

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
«Особенности управления персоналом в период реформирования организации (на примере Восточно-Сибирского железнодорожного агентства (ВСЖА) структурного подразделения Восточно-Сибирского Филиала АО Федеральная пассажирская компания г. Красноярск)»

УДК 005.95/.96:005.591.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Ласточкина Юлия Валентиновна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 080400—«Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и

	деятельности	<i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И13	Ласточкина Юлия Валентиновна

Тема работы:

«Особенности управления персоналом в период реформирования организации (на примере Восточно-Сибирского железнодорожного агентства (ВСЖА) структурного подразделения Восточно-Сибирского Филиала АО Федеральная пассажирская компания г. Красноярск)»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент».
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий.
- 4.Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Аналитический обзор литературных источников по теме исследования с целью выяснения особенностей в управлении персоналом организации в период реформирования. 2. Практический анализ деятельности ВСЖА, анализ использования трудовых ресурсов и система мотивации, удовлетворенности трудом. 3. Разработка мероприятий направленные на повышение эффективности работы персонала и организации в целом в период реформирования.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.	
2.	
3.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И13	Ласточкина Юлия Валентиновна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
25.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
23.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
05.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа _____ 137 с., 28 рис., 16
табл., _____ 17 _____ источников, _____ 2 прил.

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, руководитель, реформирование организации, управленческий анализ, человеческий капитал.

Объектом исследования является особенности службы управления персоналом Восточно-Сибирского железнодорожного агентства (ВСЖА) структурного подразделения Восточно-Сибирского филиала АО «Федеральная пассажирская компания».

Цель работы - диагностика состояния работы с персоналом и изучение особенностей управления персоналом в момент реформирования для повышения эффективности деятельности компании.

В процессе исследования проводилось анкетирование.

В результате исследования были разработаны мероприятия направленные на решение проблемы, возникшей при реформировании организации и рассчитан эффект при их внедрении.

Степень внедрения: предложенные мероприятия, направленные на повышение эффективности работы организации в период реформирования, применены в деятельности работы «ВСЖА».

Область применения: разработанные мероприятия, направлены на решение проблемы, возникшей при реформировании организации.

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективный переход на новую стадию развития компании за счет регламентации деятельности сотрудников с учетом новых задач и функций, формирования и закрепления новых требований к результатам труда.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом.

Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Руководитель – работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.

Реформирование организации – сочетание различных действий по перебазированию, перепрофилированию и реорганизации действующих организаций, в целях оптимизации их организационной структуры, структуры построения бизнес - процессов и бизнес - схем, оптимизация и диверсификация финансовых источников, а также оптимизация издержек бизнеса.

Управленческий анализ – процесс общего анализа всех внутренних ресурсов и потенциальных возможностей предприятия, который нацелен на определение и анализ состояния бизнеса на текущий момент, его слабых и сильных сторон, а также выявления первоочередных проблем.

Человеческий капитал - знания, навыки, компетенции и свойства индивидуумов, которые способствуют созданию личного, социального и экономического благосостояния.

Содержание

Введение.....	11
1. Особенности управления персоналом в период реформирования организации	14
1.1. Основные понятия управления в период реформирования.....	14
1.2. Методы реформирования организаций.....	21
2 Организационно-управленческий анализ деятельности Восточно-Сибирского железнодорожного агентства . .	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Общая характеристика предприятия.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Анализ использования трудовых ресурсов в ВСЖА	40
2.3 Организационно-управленческий анализ деятельности Тайшетского цеха ВСЖА.	50
2.4 Анализ системы мотивации и удовлетворенности трудом	56
3. Повышение эффективности управления персоналом в период реформирования организации	72
3.1 Управление персоналом в период реформ.	72
3.2. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы организации в период реформирования	77
4. Безопасность и экологичность проекта	83
Заключение	128
Список использованной литературы.....	131
Приложение А (обязательное).....	133
Приложение Б (обязательное).....	135

Введение

Среди других видов транспорта железнодорожный во многих промышленно развитых странах занимает ведущее место. Это объясняется его универсальностью – возможностью обслуживать производящие отрасли хозяйства и удовлетворять потребности населения в перевозках вне зависимости от погоды, практически во всех климатических условиях и в любое время года. Именно поэтому, несмотря на относительно бурное развитие автомобильного, воздушного и трубопроводного транспорта, железнодорожный транспорт остаётся основным средством перемещения грузов и массовых перевозок населения. Базируясь на современных видах тяги, надёжных перевозочных ёмкостях, мощном рельсовом основании, привлекая прогрессивные средства компьютеризации и сигнализации. Железнодорожный транспорт наряду с другими отраслями промышленного производства входит в экономический потенциал каждой страны.

Существенно расширяются возможности действия всех факторов повышения эффективности производства в условиях формирования рыночных отношений. Осуществляется структурная перестройка народного хозяйства, переориентация его на потребителя; модернизация важнейших отраслей народного хозяйства – промышленности, строительства, транспорта и связи на основе высоких технологий; преодоление отставания от мирового научно-технического уровня; продуманная конверсия военного производства; переход к смешанной экономике, в которой создаются на равных правах различные формы собственности – государственная и частная; акционерная и корпоративная; свободное развитие всех коллективных и частных форм хозяйствования; финансовое оздоровление экономики; ограниченное включение страны в широко хозяйственные связи.

Современная служба управления персоналом является ведущим методическим, информационным и координирующим центром работы с кадрами в организации. Она сегодня объединяет и реализует многочисленные функции, ранее рассредоточенные по разным структурным подразделениям.

Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна. В современных условиях коренным образом изменяется роль человека в производстве.

Служба управления персоналом - это целостная система регулятивно-правовых, исполнительно-распорядительных органов, обеспечивающих социальное управление, организацию социально-трудовых отношений, действенность кадровой политики, формирование и развитие кадрового потенциала.

Служба управления персоналом в функциональном плане намного шире кадровой службы. Для действенного управления нужны соответствующие рычаги, механизмы. Именно поэтому служба управления персоналом включает в себя помимо чисто кадровых структур, ряд функций, принадлежащих ранее структурам иного профиля: труда и заработной платы, социальной защиты, профессиональной подготовки кадров, наград и т.д. Появилась острая необходимость иметь в составе служб управления персоналом социологов, психологов, юристов, социальных работников.

Реформирование железнодорожного транспорта предполагает радикальную перестройку всей системы управления. Система должна быть максимально оптимизирована, в новых условиях каждое подразделение призвано самостоятельно отвечать не только за организационные, кадровые, технические и технологические решения, но и за конечный экономический результат своей деятельности.

Объект исследования - является особенности службы управления персоналом Восточно-Сибирского железнодорожного агентства (ВСЖА) структурного подразделения Восточно-Сибирского филиала АО «Федеральная пассажирская компания».

Предмет исследования – основные направления, виды, формы, методы управления, представляющие собой современную систему управления персоналом Восточно-Сибирского железнодорожного агентства.

Цель исследования - является диагностика состояния работы с персоналом и изучение особенностей управления персоналом в момент реформирования для повышения эффективности деятельности компании.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- теоретический анализ деятельности службы управления персоналом в момент реформирования организации;
- обоснование путей развития системы управления персонала;
- разработка рекомендаций по оптимизации работы с персоналом для внедрения в управленческую практику.

В выпускной квалификационной работе использовались метод анализа, статистический метод, метод опроса, графические способы выражения информации.

В первой главе дипломной работы будут представлены основные понятия, классификация и методы управления персоналом в период реформирования организации.

Вторая глава посвящена подробному анализу основных кадровых показателей работы агентства.

В третьей главе предоставлены мероприятия, направленные на решение выявленных проблем в работе с персоналом организации.

В разделе «Безопасность и экологичность проекта» рассмотрено обучение и проверка знаний по охране труда в Восточно-Сибирском железнодорожном агентстве, что имеет не малую роль в успешном функционировании предприятия.

1. Особенности управления персоналом в период реформирования организации

1.1. Основные понятия управления персоналом в период реформирования

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в общественном развитии. Главными факторами изменений явились научно-технический прогресс, концентрация научного и производственного потенциала. В условиях России формируется новая парадигма управления, которая бы наилучшим образом отвечала интересам отечественной микросреды.

Экономисты традиционно разделяют три фактора производства: землю, труд и физический капитал. Начиная с 1960-х гг., усиленное внимание было обращено на качество труда, в частности уровень образования и профессиональной подготовки рабочей силы. Возникла концепция человеческого капитала, воплощающего знания, навыки и другие свойства людей, которые дают индивидуальную экономическую и социальную выгоду. Навыки и компетенции приобретаются преимущественно посредством обучения и трудового опыта, но могут определяться и природными способностями. Некоторые аспекты мотивации и поведения человека, а также присущее ему физическое, эмоциональное и душевное здоровье также рассматривают как человеческий капитал.

Человеческий капитал - знания, навыки, компетенции и свойства индивидуумов, которые способствуют созданию личного, социального и экономического благосостояния.

Теория человеческого капитала предполагает, что различия в уровне заработков отражают разницу в производительности различных работников. Опытные работники имеют более высокую предельную производительность и зарабатывают больше.

Все преуспевающие фирмы перспективы своего развития связывают с особой зоной внимания к кадровому менеджменту. Причина внимания к управлению персоналом – условия жесткой конкуренции, необходимость обеспечения конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность характеризуется многими составляющими, но даже единственная важнейшая составляющая конкурентоспособности фирмы – конкурентоспособность товара, напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работника 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 – вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью.

Люди, работающие в организации, являются одной из самых важных ее составляющих. На сегодняшний день это утверждение становится аксиомой менеджмента. Однако для того, чтобы персонал компании стал одним из ее конкурентных преимуществ, руководителям разных уровней предстоит приложить немало усилий.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Особенно возрастает актуальность управления персоналом в условиях кризиса предприятия. В условиях нестабильной работы предприятия заметно снижается производительность труда, возрастает текучесть кадров и социальная напряженность. Поэтому управлению персоналом необходимо уделять пристальное внимание, так как перечисленные негативные тенденции могут значительно усугубить и без того непростое положение предприятия.

Чтобы предприятие выжило и далее развивалось, успешно функционировало и приносило прибыль, необходимы перемены, реформы. В чем особенности работы службы персонала в период реформ? Как преодолеть сопротивление персонала проводимым преобразованиям? Какую роль должна играть служба персонала в период реформирования организации, а также особенностям ее работы с персоналом в этих условиях?

Помимо синдрома неизвестности (чем дольше рядовые сотрудники остаются без внятного ответа на свои вопросы, тем длиннее становится период работы «вхолостую», когда фактическая производительность стремится к нулю), руководство любой компании, ступившей на «тропу перемен», должно быть готово к таким проблемам, как утечка квалифицированного персонала, непопулярность руководителей, «междоусобные войны» внутри организации. Собственно говоря, все эти проблемы являются звеньями одной цепи и, в той или иной степени, - следствием неопределенности, возникающей в компании на стадии реформирования. Топ-менеджмент реструктуризируемой организации воспринимается рядовыми сотрудниками как источник происходящих изменений и становится в их сознании причиной всех «бедствий». Причем персоналом может негативно оцениваться малейшее изменение привычного порядка выполнения работ. Кроме того, ломаются устоявшиеся традиции, правила, в частности, в сфере профессионального роста, планирования карьеры, в какой-то мере разрушаются сложившиеся

взаимодействия между структурными подразделениями. Каждая служба, опасаясь сокращений, начинает работать исключительно на себя. Это приводит к возникновению «междоусобных войн» в организации. Помимо вышеизложенных проблем, термин «реструктуризация», как правило, оказывается синонимом неприятного словосочетания «сокращение персонала». Причины сокращений в разных компаниях могут быть различными. Наиболее типовые из них:

- сокращение косвенных издержек;
- снижение затрат на производство и его обслуживание;
- введение новых продуктов, услуг и технологий;
- необходимость повышения степени удовлетворенности работников (оставшихся);
- выживание организации в связи со сложным финансовым положением.

Следует отметить, что, например, при выделении самостоятельных направлений деятельности в составе бизнеса и формировании холдинговой структуры может происходить, фактически, перераспределение персонала по компаниям внутри холдинга. Но даже в том случае, когда сокращение не происходит в явном виде, его потенциальная угроза создает дополнительную напряженность в производственных отношениях и накладывает негативный отпечаток на социально-психологический климат в коллективе.

Происходит перераспределение персонала единой компании по самостоятельным филиалам, филиалы ставятся в условия самоокупаемости и должны в кратчайшие сроки оптимизировать издержки, штатный состав. В таких условиях люди теряют привычные гарантии стабильности трудовой деятельности, уровня заработной платы. Это порождает нездоровую атмосферу в коллективах компаний, а в отдельных случаях даже трудовые споры.

Итак, проблемы с персоналом, возникающие на стадии реструктуризации компании, порождаются, главным образом, противоречиями, обусловленными сопротивлением изменениям, а также неопределенностью ближайшего будущего, не говоря уже о долгосрочных

перспективах. Разумеется, такое положение порождает различные конфликтные ситуации. Схема возникновения возможного конфликта изображена на рисунке 1.1.

На схеме показано, как названные факторы, присущие реструктуризации, порождают внутреннее сопротивление сотрудников изменениям, которое, в свою очередь, порождает противоречия между различными группами интересов или между различными должностными лицами (группами лиц). Все эти противоречия, не улаженные заблаговременно, могут привести к возникновению и развитию конфликтных ситуаций.



Рисунок 1.1 – Схема возникновения конфликтных ситуаций в коллективе

Условия, сложившиеся в экономической системе, влекут за собой ряд радикальных организационных изменений. Для избегания банкротства компаний службы управления персоналом должны определять и внедрять оптимальные организационные структуры предприятия, отвечающие целям организации. Аспекты разработки и реализации кадровых решений ставили

многие авторы, в частности, И. Ансофф, Б.В. Артамонов, В.М. Архипов, О.Л. Бельская, О.С. Виханский, Б.Г. Литвак, Ю.Г. Одегов и др.

