173	211
В том числе по собственному желанию	130	163	172
В связи с сокращением	17	2	7
Среднесписочная численность	620	667	692

Таблица 6

Динамика работников, совершивших нарушения трудовой дисциплины [9]

Показатели		2020 год	2021 год	2022 год
Всего нарушений трудовой дисциплины		18	20	24
Из них	Прогоул	1	6	3
	Нетрезвое состояние	12	10	14
	Отсутствие на рабочем месте	5	4	7

Проанализировать движение работников ГБУ «Жилищник района Арбат» можно и по следующим относительным показателям:

1. коэффициент оборота по приему, рассчитываемый как

$$K_{\text{об пр}} = \frac{\text{численность принятых за год}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (2.1)$$

2. коэффициент оборота по выбытию, рассчитывается

$$K_{\text{об выб}} = \frac{\text{численность выбывших за год}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (2.2)$$

3. коэффициент текучести кадров, рассчитывается (2.3)

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{числ - ть выбывш. по собств. желан. и нарушен. ттруд. дис иплин.}}{\text{среднесписочная численность}}$$

Сведем эти показатели в таблицу 7:

Таблица 7

Динамика относительных показателей движения работников ГБУ «Жилищник района Арбат» за 2020 - 2022 годы, %. [9]

Коэффициенты	2020 год	2021 год	2022 год
оборота по приему	18	29	35
оборота по выбытию	25	26	30
текучести кадров	23,5	25,9	25,2

Из таблицы 7 видно, что текучесть кадров на предприятии имеет довольно высокое значение и продолжает постепенно увеличиваться. За три года ее значение возросло на 17%, количество принятых работников увеличилось на 129 человек, а количество выбывших увеличилось на 50 человек. Такая высокая текучесть является негативным фактором и отрицательно влияет на деятельность предприятия и его результат.

В 2020 году число выбывших почти в 1,5 раза превысило принятых. Хотя предприятие и создает все условия для сохранения постоянного количества рабочих (путем введения дополнительных мест, количество которых увеличилось за три года на 8), но эти мероприятия так и не приносят должного эффекта - текучесть кадров продолжает возрастать. Наибольшее количество выбывших приходится на работников в возрасте до 30 лет.

Основные причины увольнения в данном случае указываются следующие:

- Относительно низкая заработная плата;
- Тяжелые условия труда;
- Затруднения, возникшие при продвижении по службе.

Таким образом, предприятие теряет самые работоспособные кадры. Помимо увольнения по собственному желанию, предприятие проводит плановое сокращение численности. Сокращают, в основном, работников, работающих на бесприбыльных и нерентабельных подразделениях предприятия. Это - водопроводно-насосные перекачки, а в 2022 году к ним прибавилась столовая. Численность уволенных в связи с сокращением составляет всего 3-8% от общей численности выбывших. Еще одной причиной, влекущей за собой увольнение работников, является нарушение трудовой дисциплины. Это еще один фактор, затрудняющий деятельность предприятия, мешающий его нормальному функционированию. За три года возросло количество работников, отсутствующих на рабочем месте в течение дня и являющихся на работу в нетрезвом состоянии. Предприятию необходимо ввести наказания и увеличить дисциплинарную ответственность по данным

видам нарушений. Если сравнивать коэффициенты по приему и выбытию работников, можно сделать вывод, что отклонения между ними практически равны (0.06 и 0.04).

Численность персонала по предприятию значительно возросла при оставшемся на уровне 2021 года коэффициенте текучести кадров, но так и не достигла нормативной численности 811 человек (процент работающих к нормативу - 85,3% в 2022 году). Нормативная численность на ГБУ «Жилищник района Арбат» определяется согласно штатному расписанию. Анализ использования персонала необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. В связи с этим анализ расходования средств на оплату труда имеет большое значение. В процессе его необходимо осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности его экономии. На предприятии ГБУ «Жилищник района Арбат» действует тарифная система организации заработной платы с применением обязательных стимулирующих доплат и надбавок, а также начислением работникам премии за основные результаты деятельности предприятия. Таким образом, в состав фонда заработной платы ГБУ «Жилищник района Арбат» включаются:

- 1 Заработная плата, начисленная по тарифным ставкам и окладам за отработанное время;
- 2 Заработная плата, начисленная за выполненную работу по отдельным расценкам;
- 3 Премии и вознаграждения, носящие регулярный или периодический характер, независимо от источников их выплаты;
- 4 Доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам;
- 5 Доплаты за работу во вредных или опасных условиях, за работу в ночное время, выходные, праздничные дни, за сверхурочные работы;
- 6 Выплата разницы в окладах при временном совместительстве;
- 7 Оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
- 8 Другие выплаты, предусмотренные законодательством и Трудовым кодексом РФ.