В работах отечественных авторов показано[4], что при стратегической линии на сокращение персонала тот персонал, который продолжает работать, испытывает нарастающий психологический и физиологический стресс, поскольку возрастает интенсификация труда. Эффектами влияния «увлечения экономией» становятся недостаточный динамизм, потеря удовлетворенности трудом и как следствие – недостаток вовлеченности работников в профессиональную деятельность.

В связи с этим вызывает исследовательский интерес определение минимального уровня численности работников службы управления персоналом, в организации, находящейся на этапе реорганизации, при котором будут достигнуты показатели эффективности деятельности службы.

В общем понятии «управление персоналом» Ю.Г. Одегов [5] вычленяет два значения:

- в функциональном отношении – все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (подбор кадров, адаптация, использование кадров, повышение квалификации, оплата труда и увольнение кадров и др.);
- в организационном отношении этим понятием охватываются все лица и институты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководители, менеджеры, отдел кадров и др.).

А.П. Егоршин [6] рассматривает управление персоналом как специфическую функцию управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

В.В. Музыченко [7] выделяет следующие виды систем управления персоналом:

- традиционная (командно-административная) система, основными компонентами которой являются: иерархическая структура организации, основная структурная единица организации (рабочее место); основные отношения в организации (отношения «начальник – подчиненный»).
- современная система, построенная по принципу компетенций.

Главная отличительная особенность данной системы заключается в том, что руководитель задается вопросом «какой должен быть сотрудник?», а не «что должен делать сотрудник?».

На основании критериев принятия решения по персоналу [5] (критерии результата эффективности и ограничений) определены критерии эффективности системы управления персоналом:

- укомплектованность;
- соотношение численности службы персонала к общей численности организации;
- текучесть персонала организации;
- автоматизация процесса управления персоналом;
- удовлетворенность трудом;
- отношения «начальник – подчиненный» (порядок вознаграждения, увольнения, отпуска, отгулы).

Одним из общеметодических требований к системе управления персоналом является обеспечение функционирования системы на всех уровнях управления организацией, поэтому необходимо рассматривать организацию в целом, структурные подразделения и отдельных исполнителей [5].

Под организационной структурой понимается некая упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого [7]. При этом структура представляется в виде системы оптимального распределения и функционирования обязанностей, прав, ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими сотрудниками.

Оценка эффективности построения организационной структуры определяется следующими показателями: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

1.2. Методы реформирования организаций

Одно из существенных ограничений, которое должен учитывать современный руководитель, – невозможность существования организации (длительно и эффективно) без изменений. Реформирование может проводиться двумя способами – медленные эволюционные изменения и динамичные, резкие и за короткое время революционные изменения.

Для многих организаций процесс медленных эволюционных изменений невозможен в силу отсутствия ресурсов (финансовых, временных и заинтересованного управления). Поэтому для восстановления работоспособности многих предприятий может быть использован только метод революционных, парадигмальных изменений – реформирование организации в целом (организационной структуры, технологической основы, кадрового состава).

Современная ситуация ряда постсоветских предприятий осложняется еще и рядом социально-кадровых аспектов:

- на многих предприятиях сами работники являются собственниками, и именно от них теперь зависит, будет ли работать предприятие;
- большая часть крупных предприятий является градообразующими и не может быть ликвидирована в силу социальных причин;
- для многих регионов весьма низка вероятность привлечения другого персонала (в силу непривлекательности предприятия, региона, финансовых условий);
- достаточно большая часть персонала по своим профессиональным характеристикам не имеет шансов на нахождение другой работы, и поэтому работа на нынешнем предприятии – ее единственная возможность.

Именно поэтому вопрос о проведении реорганизаций на большей части российских предприятий стоит особенно остро.

Реорганизация может проводиться в разных стратегиях, затрагивая четыре возможных направления деятельности предприятия (стратегии

проранжированы по степени сложности и затратности как во временном, так и в финансовом выражении):

- изменение масштаба оперативной деятельности;
- изменение направлений деятельности (структурных изменений);
- реорганизация всего предприятия (организационной структуры);
- глобальные организационные изменения (в том числе среды).

Рассмотрим, какие методы могут применяться при проведении реорганизаций.

Принудительный метод. Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется.

Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в:

- отсутствии до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление (чрезвычайно высок риск неудачи нововведений);
- неспособности предвидеть источники и силу сопротивления (возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. Изменение изначально обречено на провал);
- неспособности устранить первопричину сопротивления;
- преждевременных структурных переменах (замедляются темпы изменения);
- игнорировании указаний по внедрению изменений (саботируются изменения);
- непонимании необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал (изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений).

Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо (хотя бы задним числом) проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

Метод адаптивных изменений. В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления.

Метод полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен.

Управление кризисной ситуацией. Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию и она оказалась в жесточайшей цейтноте. Когда наступает подобный явный кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоначальная задача высшего руководства – не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Для предотвращения паники в ситуации, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не «зацикливаться» на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- до настоящего кризиса создать искусственный, придумав «внешнего врага», угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические

последствия, ведь созданный искусственно кризис может и не превратиться в реальный. Этот метод существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, что увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

Управление сопротивлением (метод «аккордеона»). Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности – к адаптивному методу осуществления изменений.

Свойство адаптивности процесса изменений приобретаетс​а благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы, завершающиеся реализацией определенной программы внедрения.

При использовании этого подхода сопротивление минимально контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки» – первого подразделения, включившегося в изменения. Затем последовательно применяются все новые и новые виды мотивации, включающие и подкрепляющие реально продемонстрированные сотрудниками изменения. Далее в ходе планирования разрабатывается сам процесс внедрения с учетом возможных вариантов развития ситуации.

Метод эффективен, если спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся, и администрации необходимо создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения.

Недостатки метода: значительная сложность, постоянное внимание со стороны высшего руководства, необходимость уметь планировать действия в трудно прогнозируемых ситуациях.

Неуместное и несвоевременное использование методов реорганизации может стать причиной срыва стратегически важных организационных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь

инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления. При этом следует учитывать два основных параметра:

- временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);
- профессиональная, психологическая, техническая готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

Для оценки временного горизонта необходимы квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику характеристик организационной культуры, социально-психологического статуса персонала, его технической оснащенности.

Создание образа «желаемого будущего» – того, к чему должна стремиться организация. Формирование этого образа важно совместить с организацией так называемой «стартовой площадки». В ее рамках целесообразно приступить к формированию комплексной аналитической группы как одной из первых управленческих команд, способной давать квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее, имеющей возможность накапливать и оперативно обрабатывать необходимую информацию для достоверности своих выводов.

Аналитическая группа должна:

- провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее;
- разработать схему преодоления вероятного сопротивления;
- выбрать подходящий метод;
- выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать в подготовке реорганизации;
- создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и особенно руководства;
- организовать помощь внешних консультантов.

Планирование процесса реорганизации. Необходимо показать пути перехода от существующей ситуации к «желаемому будущему». В рамках этого этапа должны произойти:

- перераспределение приоритетов в деятельности организации (выделение основных и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, разработка кадровых программ обеспечения реорганизации);
- направление деятельности администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);
- формирование программы проведения реорганизации.

Начало изменений. Начало организационных изменений целесообразно закрепить, например, созданием экспериментального участка. Наиболее важно создание конкурентной среды для персонала предприятия. Конкуренция даст возможность выявить сотрудников, способных включиться в реорганизацию в активной позиции, разработчика, лидера, организатора и т.д. Существенное внимание руководство должно уделить тому, чтобы оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами. Для этого необходимо:

- четко разделить ответственность за поддержание функционирования и реорганизации;
- финансировать внедрение изменений отдельно от финансирования репродуктивной части работы организации;
- разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

Поддержка реорганизации. Необходимость включения в реорганизацию все большего числа разного персонала. Важно максимально расширить реорганизацию, а для этого следует:

- наладить обучение персонала;
- привлечь экспертов к принятию решений;

- постоянно информировать всех заинтересованных лиц;
- контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;
- обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности.

Мобилизация. Переход от активного внедрения к естественному проведению реорганизации. Происходит мобилизация всего персонала на работу по-новому. Если и остаются «оппозиционеры», то это, как правило, работники среднего звена управления. Ускорить их включение или вывод за пределы предприятия может такая кадровая программа, как конкурс на замещение должностей. Всем кандидатам конкурса важно дать возможность представить альтернативные проекты, уже детерминированные программой реорганизации.

Обновление. Организация достигает поставленных целей и живет в соответствии со сформулированным видением.

Таким образом, сталкиваясь с необходимостью проведения изменений, следует учитывать ситуацию в организации, время на изменения и особенности персонала. На основании этих данных необходимо выбирать тот способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая к этому работоспособный персонал.

При любых изменениях у персонала возникает чувство противодействия и основной задачей менеджера становится не столько проведение самого процесса преобразований, сколько работа по преодолению этого противодействия и включению сотрудников в процесс реорганизации. Оттого, насколько успешно будет проведена эта работа, зависит судьба всего процесса, а может и всей организации. Существует три типа навыков, жизненно необходимых компаниям в период перемен: определение потребности в изменениях и природы нужных изменений, эффективное управление процессом перемен и способность управлять одновременно многими переменами.

Эффективность управления изменениями, по существу определяется лишь двумя факторами: готовностью и способностью. Перемены происходят и дают результат тогда, когда люди убеждены, что перемены нужны и что у них есть необходимые навыки и способности осуществить эти перемены. Таким образом, управление процессом перемен требует одновременного внимания и к мотивационным факторам, и к ресурсам и способностям.

Управление изменениями это сложный и труднопредсказуемый процесс, не существует надежного универсального рецепта. Тем не менее, разработан ряд моделей, которые создают основу для успешных перемен. Рассмотренные ниже концепции отнюдь не всегда являются конкурирующими, они скорее дополняют друг друга, так как успех крупномасштабных преобразований предполагает использование элементов каждой из них. Источники всех этих моделей – различный опыт и методы управления, которые могут способствовать или воспрепятствовать проведению изменений.

Модели участия призваны помочь менеджерам преодолеть сопротивление противников изменений, расширяя, насколько это возможно, круг сторонников преобразований. Модель участия получила широкое распространение в посвященной развитию организаций научной литературы США, а также является неотъемлемым элементом европейской и скандинавской теорий и практики менеджмента.

Непременное условие успешного прохождения трех фаз процесса изменений (определение проблемы, формирование коалиции и мобилизация и завершение) – наличие властных навыков, умение работать в команде и «архитектура изменений».

Способы преодоления сопротивления коллектива преобразованиям в организации. Основные методы преодоления сопротивления:

- участие и привлечение. Возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений, что будет способствовать уменьшению степени их озабоченности последствиями преобразований и вовлечению их в процесс реформ, а значит, эффективному использованию навыков и знаний сотрудников на благо организации;

- помощь и поддержка. Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство;

- переговоры и соглашение. Цель переговоров – достижение взаимоприемлемого компромисса. Возможно, в соответствии с потребностями и интересами потенциальных противников преобразований потребуются внесение корректив в планы изменений;

- открытое и скрытое принуждение. Использование силы и угроз – наихудший метод преодоления сопротивления. Он ведет к эскалации напряженности, и применим лишь в исключительных случаях.

Правильное и планомерное использование и комбинирование этих методов позволяет не только добиться успехов в реализации плана изменений, но и критически взглянуть и переосмыслить сам этот план. В процессе коллективной работы практически всегда выявляются недостатки планирования, предлагаются новые решения и технологии проведения перемен. Важно помнить, что план перемен не догма, и должен быть сам подвергнут изменениям, если того требует ситуация.

Существует универсальная модель успешного проведения радикальных перемен, применимая к любой сфере деятельности любой компании. Универсальность модели определяется простотой ее конструкции: подготовка – реализация – закрепление.

Важным атрибутом лидера перемен в современной корпорации должен быть портфель «властных навыков», позволяющих преодолеть сопротивление и апатию в отношении новых идей и выделяет методы блокировки противников преобразований:

- подождите, пока они уйдут. Если вы будете настойчивы, противникам придется оставить «поле боя»;

- апеллируйте к высшей власти. Речь идет о менеджерах высшего звена (антагонистам придется согласиться с мнением руководства), ценностях или

стандартах (стандарты предоставления медицинских услуг в больнице, которые необходимо соблюдать);

- протяните им руку. Предложите «супостатам» принять участие в работе инициативной группы;
- отправьте эмиссаров. Попросите ваших сторонников, которые пользуются уважением у оппонентов, провести «разъяснительную работу»;
- продемонстрируйте поддержку. Приложите усилие к тому, чтобы «ваши люди» принимали участие во всех решающих собраниях и ни в коем случае не отмалчивались;
- уменьшайте ставки. Производите изменения преимущественно в тех областях, которые не представляют интереса для влиятельных индивидов и групп;
- предостерегайте противников. Проинформируйте «ренегатов», что менеджеры высшего звена и, возможно, другие влиятельные деятели осуждают отступничество.

Проведение изменений в компании – сложный и длительный процесс. Анализ опыта реорганизаций российских предприятий рисует нерадостную картину: зачастую фирмы оказываются втянутыми в судебные процессы по восстановлению на работе, сталкиваются с забастовками, страдают от потери необходимого персонала. В конечном счете, перемены оборачиваются снижением прибыли на значительный период времени.

Аналитики выделяют немало причин подобной неэффективности реорганизационных процессов, однако последнее время все большее внимание обращается на реакцию сотрудников. Опыт показывает, что в процессе реформ возникает сопротивление персонала, способное свести на нет любые финансовые расчеты и оценки рынка, с которыми руководство связывает радужные надежды.

В чем же выражается сопротивление персонала организационным изменениям? Рассмотрим результаты исследования, проведенного после августа 1998 г., когда всем коммерческим организациям пришлось стремительно меняться ради выживания.

Специалисты кафедры организационной психологии Санкт-Петербургского государственного университета опросили представителей более 100 петербургских торговых компаний, и 80% респондентов заявили, что изменения оказали значительное влияние на персонал и рабочую атмосферу на предприятии.[13] При этом среди последствий перемен назывались такие:

- в офисе установилась напряженная психологическая атмосфера – 70 % опрошенных;
- заметно снизились преданность и лояльность работников организации – 45 %;
- уменьшилась инновационная активность сотрудников (предложение новых идей, готовность браться за рискованные проекты) – 40 %;
- возросло количество конфликтных ситуаций между персоналом и руководством – 35 %;
- изменились требования работников к уровню вознаграждения – 35 %;
- некоторые ценные сотрудники сами подали заявления об увольнении – 30 %;
- снизилась производительность труда – 25 %;
- участились конфликты между работниками – 20 %.

Это далеко не полный перечень возможных реакций персонала, которые препятствуют компании в достижении целей организационных изменений.

При слияниях и поглощениях ситуация только усугубляется тем, что в болезненный для фирм и потенциально конфликтный процесс вовлекаются, как минимум, две значительные по размерам группы людей, объединенные общей историей и опытом. В результате возникает психологический эффект групповой динамики – новообразованная компания распадается на враждующие лагеря, которые всеми силами пытаются сохранить свою групповую целостность и интерпретируют все происходящее в терминах: «мы» против «них», «победитель» и «побежденный», «лучший» и «худший» и т. д.

Типичные ошибки. В эпоху реорганизации главными ошибками руководства могут стать неполная информированность персонала о

происходящем и односторонние решения при пересмотре трудовых договоров сотрудников.

Информированность – главное лекарство против страха. Страх потери рабочего места или достигнутого статуса, утраты привычной дружной атмосферы внутри отдела и расставания с любимыми коллегами. Страх перед новым и неизвестным. И все эти потери – ради громких, но непонятных целей, практические результаты которых совершенно не очевидны рядовым сотрудникам. Не получая необходимой информации «сверху», работники пытаются узнать что-то у коллег, и в результате – ложные представления о протекающих в компании процессах нарастают как снежный ком, причем всегда они основаны на самых пессимистичных оценках.

При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее (со стороны компании) изменение принципов взаимоотношений. И работнику остается либо, оказывая активное сопротивление, бороться за сохранение прежнего положения, либо принимать новые принципы, даже будучи недовольным, что тоже сказывается на качестве его труда. Нужно понимать, что подобное поведение персонала неизбежно при любых серьезных реорганизационных процессах. Это нормальная психологическая реакция на изменение окружающего мира и одновременно попытка адаптации к новым условиям. Однако руководство способно помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями.

Что делать? Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям – максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, доведение до них максимума информации о происходящем, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений и их дополнительное обучение.

Туманность целей и перспектив, как всей компании, так и конкретного человека, как раз и ведет к состоянию беспокойства, страха, тревоги у сотрудника. Это влечет сопротивление изменениям, вплоть до добровольного ухода ценных специалистов в столь ответственный для предприятия период.

Поэтому очень важно сделать реорганизацию в компании «прозрачной» для каждого работника, что позволит снять психологическое напряжение. Это также будет стимулировать сотрудников к предложению идей по улучшению реализации данного процесса.

Информационная кампания должна ответить на все вопросы, волнующие коллектив, используя все возможные каналы коммуникации – личный, письменный, электронный и т. п. Начальству необходимо выступать перед подчиненными, это аксиома: специалисты по управлению персоналом отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если непосредственные руководители регулярно вводят их в курс текущих преобразований. При этом сообщения должны содержать весомые и разумные объяснения всего происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах «сделки» для каждого, кроме того, отражать понимание управленцами переживаний работников и тех сложностей, которые им приходится преодолевать. Человеческое участие, сопереживание ничего не стоят компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал.

Полезным мероприятием может быть «вентилирующее» собрание, проводимое специально подготовленными людьми (внешними по отношению к компании). На нем сотрудникам предоставляется возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство, а также признать отрицательные эмоции и научиться справляться с ними.

Построение новой команды. Создание коллектива единомышленников, способных успешно провести организационные изменения, – одна из самых сложных, но абсолютно необходимых задач. Команда должна «пронизывать» всю структуру компании и состоять, как минимум, из трех уровней – высшего руководящего совета, «менеджеров изменений» и «целевых групп». На первом, главном уровне принимаются стратегические решения, в то время как «менеджеры изменений» координируют работу по их выполнению и обеспечивают обратную связь. Задача «целевых групп» – сбор необходимой информации и выработка альтернатив по более узким направлениям.

Если такие группы включают несколько талантливых менеджеров среднего звена, то они могут привлекать к своей работе огромное количество сотрудников разных уровней, тем самым обеспечивая вовлечение персонала в принятие решений.

При формировании интеграционной команды, а также назначении на различные должности в новой структуре, очень важны два параметра: справедливость кадровых решений (ощущаемая персоналом) и скорость, с которой они реализуются (при затягивании из-за неопределенности у людей сильно повышается уровень стресса).

Есть четыре основных метода создания сплоченной команды, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы:

- *назначение нового лидера на каждый участок ответственности*, причем он должен сам набрать себе команду. Метод прост и малозатратен, однако новый руководитель, как правило, отдает предпочтение «своим людям», при этом происходит потеря ценных кадров. При использовании этого метода, как показывает опыт, на 90% меняется состав среднего менеджерского персонала компании;

- *назначение двух специалистов – представителей обеих объединившихся фирм на каждую ключевую позицию*. В этом случае проблемы противоположные. «Дуэт» менеджеров имеет полное представление о подходящих кандидатурах в их команду из обеих организаций. Однако в нем самом могут возникать трения. Процесс принятия решений может затянуться или привести к компромиссным и не самым эффективным результатам. Этот вариант оборачивается своими положительными сторонами при равном уровне профессионализма и взаимном желании членов «дуэта» сохранить свои позиции на предприятии;

- *оценка менеджеров независимой третьей стороной* (например, рекрутинговой или консалтинговой компанией). При этом кадровые решения, как правило, отличаются объективностью и эффективностью, но реализация метода в целом требует больше времени, чем вышеописанные;

- *распространение по всей организации объявлений о новых вакансиях* позволяет выявить талантливых и активных менеджеров, которые заинтересованы в успехе интеграции. Минусы связаны с временными затратами на обработку внутренних заявок на вакансии. Кроме того, такой подход может противоречить принятой в конкретной компании политике продвижения сотрудников.

Сокращение штата. Нередко при слиянии или поглощении организаций руководство принимает решения не только по перемещению, но и по увольнению большого числа сотрудников. Волна сокращений обычно следует за принятием программ по снижению издержек и повышению эффективности труда. На тех, кто остается, увеличивается нагрузка, они испытывают чувство неуверенности, нестабильности, боятся потерять работу. В результате в организациях, с одной стороны, растет количество отказов сотрудников от исполнения части должностных обязанностей и текучесть кадров, а с другой – происходит замедление производственных процессов.

Тем не менее, есть ряд принципов, следование которым позволяет сгладить такую ситуацию. Любое сокращение должно проводиться по справедливой, заранее установленной и продуманной схеме. Прежде чем приступить к нему, следует рассмотреть альтернативные варианты, по возможности привлекая к этому персонал. Работникам должны быть разъяснены причины, цели, основные принципы и временные сроки планируемых увольнений. Следует учитывать, что справедливость может по-разному восприниматься руководством и персоналом, и нужно постараться уменьшить возникающий «разрыв». Необходимо провести хотя бы минимальную подготовку менеджеров, которые непосредственно будут вовлечены в работу по сокращению, а также продемонстрировать поддержку, как выбывающим сотрудникам, так и остающимся. Внимание последних следует акцентировать на том, что остается неизменным, а также на позитивных аспектах и результатах проводимых изменений.[13]

Дополнительное обучение. Для повышения лояльности сотрудников к предстоящим реформам многие руководители начинают их с проведения

образовательных программ. Такой способ позволяет работникам всех уровней преодолеть страх перед новым, создать позитивное отношение к текущим преобразованиям. Это могут быть, к примеру, тренинги коммуникативности, построения команды или по преодолению стресса и т. д. – в зависимости от потребностей компании.

На предварительном этапе, еще до начала интеграционного процесса, особое внимание следует уделить обучению менеджеров. Ключевые фигуры, которые будут стоять «у руля» изменений, должны иметь превосходные коммуникативные навыки и понимать, что любое их поведение с момента запуска преобразований будет трактоваться в организации только в связи с происходящими переменами. Поэтому любой их шаг должен подкреплять декларируемые новые принципы и показывать пример поведения, которого ждут от всех сотрудников. Руководителей среднего звена, которым придется каждый день сталкиваться с негативной реакцией подчиненных, необходимо научить справляться с ней, терпеливо демонстрируя понимание и поддержку.

2. Организационно-управленческий анализ деятельности

Восточно-Сибирского железнодорожного агентства

2.1 Общая характеристика предприятия

Полное название предприятия: Восточно-Сибирское Железнодорожное агентство Восточно-Сибирский филиал АО «Федеральная Пассажирская Компания» Российские Железные Дороги.

С 01.07.2006г. образовалась ДОП-2 (Дирекция по обслуживанию пассажиров) структурное подразделение Региональной Дирекции по обслуживанию пассажиров.

С 01.07.2007г. ДОП-2 переименовано в ВСЖА (Восточно-Сибирское Железнодорожное агентство) Федеральной Пассажирской Дирекции (ФПД).

С 01.04.2010г. реорганизация ФПД (ОАО «РЖД») в ОАО «ФПК» (Федеральная Пассажирская Компания), в которой ВСЖА является структурным подразделением Восточно-Сибирского филиала ОАО «ФПК».

ВСЖА руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, уставом АО «РЖД», нормативными документами АО «РЖД», Коллективным договором.

Для организации и осуществления своей деятельности ВСЖА имеет расчётный (текущий) счет в банках, в том числе по месту нахождения структурных подразделений, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

ВСЖА имеет круглую печать, содержащую её наименование, указание на её место нахождения и полное фирменное наименование АО «РЖД». Дирекция может иметь штампы и бланки со своим наименованием, эмблему и другие средства визуальной идентификации, содержащие указание на принадлежность к АО «РЖД» и Федеральной пассажирской компании.

Назначение ВСЖА как и АО «ФПК»: удовлетворение потребностей населения и выполнение социального заказа государства на перевозку

пассажирах в поездах дальнего следования, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса для каждого пассажира и высокой экономической эффективности работы компании и ее филиалов. Основным видом деятельности ВСЖА – это оформление и продажа железнодорожных проездных документов на пассажирские поезда дальнего и пригородного следования; оформление перевозочных документов на перевозку багажа и грузобагажа; оказание услуг по перевозке и хранению багажа и грузобагажа. Так же ВСЖА осуществляет и подсобно-вспомогательную деятельность – предоставление различных справок, доставка проездных документов по адресу клиента, отправка электронной почты, факсимильных сообщений, ксерокопирование, зарядка сотового телефона, ноутбука, ламинирование документов, продажа/возврат авиабилетов, продажа билетов на иные виды транспорта, реализация расписания движения пассажирских поездов, предоставление бланка – заявки. В багажных кассах и отделениях предоставляются услуги по перевозке, хранению, упаковке, транспортировке багажа от дома и до дома, взвешивание ручной клади. В общем, вся работа связана с обслуживанием населения, что требует очень большой работы нашего персонала над собой, над своей культурой общения, требует большой выдержки, терпения, понимания сегодняшних и будущих потребностей наших пассажиров, чтобы точно выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Административный офис ВСЖА находится по адресу: г. Иркутск, ул. Челнокова, 1; состоит она из 7 отделов, 3-х секторов и склада бланков строгого учета.

Аппарат управления организации включает:

- начальник агентства;
- заместитель начальника агентства;
- заместитель начальника агентства по экономике;
- заместитель начальника агентства по технической работе;
- председатель профкома;
- секретарь начальника агентства.

Отделы: производственно-технический (8 человек); отдел управления персоналом и соцразвития (6 человек); отдел экономики, организации, нормирования оплаты и стимулирования труда (7 человек); отдел организации продаж и претензионной работы (6 человек); отдел формирования финансово-статистической отчетности (5 человек); отдел планирования, резервирования и обеспечения перевозок местами (6 человек); отдел учета и отчетности (5 человек).

Секторы: сектор развития агентской сети, договорной работы (4 человека); сектор развития платных услуг и условий перевозок (2 человека); сектор багажных перевозок (4 человека).

И на складе бланков строго учета 3 человека.

В подчинении у Иркутского руководства находятся по всей линии Восточно-Сибирского филиала 10 цехов: Улан-Удэнский, Иркутский, Ангарский, Зиминский, Нижнеудинский, Тайшетский, Вихоревский, цех в Коршунихе-Ангарской, Ленский и Северобайкальский.

2.2. Анализ использования трудовых ресурсов в ВСЖА

Служба персонала в период реформирования предприятия играет очень большую роль, от верно проведенной работы с персоналом в этих условиях зависит дальнейшее успешное функционирование предприятия. Проведен анализ трудовых ресурсов в Восточно-Сибирском железнодорожном агентстве. Источником данных для анализа являются план по труду, отчет по труду, отчет о движении работников, данные табельного учета и отдела кадров.

В таблице 2.1 и на рисунке 2.1 представлена структура персонала по категориям должностей.