Перерасход заработной платы в 2022 году составил 1527,4 тыс.рублей. Перерасход оплаты труда допущен по всем категориям персонала, кроме категории руководителей и специалистов. При невыполнении плана по доходам за 2022 год на 3% допущен перерасход по фонду оплаты труда на 11,4%, что привело к удорожанию себестоимости в 2022 году на 1923,2 тыс.рублей.

Перерасход фонда заработной платы в данном случае имеет место из-за оплаты работникам часов, отработанных сверх нормы, то есть оплата так называемой "переработки". В 2022 году по сравнению с предыдущими годами превышение расходов на оплату труда промышленно-производственного персонала составило по сравнению с 2021 годом 5633,8 тыс.рублей или 61,0%, а по сравнению с 2020 годом 5661,6 тыс.рублей или 62,0% и имело место по всем категориям работников. При этом, темпы роста расходов на оплату труда опережали темпы роста доходов на оказанные услуги, что привело к увеличению доли затрат на заработную плату в себестоимости продукции.

Сопоставив 2021 и 2022 годы видно, что в результате увеличения численности работников, перерасход по фонду оплаты труда составил по рабочим 232,7 тыс.рублей, по ИТР - 52,2 тыс.рублей и из-за повышения среднегодовой заработной платы - по рабочим - на 3836,8 тыс.рублей, по ИТР - 1057,8 тыс.рублей. Таким образом, на перерасход фонда заработной платы наибольшее влияние оказало увеличение средней заработной платы одного работника почти в 1,7 раза.

Полноту использования персонала можно определить по степени использования рабочего времени. Количество отработанных человеко-часов в 2022 году по сравнению с 2020 годом снизилось на 90302 человеко-часов (таблица 8). Основными причинами, повлиявшими на это снижение, являются:

- 1 Снижение количества дней, отработанных одним работником на 12 дней;
- 2 Снижение средней продолжительности рабочего дня на 0.5 часа;
- 3 Снижение численности работников, отработавших неполное рабочее время по инициативе администрации на 7 человек (55 человеко-часов).

При этом наблюдается увеличение числа человеко-дней болезни на 147 дней и численности работающих, которым были предоставлены отпуска без сохранения заработной платы, по собственному желанию на 21 человек (или 28 человеко-дней).

Необходимо проанализировать условия и охрану труда на рабочих местах,

Таблица 8

Использование рабочего времени в динамике за 2020-2022года [9]

Наименование показателей	2020 год	2021 год	2022 год
Количество отработанных человеко-дней, тыс.	157,9	161,4	164
Количество отработанных человеко-часов.	1287050	1232281	1196748
Количество дней, отработанных одним работником	249	242	237
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,8	7,6	7,3
Численность работников, работавших неполное рабочее время.*	56	51	49
Число неотработанных человеко-часов работниками, работавших неполное рабочее время.*	783	751	728
Численность работников, которым были предоставлены отпуска без сохранения зарплаты.*	10	8	7
Число человеко-дней отпусков по инициативе администрации	315	299	307
Численность работающих с отпусками без сохранения зарплаты по собственному желанию.	185	198	206
Число человеко-дней отпусков без сохранения зарплаты по собственному желанию.	539	553	567
Число человеко-дней болезни.	8541	8676	8688

На ГБУ «Жилищник района Арбат» присутствуют случаи нарушений условий и охраны труда. В основном, эти случаи происходят по вине администрации. Отсюда возрастают затраты по возмещению вреда, в 2021 году по сравнению с 2020 годом они возросли на 1184 рубля. Возросло число человеко-дней нетрудоспособности в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 33 дня. Причиной возникновения случаев травматизма на ГБУ «Жилищник района Арбат» - несоблюдение правил техники безопасности и отсутствие контроля со стороны администрации за их соблюдением.