Таблица 2.1 – Структура персонала по категориям должностей

Показатели	2012 год		2013 год		2014 год	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Всего	625	100	599	100	521	100
Рабочие	154	24,7	149	24,9	96	18,4
Руководители	30	4,8	31	5,2	30	5,8
Специалисты	39	6,2	41	6,8	39	7,5
Служащие	402	65,3	378	63,1	356	68,3

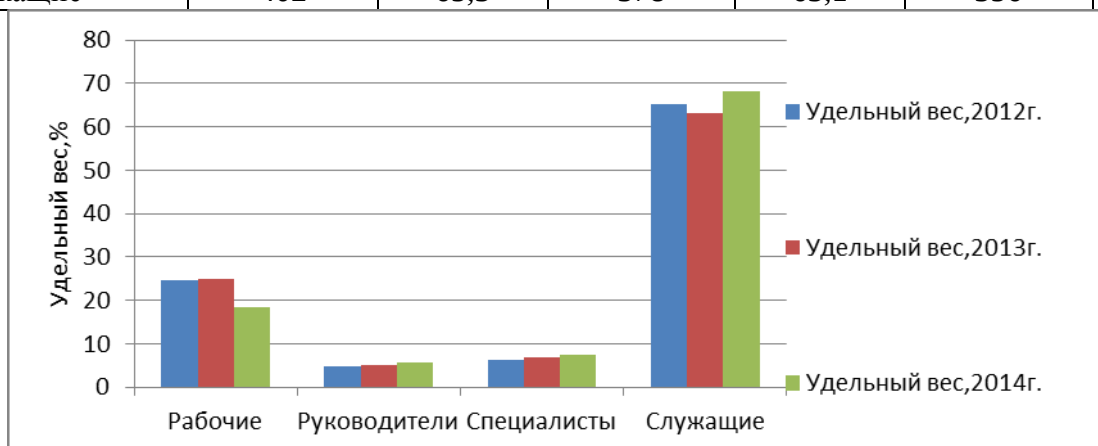


Рисунок 2.1 – Структура персонала по категориям должностей

Можно сказать, что на протяжении трех лет структура изменилась, но незначительно. Возрос удельный вес руководителей, специалистов и служащих и снизился удельный вес рабочих, что обусловлено расформированием багажного отделения во второй половине 2014 года.

В таблице 2.2 и на рисунке 2.2 показана структура персонала по возрасту.

Таблица 2.2 – Структура персонала по возрасту

Показатели	2012 год		2013 год		2014 год	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Всего	625	100	599	100	521	100
До 30 лет	128	20,5	116	19,3	86	16,5
31-35 лет	79	12,6	83	13,9	84	16,1
36-45 лет	187	30	170	28,4	154	29,6
46-50 лет	96	15,3	85	14,2	71	13,6
Старше 50 лет	135	21,6	145	24,2	126	24,2

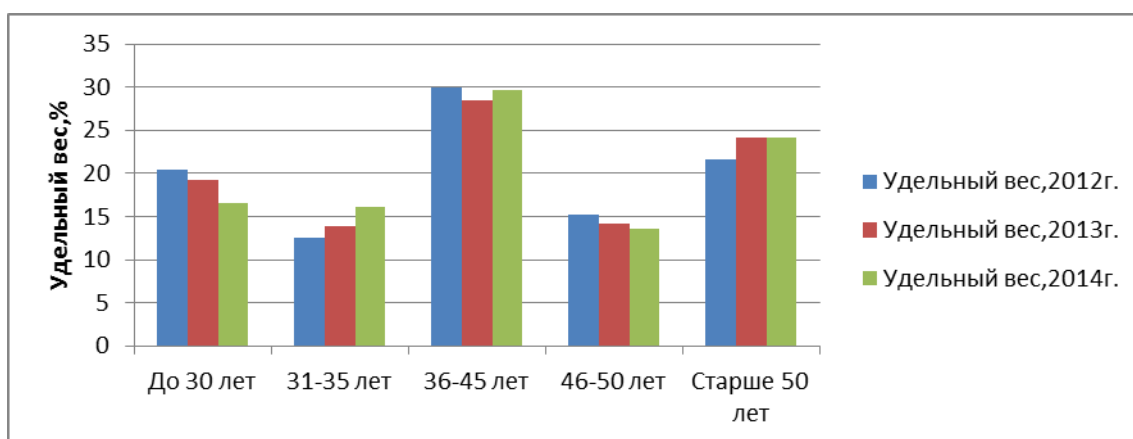


Рисунок 2.2 – Структура персонала по возрасту

Из приведенных данных в таблице видно, что основную часть персонала предприятия на период 2014 года составляют работники в возрасте 36-45 лет, вторая по численности группа – старше 50 лет, а самая малочисленная группа в возрасте 46-50 лет.

В таблице 2.3 и на рисунке 2.3 проанализирована структура персонала по стажу работы.

Таблица 2.3 – Структура персонала по стажу работы

Показатели	2012 год		2013 год		2014 год	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Всего	625	100	599	100	521	100
До 1 года	88	14,1	45	7,5	65	12,5
1-3 года	166	26,6	142	23,7	93	17,9
3-5 лет	92	14,7	114	19	107	20,5
5-10 лет	234	37,4	252	42	219	42
Более 10 лет	45	7,2	46	7,8	37	7,1

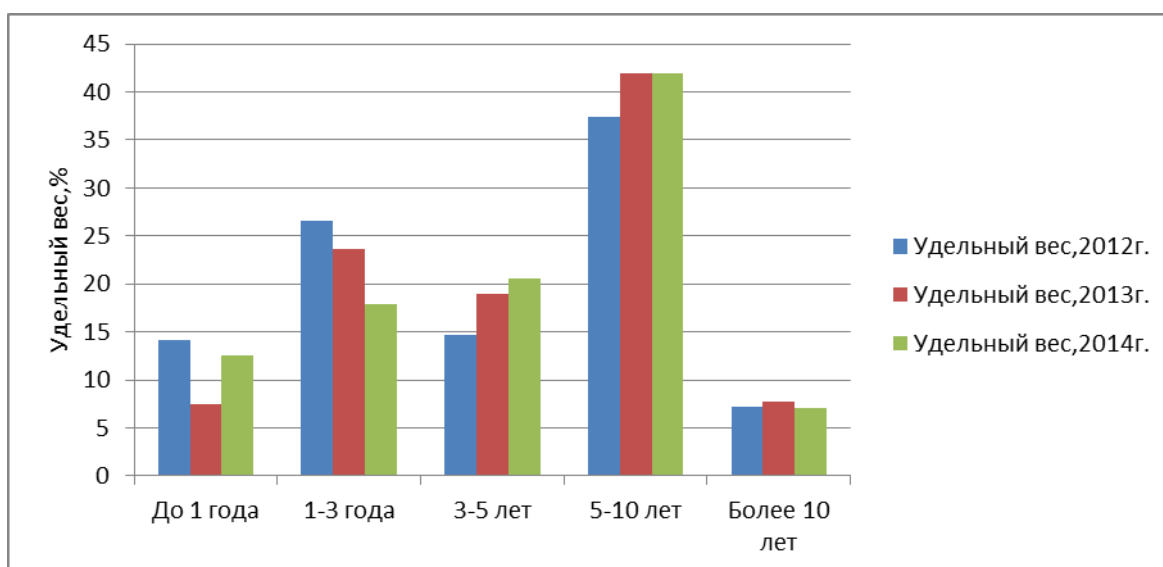


Рисунок 2.3 – Структура персонала по стажу работы

Представленные данные свидетельствуют о том, что на протяжении всего анализируемого периода в рассматриваемой организации преобладает группа работников со стажем от 5 до 10 лет, а наименьшую долю составляют сотрудники со стажем более 10 лет.

В таблице 2.4 показана структура персонала по уровню образования.

Таблица 2.4 – Структура персонала по уровню образования

Показатели	2012 год		2013 год		2014 год	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Всего	625	100	599	100	521	100
Высшее	193	31	193	32,2	201	38,6
Среднее профессиональное	188	30	175	29,2	155	29,8
Другое	244	39	231	38,6	165	31,6

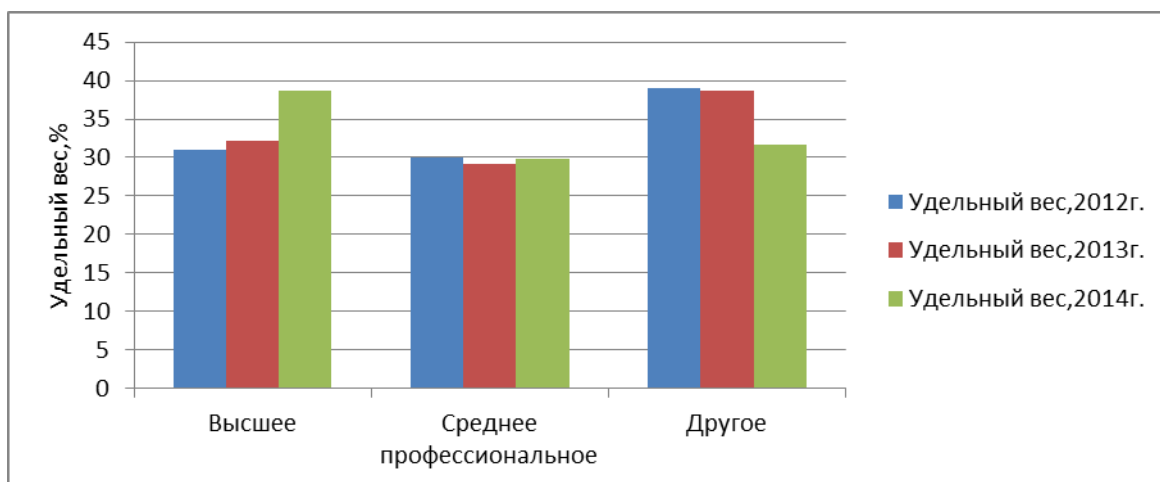


Рисунок 2.4 – Структура персонала по уровню образования

Приведенные данные позволяют сказать о том, что в 2014 году доля работников с высшим образованием увеличилась, что обусловлено политикой компании о развитии персонала и в 2014 году произошло сокращение работников багажного отделения, среди которых преобладали работники с образованием более низкого уровня.

В таблице 2.5 и на рисунке 2.5 приведены данные, характеризующие укомплектованность штата рассматриваемой организации.

Таблица 2.5 – Укомплектованность штата

человек

Группы работников	2012 год			2013 год			2014 год		
	План	Факт	% укомплектованности	План	Факт	% укомплектованности	План	Факт	% укомплектованности
Всего	590	625	106	564	599	106	427	521	122
Рабочие	147	154	105	134	149	111	49	96	196
Руководители	31	30	97	30	31	103	29	30	103
Специалисты	36	39	108	35	41	117	32	39	122
Служащие	376	402	107	365	378	104	317	356	112

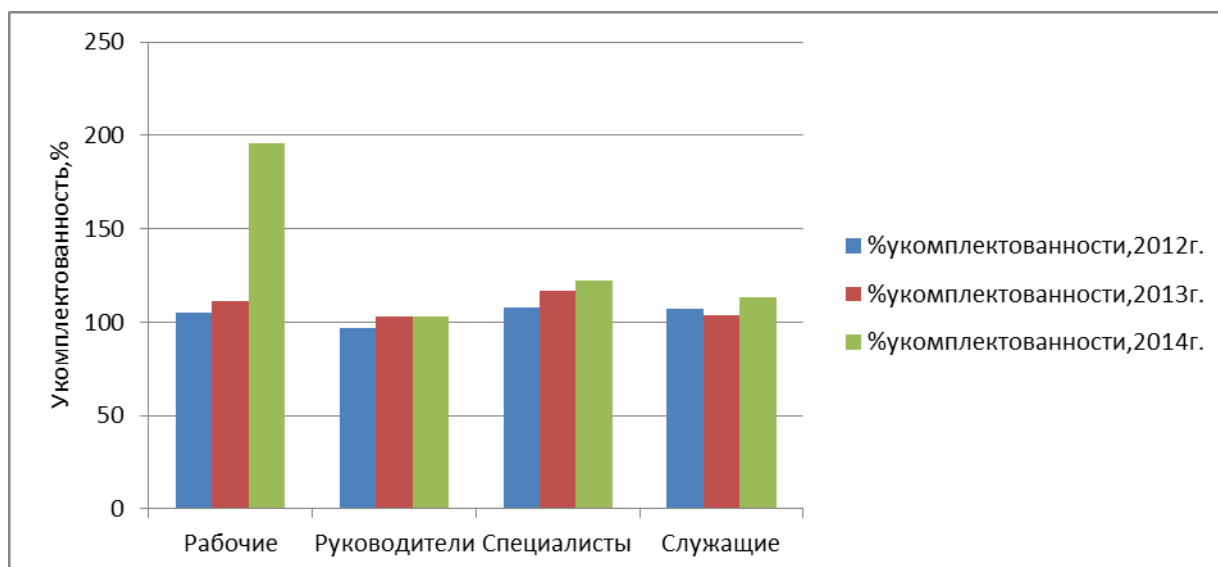


Рисунок 2.5 – Укомплектованность штата

Фактическое количество работников превышает плановую потребность, что связано с нахождением большого количества работниц в декретном отпуске и отпуске по уходу за ребенком.

Анализ движения кадров проведен на основе данных, представленных в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Движение персонала

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год
Численность персонала на начало года	640	625	599
Принято на работу	60	39	30
Выбыло, в том числе:	75	65	108
- по собственному желанию	48	41	42
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по соглашению сторон	5	6	3
- по сокращению штата	4	2	48
Численность персонала на конец года	625	599	521
Среднесписочная численность	633	612	560

Рассчитаем основные коэффициенты, характеризующие движение персонала:

а) коэффициент оборота по приему (1)

$$K_{np} = \frac{\text{число принятых за отчетный период}}{\text{среднесписочное число работников или их число на конец года}};$$

(1)

б) коэффициент оборота по выбытию (2)

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{число выбывших за отчетный период}}{\text{среднесписочное число работников или их число на конец года}} ; \quad (2)$$

в) коэффициент текучести персонала (3)

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{число работников, выбывших по собственному желанию, нарушение дисциплины}}{\text{среднесписочное число работников или их число на начало года}} ; \quad (3)$$

г) коэффициент постоянства кадров (4)

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{среднесписочное число работников}} ; \quad (4)$$

Коэффициент оборота по приему составил

$$K_{\text{пр}2012} = \frac{60}{625} \cdot 100\% = 9,6\% ;$$

$$K_{\text{пр}2013} = \frac{39}{599} \cdot 100\% = 6,5\% ;$$

$$K_{\text{пр}2014} = \frac{30}{521} \cdot 100\% = 5,8\% .$$

Коэффициент оборота по выбытию, рассчитанный по формуле (2), составил

$$K_{\text{выб}2012} = \frac{75}{625} \cdot 100\% = 12\% ;$$

$$K_{\text{выб}2013} = \frac{65}{599} \cdot 100\% = 10,9\% ;$$

$$K_{\text{выб}2014} = \frac{108}{521} \cdot 100\% = 20,7\% .$$

В 2014 году коэффициент оборота по выбытию значительно увеличился, так как произошло реформирование путем сокращения багажных отделений.

Коэффициент текучести кадров, рассчитанный по формуле (3), составляет

$$K_{mk2012} = \frac{48}{640} \cdot 100\% = 7,5\% ;$$

$$K_{mk2013} = \frac{41}{625} \cdot 100\% = 6,6\% ;$$

$$K_{mk2014} = \frac{42}{599} \cdot 100\% = 7\% .$$

Проведенные расчеты позволяют сказать о том, что текучесть кадров в рассматриваемой организации находится в пределах нормативного значения.

Коэффициент постоянства кадров рассчитан по формуле (4) и составил

$$K_{nk2012} = \frac{565}{633} \cdot 100\% = 89,3\%$$

$$K_{nk2013} = \frac{560}{612} \cdot 100\% = 91,5\% ;$$

$$K_{nk2014} = \frac{491}{560} \cdot 100\% = 87,7\% .$$

Проведенные расчеты показали, что значение показателя на протяжении всего анализируемого периода около 90%, что свидетельствует о стабильности персонала.

В таблице 2.7 рассмотрены причины выбытия.

Таблица 2.7 – Причины выбытия

Причины выбытия	2012 год	2013 год	Темп роста, %	человек	
				2014 год	Темп роста, %
Всего	75	65	86,7	108	166,2
По собственному желанию, из них:	48	41	85,4	42	102,4
– на пенсию	20	16	80	21	131,3
– по уходу за ребенком до 14 лет	0	1	100	0	-100
– перемена места жительства	4	5	125	2	40
– неудовлетворенность характером работы	3	0	-100	0	0
– неудовлетворенность заработной платы	16	17	106,3	18	105,9
– отдаленность места жительства	1	1	0	1	0
– отсутствие перспективы роста	1	1	0	0	-100
– прочие причины	3	0	-100	0	0
За нарушения трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
По соглашению сторон	5	6	120	3	50
По сокращению численности	4	2	50	48	2400

штата					
Перемещение в рамках АО «ФПК»	3	3	0	6	200
Прочие	15	13	86,7	9	69,2

По данным, приведенным в таблице, наблюдается рост числа уволенных по собственному желанию – работники уходят по достижению пенсионного возраста, из-за неудовлетворенностью заработной платой. В организации в 2014 году произошло сокращение численности штата.

Причины выбытия приведены по годам в рассматриваемом периоде на рисунках 2.6, 2.7 и 2.8.

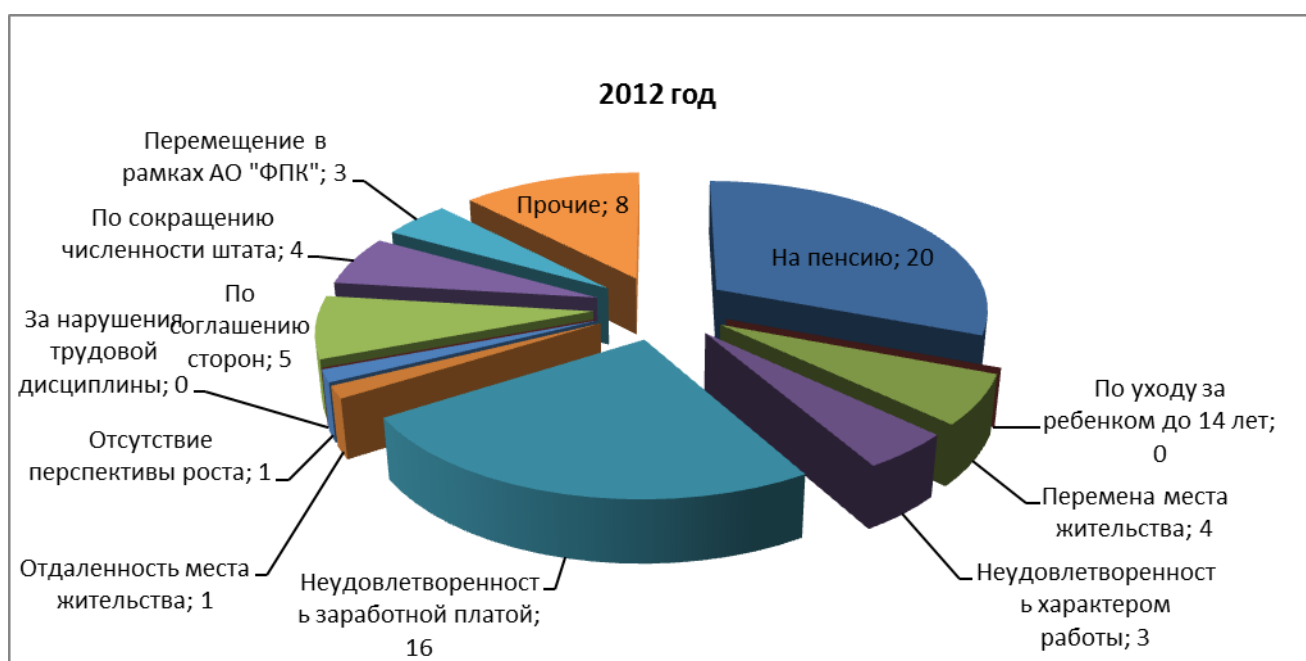


Рисунок 2.6 – Причины выбытия персонала за 2012 год



Рисунок 2.7 – Причины выбытия персонала за 2013 год

Показатели причин выбытия в 2012 и 2013 годах примерно одинаковые. Работники увольняются на пенсию и из-за неудовлетворенности заработной платой.

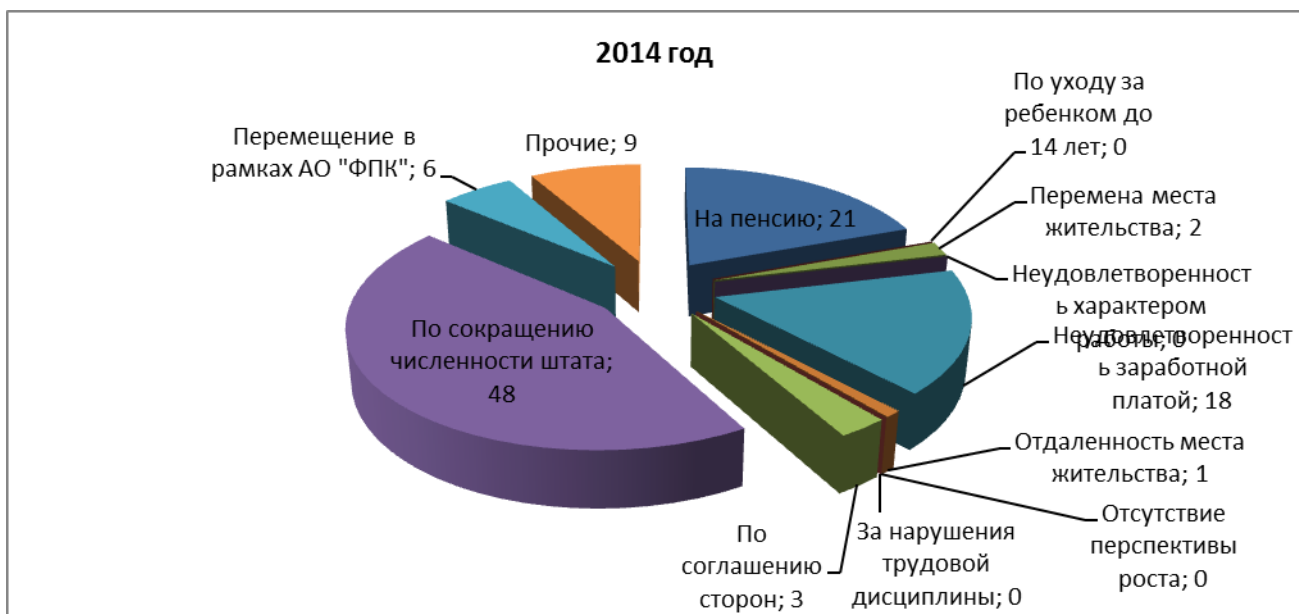


Рисунок 2.8 – Причины выбытия персонала за 2014 год

В 2014 году самая большая часть выбытия персонала приходится на сокращение численности штата. Происходит реформирование организации.

Также большая часть работников уходит на пенсию и по причине неудовлетворенностью заработной платой.

2.3. Организационно-управленческий анализ деятельности

Тайшетского цеха ВСЖА

В Тайшетский цех ВСЖА (пункт продажи) входят билетные и багажные кассы станций: Тайшет, Чуна, Сосновые Родники, Новочунка, Парчум, Бирюсинск, Юрты.

Численность цеха 55 человек. Руководит цехом заведующая билетными кассами, в ее подчинении находятся 2 старших билетных кассира (по ст. Тайшет и по ст. Чуна), 29 билетных кассира, 6 приемосдатчиков, 4 тракториста, 9 грузчиков и 4 оператора группы учета и отчетности.

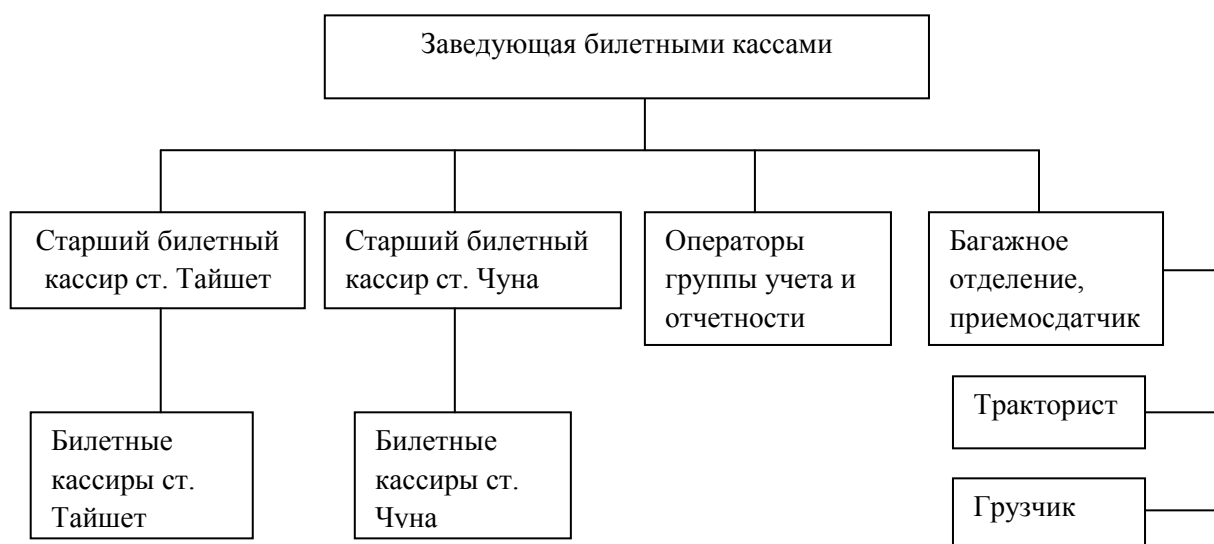


Рисунок 2.9 – Структура Тайшетского цеха ВСЖА

Задачами зав.билетными кассами и старших билетных кассиров являются:

- поддерживать высокий уровень трудовой и исполнительской дисциплины, направлять усилия работников на выполнение сменного плана, контролируя соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;
- осуществлять подбор, расстановку и замещение работников;
- осуществлять взаимодействие с другими структурными подразделениями; обеспечивать контроль за работой устройств и

аппаратуры, обеспечивать рабочие места необходимыми бланками документов и канцелярии;

- способствовать созданию условий для проявления творческой инициативы работников и заинтересованности в достижении ими высоких результатов работы; проводить техническую учебу;

- составлять графики работы, отчеты;

- нести ответственность за ведение и хранение журналов и других документов;

- вносить свои предложения по изменениям, дополнениям в должностные инструкции работников, находящихся в подчинении и свои предложения в технологические процессы работы касс и багажных отделений;

- обеспечивать наличие полной информации для пассажиров, планировать и изучать количественные показатели работы касс и отделений;

- осуществлять прием пассажиров, рассматривать их жалобы и предложения, принимать меры по устранению причин, их вызывающих;

- контролировать ведение книги жалоб и предложений;

- проводить инструктажи; заполнять табель учета рабочего времени и т.д.

Зав.билетными кассами, старшие билетные кассиры имеют 8-ми часовой рабочий день с выходными по субботам и воскресеньям, остальные работники работают посменно.

Люди увольняются и принимаются очень редко. Работают годами, до ухода на заслуженный отдых, если позволяют, то работают и после достижения пенсионного возраста.

Прием на работу осуществляется только с разрешения вышестоящего руководства в Иркутске, там же проводится и собеседование. Так как текучести кадров практически нет, то на работу в данное предприятие устроиться практически невозможно. При устройстве на работу людей по приказу начальника мнение коллектива не учитывается. Заведующей

билетными кассами приходится мириться с решением руководства, оспаривать приказы не принято.

Работа зав. билетными кассами начинается примерно в 7.30, собираются данные по работе в багажном отделении, затем планерное совещание в 9.00, которое проводится по селектору вышестоящим руководством из г. Иркутска. Планерное совещание проводят заместители начальника по очереди. Подключаются к селектору все участки ВСЖА, по всем станциям. Разбираются итоги работы, выясняются причины каких-либо нарушений в работе, даются указания и т.д.

В одном кабинете вместе с зав. билетными кассами находится старший билетный кассир, который непосредственно руководит работой билетных кассиров. В этом же здании вокзала находится и группа учета и отчетности, которая контролирует и проверяет работу билетных кассиров, составляет отчеты, ведет реестры различных документов.