## Нарушения условий охраны труда в динамике за 2020-2022 года [9]

показатели	2020 год	2021 год	2022 год
Число пострадавших от несчастных случаев	3	4	2
из них женщин	1	1	-
Затраты по возмещению вреда	10348	11532	10726
Из них пособие по временной нетрудоспособности	691	704	692
Возмещение заработной платы	9657	10828	10034
Число человеко-дней нетрудоспособности	14	47	26

Далее проведем анализ системы управления персоналом ГБУ «Жилищник района Арбат».

#### 4.2 Организация процесса принятия управленческих решений

Уровнями управления организационной структуры в Лунинецком ЖКХ выступают:

- высший уровень (директор и его заместители, главный бухгалтер, главный инженер). Деятельность руководителя обусловлена целями и стратегиями развития предприятия в целом здесь реализуется большая часть внешних связей:
- средний - управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (начальники отделов).
- низший - производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочими (грузчики, водители, кладовщики).

Методы принятия решений отличаются на каждом уровне в соответствии со спецификой принимаемых решений, их содержанием. Построим таблицу 10, где покажем порядок принятия решения на предприятии.

#### Порядок принятия решений руководящими работниками предприятия

Перечень решений, принимаемых в управляющей системе предприятия	Кто подготавливает материалы или проект решения (наименование отдела, службы)	С кем согласовывается проект решения (наименование служб, должностных лиц)	Кто принимает решение				
			директор	главный инженер	зам. директора А	зам. директора В	зам. главного инженера
1	2	3	4	5	6	7	8
Решение по кадровым вопросам	Отдел проектов	Директор	*				
Решения по экономическим вопросам	ПЭО	Бухгалтерия				*	
1	2	3	4	5	6	7	8
Решения по техническим вопросам (перечень)	Отдел технического развития	директор			*		
Решения по оперативно-организационным вопросам (перечень)	Оперативный отдел	директор					*
Решения по хозяйственным вопросам	Отдел снабжения	директор		*			*
Прочие решения	отдел	директор				*	

В основном каждый руководитель принимает решения в своем отделе единолично и доходит их до исполнения сотрудникам. Однако, если необходимо принять сложное решение, например, с выбором инвестиционного или инновационного проекта, решения принимаются комплексно, всеми основными руководителями отделов предприятия, чтобы учесть последствия влияния решения на все сферы деятельности предприятия. В таком случае решения принимаются экспертным методом простой ранжировки. Решения принимаются экспертами с учетом накопленного опыта, данных различных маркетинговых исследований, инновационных технологий. В таблице 5 покажем оценку решения, принимаемых экспертами предприятия при решении управленческой задачи.

Таблица оценок признаков по каждому решению

Признак		Фактический приоритет признака в решении			
Наименование	Желательный приоритет	1	2	5	4
Время реализации	4	1	3	4	2
Финансовые затраты	3	3	2	1	5
Повышение объема сбыта	1	5	1	3	4
Величина дополнительной прибыли	2	2	4	2	1
Качество продукции	5	4	5	5	3

По данным таблицы по данному решению нет согласия, соответствующего желательному распределению приоритетов признаков. Однако наиболее приемлемым считается решение № 2, у которого совпадают с желательным, приоритеты по третьему и пятому признакам и имеются небольшие отклонения по остальным.

После принятия решения, определяются непосредственные участники, участвующие в реализации принятого решения. Как правило, это работники, в компетенцию которых входит сфера деятельности, относительно которой принимается решение. Например – решения, направленные на увеличение сбыта продукции, разработку новых рекламных материалов – реализуются работниками отдела сбыта. Решения, направленные на повышение качества выпускаемой продукции – главным технологом и специалистами производственного отдела.

Далее, отделу устанавливаются конкретные временные рамки для реализации принятого решения, также следует доложить о результатах реализации решения. Для дополнительной помощи привлекаются работники других отделов или смежных отделов. То есть, реализация решений на предприятии выполняется простым делегированием полномочий исполнителю, как правило, нижестоящему по иерархической лестнице. Назначение исполнителя закрепляется приказом, в котором указывается непосредственный



исполнитель решения, назначается ответственный, который будет контролировать выполнение данного приказа – в данном случае, реализацию принятого решения.

Таким образом, используя инициативно – целевую технологию руководство данного предприятия отдает решение задачи на откуп менеджеров. За счет своих профессиональных навыков менеджер самостоятельно моделирует ситуацию и ищет способы решения. В конце отметим, что на предприятии, при наличии современных мощностей и средств, руководство верно выбрало технологию принятия управленческого решения. Однако основной труд по развитию бизнеса лежит не только на руководстве, но и на менеджерах участвующих непосредственно в процессах, связанных с решением и постановкой задач, даже если и решение принимает непосредственно главный руководитель.

#### **4.3 Взаимодействие структурных подразделений ГБУ «Жилищник района Арбат»**

Эффективность взаимодействия структурных подразделений в ГБУ «Жилищник района Арбат» зависит от оперативного анализа экономической ситуации и выбора оптимального варианта из множества альтернатив. Решение подобных задач возможно с использованием методов математического программирования. Учитывая тот факт, что процесс создания моделей является трудоемким, требующим специальных знаний в данной области и большой предварительной работы по подготовке информации, предлагается проект разработки информационной системы оптимизации бизнес-процессов на предприятии, позволяющей формулировать задачи математического программирования и решать их.

В настоящее время в ГБУ «Жилищник района Арбат» применяется функциональный подход к управлению. На предприятии существуют постоянно действующие отделы и службы, отвечающие за выполнение

определенных функций. Подобная структура управления не ориентирует персонал на достижение общего результата, что негативно влияет на показатели эффективности работы всего предприятия.

Внедрение процессного подхода к управлению в ГБУ «Жилищник района Арбат» позволит оптимизировать производственную и сбытовую деятельность предприятия. При проектировании процессной структуры управления компанией с определением оптимального взаимодействия структурных подразделений следует учитывать все факторы и условия производственного процесса от получения сырья до реализации готового продукта.

Для этого необходимо создание математических моделей, увязывающих условия функционирования различных подразделений, действующих в едином цикле заготовки и закупа мяса, переработки и реализации продукции.

Создание информационной системы и внедрение процессного подхода к управлению позволит руководству предприятия упорядочить информационные потоки между всеми подразделениями и планировать производственную и сбытовую деятельность на основе оптимизационных моделей с применением соответствующего программного обеспечения.

Предметной областью проектируемой информационной системы будет являться оптимизация бизнес-процессов на предприятии. Процессный подход к анализу и моделированию взаимодействия структурных подразделений компании и последующей разработке требований к информационным системам позволяет оперативно изменять и дорабатывать технологии, безболезненно (без остановки производства) модернизировать информационную систему предприятия, вести постоянный мониторинг за процессом, своевременно проводить профилактические мероприятия.

#### **4.4. Основные показатели эффективности ГБУ «Жилищник района Арбат»**

В ГБУ «Жилищник района Арбат» планирование происходит путем составления смет Смета — документ, представляющий собой расчёт (план)

предстоящих доходов и расходов на осуществление какой-либо деятельности. Существуют сметы на финансирование деятельности какого-либо предприятия, учреждения, на выполнение каких-либо работ (проектных, строительных, ремонтных и т. п.).

Смета затрат на производство и реализацию продукции составляется в целях определения общей суммы затрат предприятия (по экономическим элементам) и взаимной увязки этого раздела с другими разделами бизнес-плана предприятия.

В смету затрат включаются:

затраты основных и вспомогательных подразделений предприятия, участвующих в производстве промышленной продукции, а также в выполнении работ и услуг непромышленного характера как для хозяйств своего предприятия (капитального строительства и т.п.), так и для сторонних организаций; затраты на подготовку производства; затраты на сбыт продукции и др.

Основой разработки сметы затрат служит классификация затрат по экономическим элементам.

Элементами сметы являются: материальные затраты; затраты на оплату труда; амортизация основных фондов; прочие затраты.

Смета затрат на производство используется при разработке финансового плана предприятия, для определения потребности в оборотных средствах, при составлении баланса доходов и расходов и определении ряда других показателей финансовой деятельности предприятия.

Сметная стоимость — сумма денежных средств, необходимых для осуществления строительства в соответствии с проектными материалами. Сметная стоимость является основой для определения размера капитальных вложений, финансирования строительства, формирования договорных цен на строительную продукцию, расчетов за выполненные подрядные (строительно-монтажные, ремонтно-строительные и др.) работы, оплаты расходов по

приобретению оборудования и доставке его на стройки, а также возмещения других затрат за счет средств, предусмотренных сводным сметным расчетом.

В ГБУ «Жилищник района Арбат» сметы разрабатываются или используются в следующих случаях:

Новое строительство. В зависимости от этапа развития проекта сметы готовятся для: проведения тендера (торгов); рабочего проекта.