За ошибки и нарушения в работе с работников собираются объяснительные, в отдельных случаях нарушитель выезжает на разбор вместе с заведующей в г. Иркутск к вышестоящему руководству.

Способ принятия решений – единоличный, способ доведения решений до исполнителя – приказ и распоряжение. Будь то уход в любой отпуск, отгул, назначение, увольнение, различные поощрения, награждения, не начисление премии, командировки, повышения или понижения в должности, выезд на конкурсы – все происходит только на основании письменных приказов за подписью начальника ВСЖА.

Заведующая ведет табель учета рабочего времени в специальной программе на компьютере для начисления заработной платы; составляет график работы подчиненных так, как удобно именно для данного цеха, но утверждаются они все вышестоящим руководством. То есть, вроде бы и даны полномочия, но без подтверждения и разрешения «сверху» ничего не действует. У всех работников существуют должностные инструкционные карточки, в которых расписаны все полномочия, обязанности и права. Нарушение инструкции строго наказывается и ведет к разбору действий

работника у начальства и наложения на работника соответствующего наказания – предупреждения, замечания, выговора, не начисления премии, увольнения.

Инициатива подчиненных допускается только при обоснованном положительном эффекте предлагаемых нововведений.

Отношение к дисциплине жесткое. Принцип работы: «Пассажир всегда прав».

Отношение к подчиненным со стороны заведующего билетными кассами ровное и доброжелательное, но требовательное. Отношение к общению – положительное, но соблюдает дистанцию. Стиль руководства ориентирован на высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Конфликты подавляются.

Проведен анализ показателей, характеризующих движение персонала в Тайшетском цехе ВСЖА.

Рассчитаем основные коэффициенты по Тайшетскому цеху. Данные для расчета представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Движение персонала Тайшетского цеха

человек			
Наименование	2012	2013	2014
Численность персонала на начало года	56	55	54
Принято на работу	1	6	4
Выбыло, в том числе:	2	8	28
- по собственному желанию	2	7	12
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по сокращению штата	0	0	16
Численность на конец года	55	53	30
Среднесписочная численность	56	54	42

Рассчитаем основные коэффициенты по Тайшетскому цеху.

Коэффициента оборота по приему, который рассчитывается по формуле

(1)

$$K_{np2012} = \frac{1}{55} \cdot 100\% = 1,82\%;$$

$$K_{np2013} = \frac{6}{53} \cdot 100\% = 11,3\%;$$

$$K_{np2014} = \frac{4}{30} \cdot 100\% = 13,3\%.$$

В 2013 году коэффициент по приему был высоким, так как компания ОАО «ФПК» увеличила штат работников багажного отделения. А в 2014 году произошло реформирование, было ликвидировано багажное отделение, при этом был доукомплектован штат билетных кассиров.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитаем по формуле (2)

$$K_{выб2012} = \frac{2}{55} \cdot 100\% = 3,64\%;$$

$$K_{выб2013} = \frac{8}{53} \cdot 100\% = 15,1\%;$$

$$K_{выб2014} = \frac{28}{30} \cdot 100\% = 93,3\%.$$

В 2013 году основными причинами выбытия персонала были увольнения по собственному желанию. В 2014 году коэффициент оборота по выбытию значительно увеличился, так как произошло реформирование, вследствие чего ликвидировано багажное отделение.

Коэффициента текучести кадров рассчитаем в соответствии с формулой (3)

$$K_{тк2012} = \frac{2}{56} \cdot 100\% = 3,6\%;$$

$$K_{тк2013} = \frac{7}{55} \cdot 100\% = 12,7\%;$$

$$K_{тк2014} = \frac{12}{54} \cdot 100\% = 22,2\%.$$

Резкий скачок коэффициента текучести в 2013 году обусловлен тем, что работники не чувствуют уверенности в завтрашнем дне, их перестали удовлетворять условия труда, особенно это касается багажных отделений, упала зарплата. В 2014 году высокая текучесть обусловлена тем, что при реформировании организации работники из-за страха быть сокращенными уволились по собственному желанию и вышли на пенсию, произошло сокращение штата.

Коэффициент постоянства кадров рассчитаем по формуле (4)

$$K_{нк2012} = \frac{54}{56} \cdot 100\% = 96,4\%$$

$$K_{нк2013} = \frac{47}{54} \cdot 100\% = 87\% ;$$

$$K_{нк2014} = \frac{26}{42} \cdot 100\% = 62\% .$$

Коэффициент постоянства кадров снизился; работники держатся за свои места, за заработные платы, льготы, гарантии и т.д. Но в связи с реформированием эта тенденция начала падать.

На конец 2014 года структура управления Тайшетского цеха ВСЖА изменилась вследствие реформирования рассматриваемой организации. Новая структура представлена на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 – Структура управления Тайшетского цеха ВСЖА на конец 2014 года

В настоящее время реформирование организации продолжается, предполагается, что в 2015 году будет ликвидирована группа учета и отчетности (ГУО).

2.4. Анализ системы мотивации и удовлетворенности трудом

С целью выяснения удовлетворенностью трудом работников организации, а также для анализа системы мотивации было проведено анкетирование персонала. Анкеты взяты из методических указаний по выполнению производственной практики и написанию отчета и приведена в Приложении А и В. Для проведения анкетирования работников цеха были заготовлены анкеты в нужном количестве, группа опрашиваемых составила 12 человек.

Ранг факторов, влияющих на уровень удовлетворенности трудом, определяется по следующей схеме. Фактору, по которому отмечен наивысший уровень удовлетворенности, присваивается первый ранг и так далее по мере снижения показателя В. Результаты расчетов сводятся в таблицу 2.10, в которой последовательность оцениваемых факторов определяется в соответствии с их рангом.

Таблица 2.9 – Сводная таблица результатов оценки мотивов трудовой деятельности

Мотивы трудо- вого поведения	Количество соответствующих ответов					Общее количество опрашиваемых
	Большое влияние	Среднее влияние	Незначитель- ное влияние	Не имеет значение	Затрудняюсь ответить	
1.Стремление к получению большого материального вознаграждения.	6	5	1	-	-	12
2.Стремление избежать наказаний.	3	7	2	-	-	12
3.Боязнь потерять работу	5	1	6	-	-	12
4.Стремление к хорошим отношениям с коллегами.	8	4	-	-	-	12
5.Стремление к признанию, уважению.	5	4	2	1	-	12
6.Чувство ответственности за выполняемую работу.	11	1	-	-	-	12
7.Понимание значимости и необходимости выполняемой работы.	10	2	-	-	-	12
8.Стремление к продвижению по службе.	4	2	2	4	-	12
9.Удовлетворение от хорошо выполненной	6	3	3	-	-	12

работы.						
10.Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе.	7	2	3	-	-	12

Для обобщающей оценки результатов анкетирования используются такие показатели, как степень выраженности (В) и ранг мотивов трудовой деятельности. Степень выраженности мотива трудового поведения определяется по формуле (5)

$$B = \frac{H_1 \cdot K_1 + H_2 \cdot K_2 + H_3 \cdot K_3 + H_4 \cdot K_4}{H_{\text{общ}} - H_5},$$

где, H_1, H_2, H_3, H_4 – численность работников, оценивших влияние мотива на трудовую деятельность соответственно как большое, среднее, незначительное и не имеет значения;

K_1, K_2, K_3, K_4 – коэффициенты, принимаемые равными 3, 2, 1 и 0 для вариантов ответов: большое, среднее, незначительное влияние и не имеет значения;

$H_{\text{общ}}$ – общая численность опрашиваемых;

H_5 – численность работников, затруднившихся ответить на предложенный вопрос.

$$B_1 = \frac{6 \cdot 3 + 5 \cdot 2 + 1}{12 - 0} = 2,4;$$

$$B_2 = \frac{3 \cdot 3 + 7 \cdot 2 + 2 \cdot 1}{12 - 0} = 2,1;$$

$$B_3 = \frac{5 \cdot 3 + 1 \cdot 2 + 6 \cdot 1}{12} = 2;$$

$$B_4 = \frac{8 \cdot 3 + 4 \cdot 2}{12} = 2,7;$$

$$B_5 = \frac{5 \cdot 3 + 4 \cdot 2 + 2 \cdot 1}{12} = 2,1 ;$$

$$B_6 = \frac{11 \cdot 3 + 1 \cdot 2}{12} = 3;$$

$$B_7 = \frac{10 \cdot 3 + 2 \cdot 2}{12} = 2,8;$$

$$B_8 = \frac{4 \cdot 3 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 1}{12} = 1,4;$$

$$B_9 = \frac{6 \cdot 3 + 3 \cdot 2 + 3 \cdot 1}{12} = 2,3;$$

$$B_{10} = \frac{7 \cdot 3 + 2 \cdot 2 + 3 \cdot 1}{12} = 2,3.$$

Таблица 2.10 – Обобщающая оценка степени выраженности мотивов трудового поведения

Ранг	Мотивы трудового поведения	Степень удовлетворенности (В)
1	Чувство ответственности за выполняемую работу	3
2	Понимание значимости и необходимости выполненной работы	2,8
3	Стремление к хорошим отношениям с коллегами	2,7
4	Стремление к получению большого материального вознаграждения	2,4
5	Удовлетворение от хорошо выполненной работы	2,3
5	Стремление к самовыражению в труде	2,3
6	Стремление избежать наказаний, взысканий	2,1
6	Стремление к признанию, уважению со стороны коллег, начальства	2,1
7	Боязнь потерять работу	2
8	Стремление к продвижению по службе	1,4

Согласно этой анкете и глядя на таблицу можно сделать выводы, что в опрашиваемом цехе для работников большую роль играет чувство ответственности за выполняемую работу это самое максимальное значение таблицы, а также понимание значимости и необходимости выполненной работы, о чем свидетельствует удовлетворение от хорошо выполненной работы – это средний показатель таблицы. Видно, что коллектив стремится к хорошим отношениям с коллегами, это значимый показатель. Коллектив должен быть сплочен, вместе идти к одной цели – к своевременному и полному удовлетворению потребностей населения. Также цех стремится к большому материальному вознаграждению.

Вторым этапом было анкетирование, направленное на оценку степени удовлетворенности работой. Анкета приведена в Приложении Б. В таблице 2.11 сведены результаты анкетирования.

Для обобщающей оценки результатов анкетирования использовались такие показатели, как степень удовлетворенности трудом (Y) и ранг оцениваемого фактора.

Степень удовлетворенности трудом по каждому фактору определяется по формуле (6)

$$y = \frac{H_1 \cdot K_1 + H_2 \cdot K_2 + H_3 \cdot K_3}{H_{\text{общ}} - H_4}, \quad (6)$$

где H_1 – численность совершенно удовлетворенных трудом работников по рассматриваемому фактору;

H_2 – численность работников, отметивших вариант ответа «пожалуй, удовлетворен»;

H_3 – численность совершенно не удовлетворенных трудом работников;

H_4 – численность работников, отметивших вариант ответа «затрудняюсь ответить»;

$H_{\text{общ}}$ – общая численность опрашиваемых;

K_1, K_2, K_3 – коэффициенты, принимаемые равными соответственно 2, 1 и 0 за варианты ответов: «совершенно удовлетворен», «пожалуй, удовлетворен», и «совершенно не удовлетворен».

Таблица 2.11 – Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности работой

человек

Факторы удовлетворенности	Количество соответствующих ответов						Общее количество
	Совершенно удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Улучшение состояния	Ухудшение состояния	
1. Выбранная профессия	4	2	3	3	2	10	12
2. Содержание труда	6	6	-	-	4	8	12
3. Организация труда	3	3	6	-	8	4	12
4. Оплата труда	1	6	5	-	6	6	12
5. Отношения в коллективе	8	2	1	1	8	4	12
6. Стиль и методы работы	2	2	7	1	8	4	12
7. Отношение администрации к нуждам работников	2	-	7	3	2	10	12
8. Перспективы	2	2	4	4	3	9	12

профессионального роста							
9.Объективность оценки работы руководителем	2	3	3	4	9	3	12
10.Уровень информированности о делах предприятия	4	5	2	1	7	5	12
11.Возможность влиять на дела в коллективе	3	4	3	2	10	2	12
12.Социально-бытовые условия на производстве	2	1	8	1	4	8	12

Показатель степени удовлетворенности трудом рассматривается для каждого из 12 представленных в анкете факторов удовлетворенности.

Ранг факторов, влияющих на уровень удовлетворенностью трудом, определяется по следующей схеме. Фактору, по которому отмечен наивысший уровень удовлетворенности, присваивается первый ранг и так далее по мере снижения показателя У. Результаты расчетов сводятся в таблицу 2.12, в которой последовательность оцениваемых факторов определяется в соответствии с их рангом. Рассчитываем степень удовлетворенности трудом по каждому фактору в соответствии с формулой (2)

$$Y_1 = \frac{4*2+2*1+0}{12-3} = 1,1;$$

$$Y_2 = \frac{6*2+6*1+0}{12} = 1,5;$$

$$Y_3 = \frac{3*2+3*1+0}{12} = 0,8;$$

$$Y_4 = \frac{1*2+6*1+0}{12} = 0,6;$$

$$Y_5 = \frac{8*2+2*1+0}{12-1} = 1,6;$$

$$Y_6 = \frac{2*2+2*1}{12-1} = 0,6;$$

$$Y_7 = \frac{2*2+0}{12-3} = 0,4;$$

$$Y_8 = \frac{2*2+2*1+0}{12-4} = 0,8;$$

$$Y_9 = \frac{2*2+3*1+0}{12-4} = 0,9;$$

$$Y_{10} = \frac{4*2+5*1+0}{12-1} = 1;$$

$$Y_{11} = \frac{3*2+4*1+0}{12-2} = 1;$$

$$Y_{12} = \frac{2 \cdot 2 + 1 \cdot 1 + 0}{12 - 1} = 0,4.$$

Полученные данные сведены в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Обобщающая оценка степени удовлетворенности работой

Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом	Степень удовлетворенности трудом (У)
1.Отношения в коллективе	1,6
2.Содержание труда	1,5
3.Выбранная профессия	1,1
4.Уровень информированности о делах предприятия	1
5.Возможность влиять на дела в коллективе	1
6.Объективность оценки работы руководителем	0,9
7.Организация труда	0,8
8.Перспективы профессионального роста	0,8
9.Оплата труда	0,6
10.Стиль и методы работы	0,6
11.Отношение администрации к нуждам работников	0,4
12.Социально-бытовые условия на производстве	0,4

Отношения в коллективе.