Ремонт (текущий, капитальный). Особо выделим следующие виды: ремонт зданий и сооружений; реставрация памятников архитектуры и произведений искусства

Расчеты за выполненные работы. Смета здесь служит основой для составления Актов о выполненных работах

Другие виды деятельности, требующие финансирования

Сметные расчеты обычно находятся на пересечении интересов Заказчика (Плательщика) и Подрядчика (Исполнителя) за исключением, может быть, случая, когда Заказчик и Подрядчик совмещаются в одном лице. Соответственно, экономический интерес Заказчика состоит в минимизации сметной стоимости (итога сметы), а Подрядчика, наоборот, в максимально возможном увеличении этой стоимости.

Обязанность составления смет в ГБУ «Жилищник района Арбат» возложено на бухгалтера, по совместительству исполняющей обязанности инженера ПТО.

В рыночных условиях РФ применяются четыре метода расчета сметной стоимости:

- ресурсный
- ресурсно-индексный
- базисно-индексный
- базисно-компенсационный

На предприятии применяется Базисно-индексный метод — это использование системы текущих и прогнозных индексов цен по отношению к стоимости, определенной на базисном уровне или уровне предшествующего

периода. Приведение к текущим ценам выполняется путем перемножения базисной стоимости по каждой строке сметы на соответствующий индекс.

Сметная стоимость строительно-монтажных работ делится на три основных части:

- прямые затраты
- накладные расходы
- сметная прибыль (плановые накопления)

Прямые затраты включают стоимость материалов, изделий, расходы на эксплуатацию машин и механизмов, зарплату рабочих. Они определяются, исходя из сметных норм и цен, объемов конструкций или видов работ, т.е. любым из названных выше методов расчета.

Накладные расходы отражают затраты, связанные с созданием общих условий строительного производства, т.е. включают расходы на организацию, управление и обслуживание стройки. Они определяются чаще всего в процентах от прямых затрат в соответствии с федеральными нормами накладных расходов, либо по индивидуальным нормам конкретной строительной организации. Возможно также их определение с помощью системы показателей накладных расходов по видам строительно-монтажных работ или укрупненным показателям на основные виды строительства.

Сметная прибыль (плановые накопления) — это сумма средств, необходимых для покрытия расходов, непосредственно не связанных с данным строительством, но нужных для дальнейшего функционирования строительной организации. Это расходы на уплату налогов, развитие производства и его инфраструктуры, на материальное стимулирование и обеспечение благоприятных условий жизни работников. Сметная прибыль обычно определяется в процентах от общих затрат или затрат на оплату труда рабочих (например, 50% от затрат на оплату труда рабочих или 12% от сметной стоимости работ). Используются для этого общеотраслевые нормативы или индивидуальные нормы конкретной организации.

Для того, чтобы результаты финансовой деятельности были сопоставимы, последующая оценка производится в виде коэффициентов. Показатели рентабельности являются важнейшими характеристиками факторной среды формирования прибыли предприятия. При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

#### **4.5 Исполнительно-распорядительная деятельность ГБУ «Жилищник района Арбат»**

Одна из форм исполнительно-распорядительной деятельности организаций, учреждений, предприятий – издание распорядительных документов, посредством которых решаются важнейшие вопросы управления.

В соответствии с действующим законодательством и компетенцией органы управления издают следующие распорядительные документы:

- приказы, инструкции, указания;
- решения;
- постановления, распоряжения.

Решения, постановления и приказы издают во всех случаях, когда необходимо принять нормативный или индивидуальный акт по основным вопросам компетенции организации. Распоряжения, указания издаются по оперативным вопросам и для организации исполнения постановлений, решений и приказов.

Постановление принято определять как «правовой акт», принимаемый высшими и некоторыми центральными органами коллегиального управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед

данными органами, и установления стабильных норм правил поведения. Однако в законах «О краевом областном совете и краевой областной администрации» и «О местном самоуправлении» постановление определено как правовой акт, издаваемый главой администрации (на правах единоначалия). Это сама жизнь внесла коррективы в определение сути и видов данного документа.

Решение как распорядительный документ является правовым актом, принимаемым коллегией министерства или ведомства, научным советом и т.д.

Распоряжение – акт управления государственного органа, имеющий властный характер, изданный в рамках присвоенной должностному лицу, государственному органу компетенции, имеющий обязательную силу для граждан и организаций, которым это распоряжение адресовано.

Распоряжения являются подзаконными актами и делятся на две группы: распоряжения общего, длительного действия и распоряжения, касающиеся конкретного вопроса, отдельного случая. Распоряжения издаются правительством, министерствами, ведомствами, администрациями краев, областей, городов, районов, администрациями предприятий, учреждений в пределах прав, предоставленных им законами Российской Федерации.

Указание – распорядительный документ, издаваемый министерствами, ведомствами, организациями преимущественно по вопросам информационно-методического характера, а также вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других актов. Право подписи указаний делегируется руководителем своим заместителям или руководителям подразделений в пределах их компетенции. Подготовка и оформление указаний проводятся в соответствии с установленным порядком подготовки и оформления приказов.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителями министерств, ведомств, отделов, управлений, учреждений, объединений, организаций, предприятий, действующими на основе единоначалия. Приказ издается для решения основных оперативных задач, стоящих перед данным органом. По

юридической природе приказ может быть нормативным актом управления, содержащим нормы права, реализующие определенные сферы общественных отношений, и актом применения норм права.

Приказ является самым распространенным видом распорядительного документа, применяемого в практике управления. Он издается по вопросам создания, ликвидации, реорганизации учреждений или их структурных подразделений, утверждения положений, инструкций, правил и тому подобных документов, требующих утверждения, организации, предприятия, а также по кадровым вопросам приема, перемещения, увольнения работников и т.д.

Посредством приказа руководитель ставит перед работниками основные задачи, указывает пути решения принципиальных вопросов. Приказ обязателен для всех работников данной организации или отрасли. В отдельных случаях приказ может касаться широкого круга организаций и должностных лиц независимо от их подчиненности. Все распорядительные документы должны строго соответствовать закону, ни один из них не может содержать положений, противоречащих закону.



## **Заключение**

Анализ ГБУ «Жилищник района Арбат» позволил сделать заключение о том, что управление персоналом - та необходимая область управления, которая связана со всеми сферами деятельности предприятия и оказывает на них непосредственное воздействие.

В различных источниках литературы можно встретить разнообразные подходы, как к понятию "персонал", так и к понятию "управление персоналом". Как наука управление персоналом имеет свои принципы, методы, цели, задачи, функции и состоит из нескольких этапов.

Управление персоналом можно рассмотреть, как систему, состоящую из ряда подсистем, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого. В данном объекте более подробно были рассмотрены такие подсистемы, как планирование потребности в персонале и кадровая служба. Российский опыт работы с персоналом показывает, что возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны изменениями внешней среды.

Анализ кадрового состава и движение кадров позволили выявить следующие недостатки: на предприятии при общем увеличении численности

персонала наблюдается увеличение текучести кадров, в основном по низкооплачиваемым профессиям, связанными с тяжелыми условиями труда. Также на предприятии наблюдается изменение численности работников охраны и административно-управленческого персонала.

Анализ заработной платы показал, что на предприятии наблюдается превышение фактического фонда заработной платы над плановым и увеличение среднечасовой зарплаты одного работника. Анализ организации работы с персоналом выявил недостатки в работе отдела кадров: при организации найма работников на работу, при аттестации и так далее.

### **Список использованных источников**

#### **Нормативно-правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2021)

#### **Научная и учебная литература**

2. Аврамчикова, Н. Т. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / Н. Т. Аврамчикова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 174 с.
3. Восколович, Н. А. Экономика, организация и управление общественным сектором: учебник и практикум для вузов / Н. А. Восколович, Е. Н. Жильцов, С. Д. Еникеева; под общей редакцией Н. А. Восколович. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 324 с.
4. Гимазова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / Ю. В. Гимазова ; под общей редакцией Н. А. Омельченко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 453 с.
5. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 299 с.

6. Федорова, И. Ю. Финансовый механизм государственных и муниципальных закупок: учебное пособие для вузов / И. Ю. Федорова, А. В. Фрыгин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 148 с.
7. Чазова, И. Ю. Оценка эффективности системы государственного управления / И. Ю. Чазова // Евразийский союз ученых. – 2020. – № 1-4(70). – С. 53-59.
8. Черкасова, М. А. Муниципальное управление в контексте цифровизации: концепция и опыт / М. А. Черкасова // Муниципальная академия. – 2020. – № 1. – С. 177-181.
9. ГБУ Города Москвы «Жилищник района Арбат» сайт - <https://www.gbu-arbat.ru/informatsiya>