Большинство опрошенных удовлетворены отношениями в коллективе, это 66,6 % и 16,6 % респондентов выбрали ответ «пожалуй удовлетворены», больше половины опрошенных дала положительные ответы. Это свидетельствует о хороших взаимоотношениях между работниками. Но, как и в любой организации, есть люди, которым не нравится атмосфера в коллективе, не исключено что они являются изгоями. По диаграмме видно, что в рассматриваемой организации такой тип личности присутствует. Чтобы отношениями в коллективе были удовлетворены все, можно чаще организовывать собрания, на которых будут решаться проблемные вопросы.

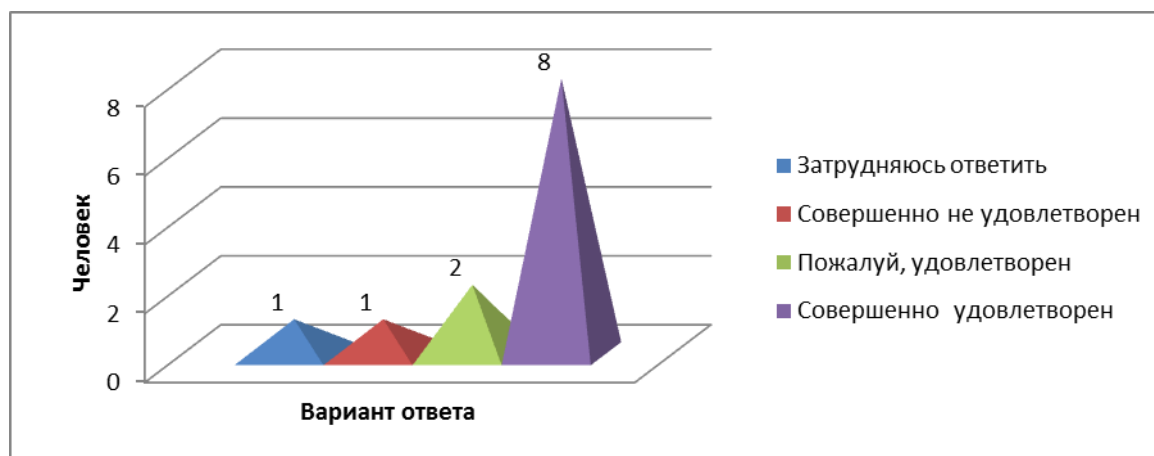


Рисунок 2.11 – Оценка степени удовлетворенности отношениями в коллективе

Содержание труда.

Этот фактор занимает второй ранг, 50 % опрошенных ответили, что их совершенно удовлетворяет содержание труда и 50 % пожалуй удовлетворен, то есть у них есть возможность полной реализации своих способностей. Работники данного подразделения обладают специальной подготовкой, определенными знаниями, имеют возможность проявить творчество.

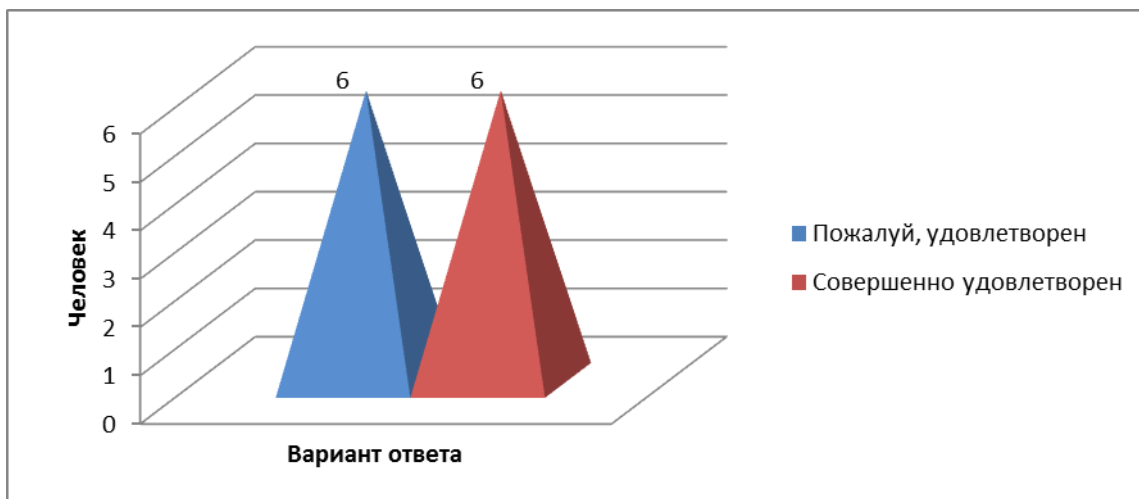


Рисунок 2.12 – Оценка степени удовлетворенности содержанием труда

Выбранная профессия.

Этот фактор занимает 3 ранг и показывает, что 25 % совершенно не удовлетворены своей профессией, 33,3 % довольны и считают, что они выбрали свою профессию осознанно.

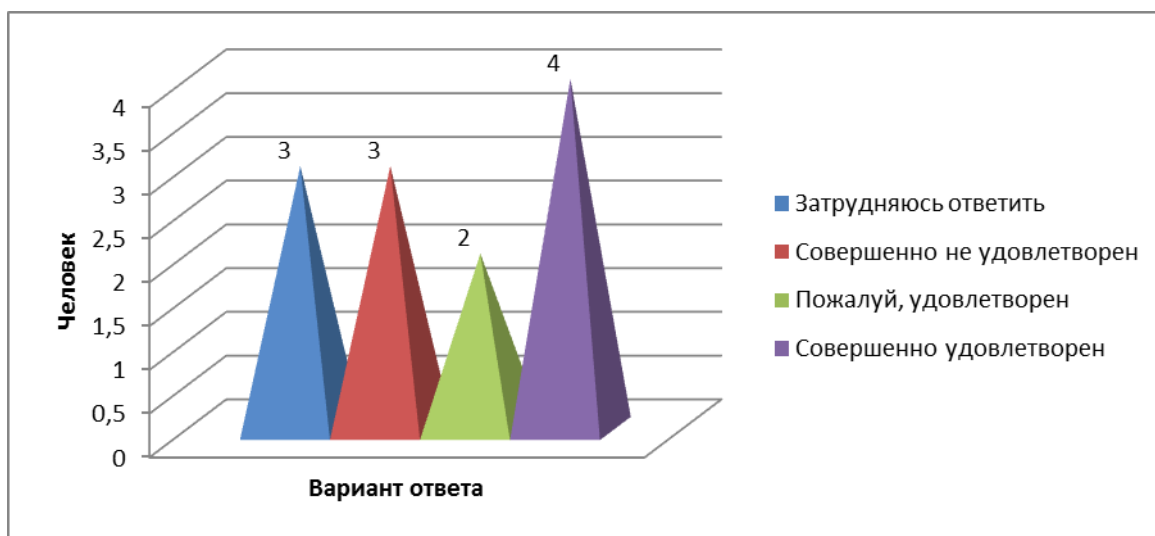


Рисунок 2.13 – Оценка степени удовлетворенности выбранной профессией

Уровень информированности о делах предприятия.

Диаграмма наглядно отображает ситуацию отсутствия у 16,6 % опрошенных достаточной информации о делах предприятия. Плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. Информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности делам организации.

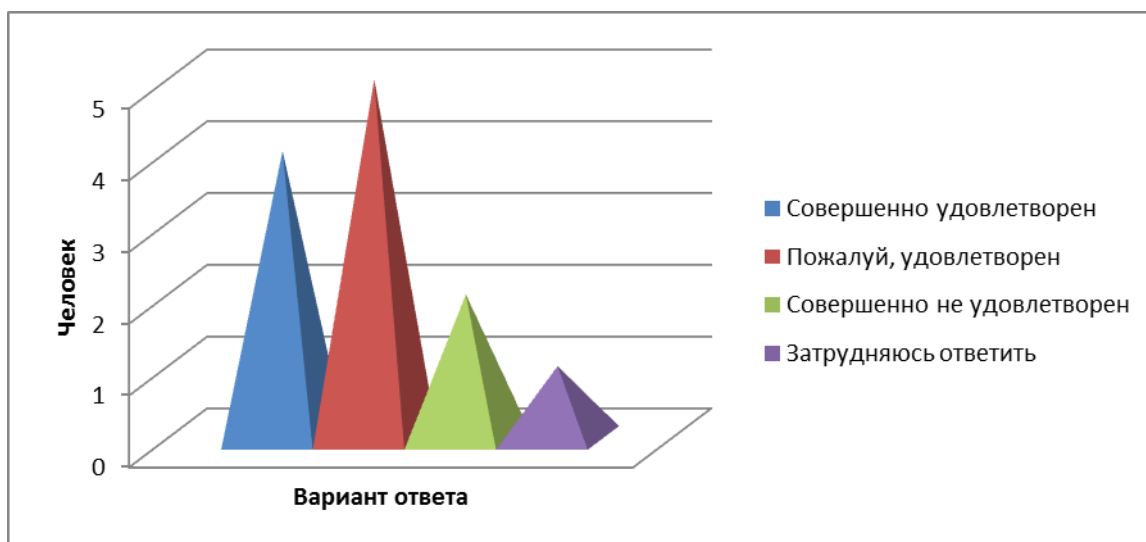


Рисунок 2.14 – Оценка уровня информированности о делах предприятия

Возможность влиять на дела в коллективе.

Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, их оказалось больше половины респондентов и 25 % не довольны возможностью влиять на дела в коллективе, что может привести к ухудшению отношений в коллективе, и тем самым повлиять на производительность труда.

Для повышения удовлетворенности этим фактором, руководителю следует привлекать работников к разработке целей развития предприятия и выработке решений и принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

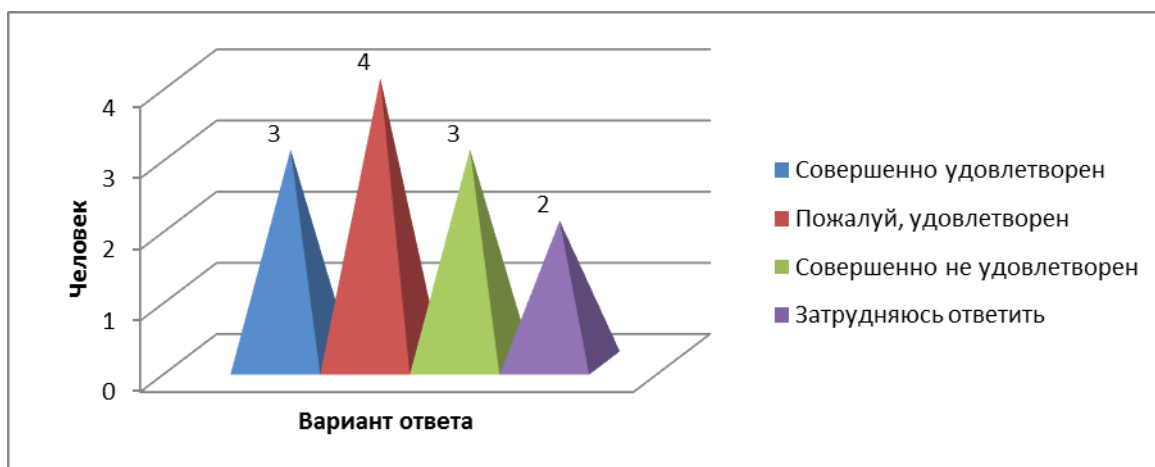


Рисунок 2.15 – Возможность влиять на дела в коллективе

Объективность оценки вашей работы руководителем.

Результаты опроса показали, что 33,3 % сотрудников затрудняются ответить, и 25 % совершенно не удовлетворены оценкой их работы руководителем. Руководителю надо понять, что несет ответственность за коллектив и должен попытаться разобраться, почему сложилась такая ситуация, сделать правильные выводы. Для исправления данной ситуации руководителю надо выражать публично признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории. Поощрять работников участвовать вместе в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников. Чаще общаться со своими подчиненными, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано. Открытое общение позволяет усилить доверие и взаимопонимание между руководителем и подчиненными.

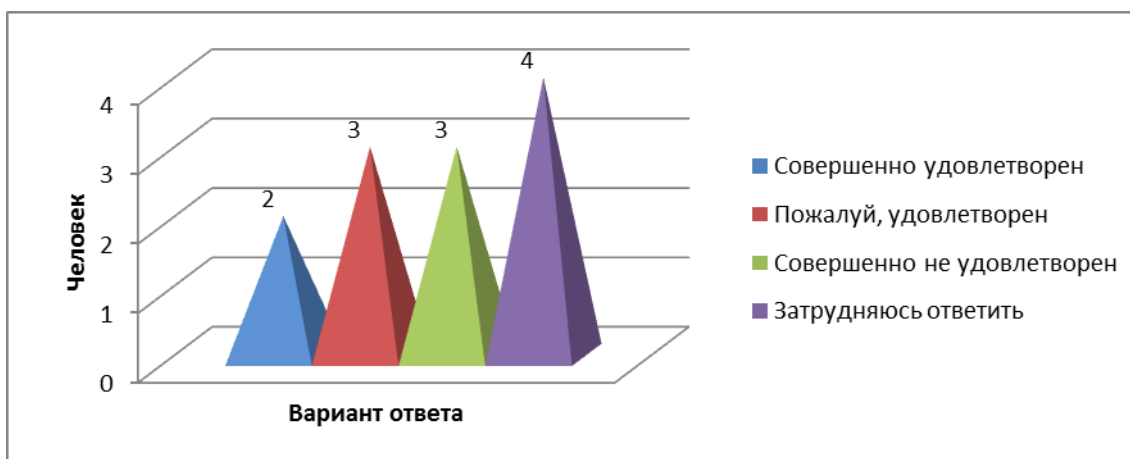


Рисунок 2.16 – Объективность оценки работы руководителем

Организация труда.

Отвечая на вопрос об организации труда, 25 % респондентов ответили, что их совершенно удовлетворяет содержание труда, в то время как 50 % совершенно не удовлетворены организацией труда.

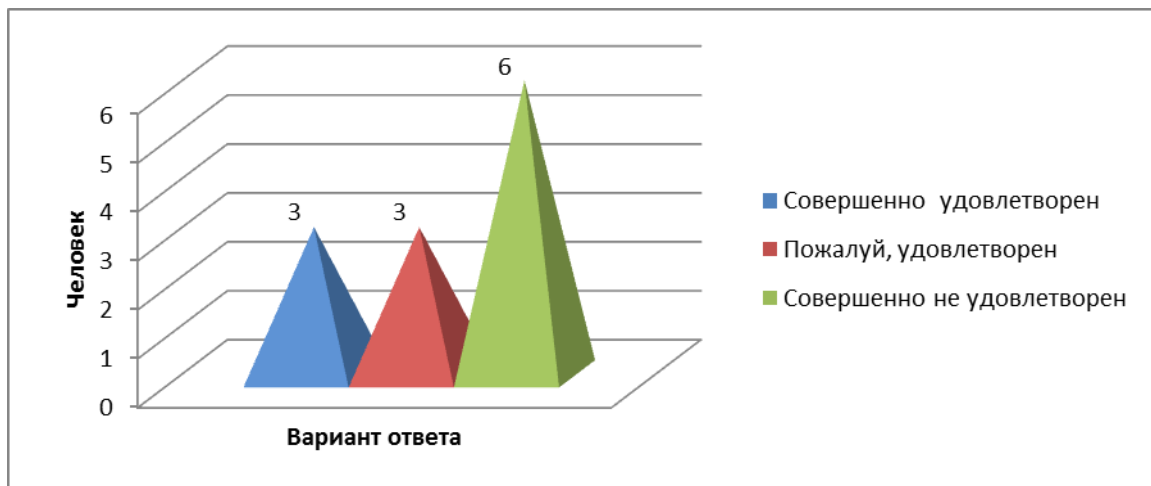


Рисунок 2.17 – Оценка организации труда

Перспективы профессионального роста.

Большинство сотрудников совершенно не удовлетворены перспективой профессионального роста. Если работник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой.

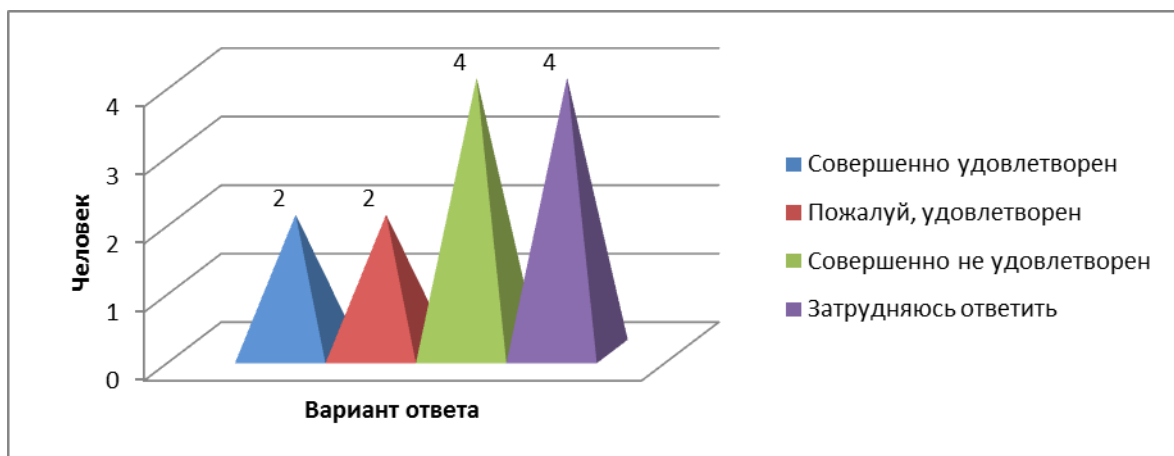


Рисунок 2.18 – Перспективы профессионального роста

Оплата труда.

По диаграмме видно, что 41,6 % сотрудников испытывают неудовлетворение по поводу оплаты труда и только 8,3 % респондентов довольны получаемым вознаграждением, можно сделать вывод, что работники имеют различные потребности, руководством не учитываемые.

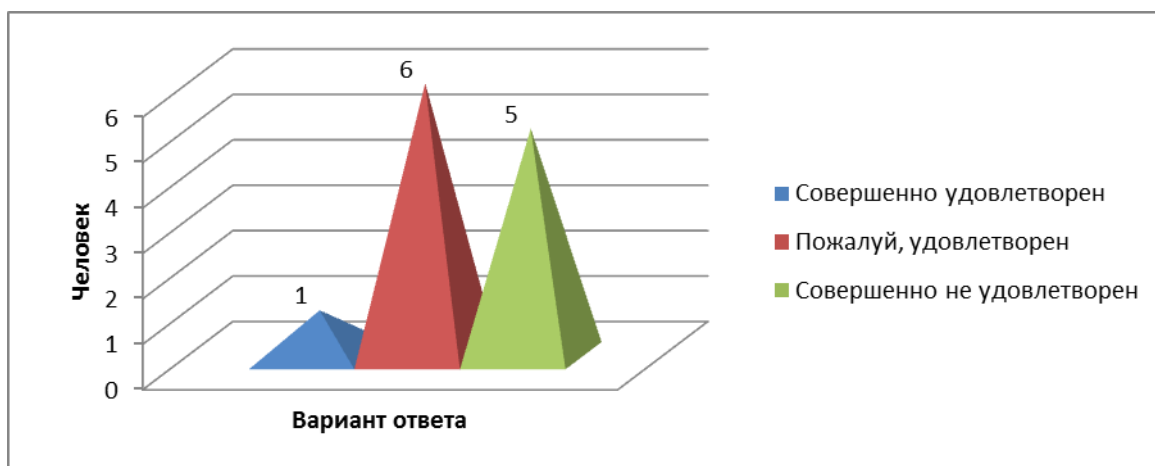


Рисунок 2.19 – Оценка степени удовлетворенности оплатой труда

Стиль и методы работы руководителя.

Коэффициент удовлетворенности этим фактором составляет 0,6. Большинство респондентов не довольны методами работы своего руководителя.

Руководитель не всегда склонен идти на диалог с работниками, учитывать их мнение и нужды. Руководителю надо обращаться со своими подчиненными, как с личностями. Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о них со стороны руководителя. Это повысит чувство включенности работников в выполняемую работу, повысит самоуважение работников и ощущение их собственной значимости. Открытость, ориентация на работника, поощрение участия работников в решении проблем организации, традиции, подчеркивающие единство интересов организации и работников, повысят удовлетворенность персонала.

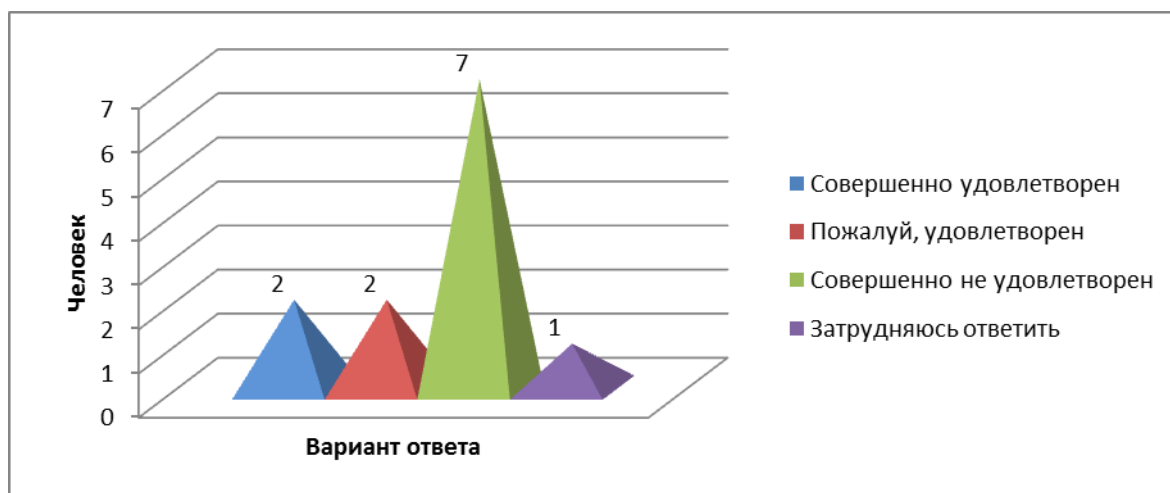


Рисунок 2.20 – Оценка удовлетворенности стилем и методом работы
руководителя

Отношение администрации к нуждам работников.

Это самый низкий показатель удовлетворенности. Диаграмма напрямую свидетельствует о недовольстве работников политикой администрации предприятия, что может очень отрицательно сказываться на результатах труда. Администрация должна внимательней относиться к нуждам, запросам и потребностям работников, к созданию профессионального коллектива, развитию корпоративных отношений среди работников. Давать своим подчиненным поддержку, когда она им необходима. Это повышает уровень сотрудничества между работниками и руководством, усиливает мотивацию к выполнению рабочих задач.

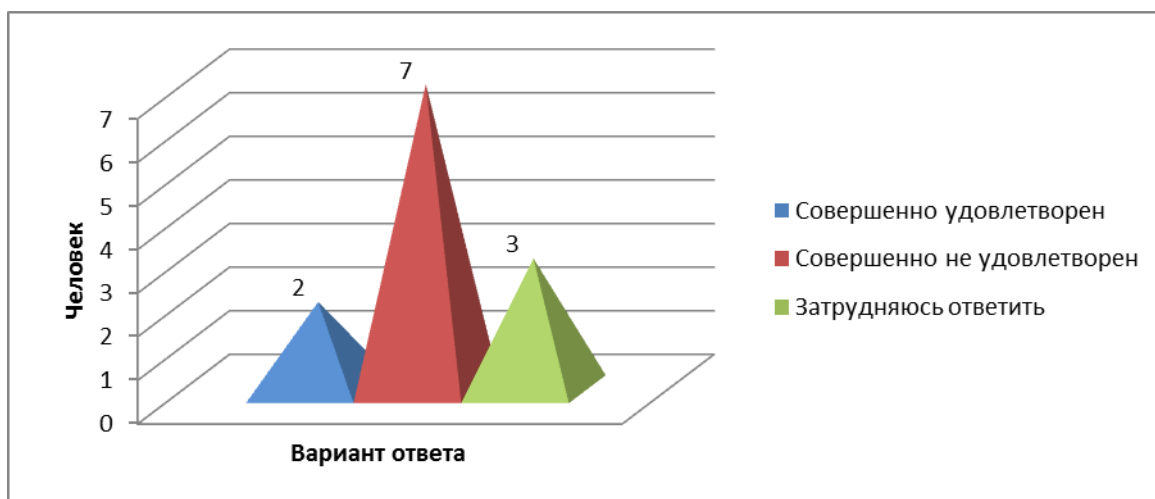


Рисунок 2.21 – Отношение организации к нуждам работников

Социально–бытовые условия.

Социально-бытовыми условиями труда в цехе недовольны большинство респондентов, что также негативно влияет на их мотивацию, это и не удивительно, в цехе нет горячей воды, в связи с экономией электроэнергии в помещении холодно даже в летнее время. При этом 16,6 % респондентов совершенно удовлетворены условиями.

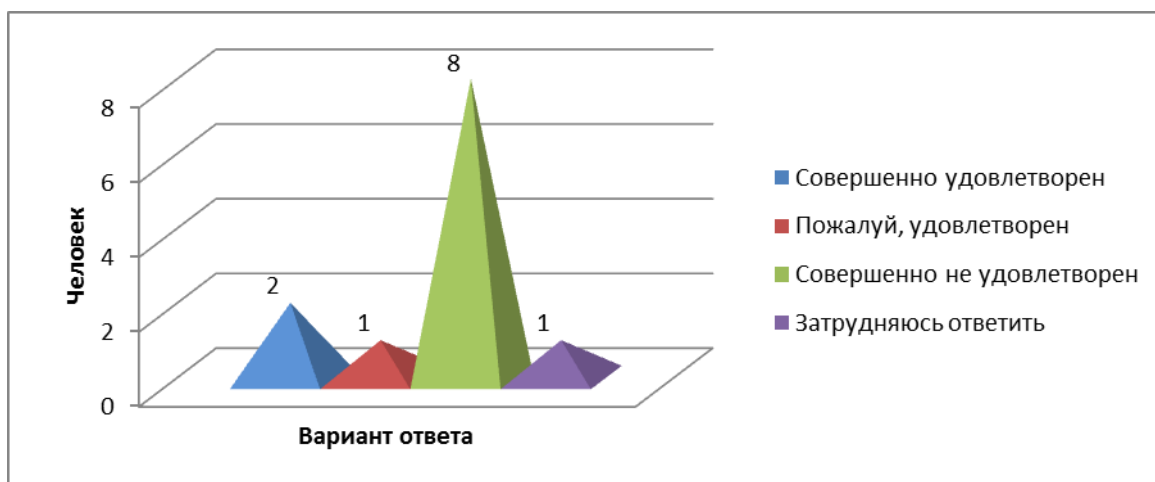


Рисунок 2.22 – Социально-бытовые условия

В завершении анализа остановимся на результатах опроса, представленных в двух последних графах анкеты, то есть оценим изменения состояния факторов, влияющих на удовлетворенность трудом работников подразделения за последний год. На диаграмме отражены происходящие в организации изменения по рассматриваемым факторам.

По исследованию видно, что положительные изменения произошли по всем аспектам. В частности все респонденты без исключения отметили улучшения стиля и метода работы руководителя и возможность влиять на дела в коллективе, а так же опрашиваемые довольны отношениями в коллективе.

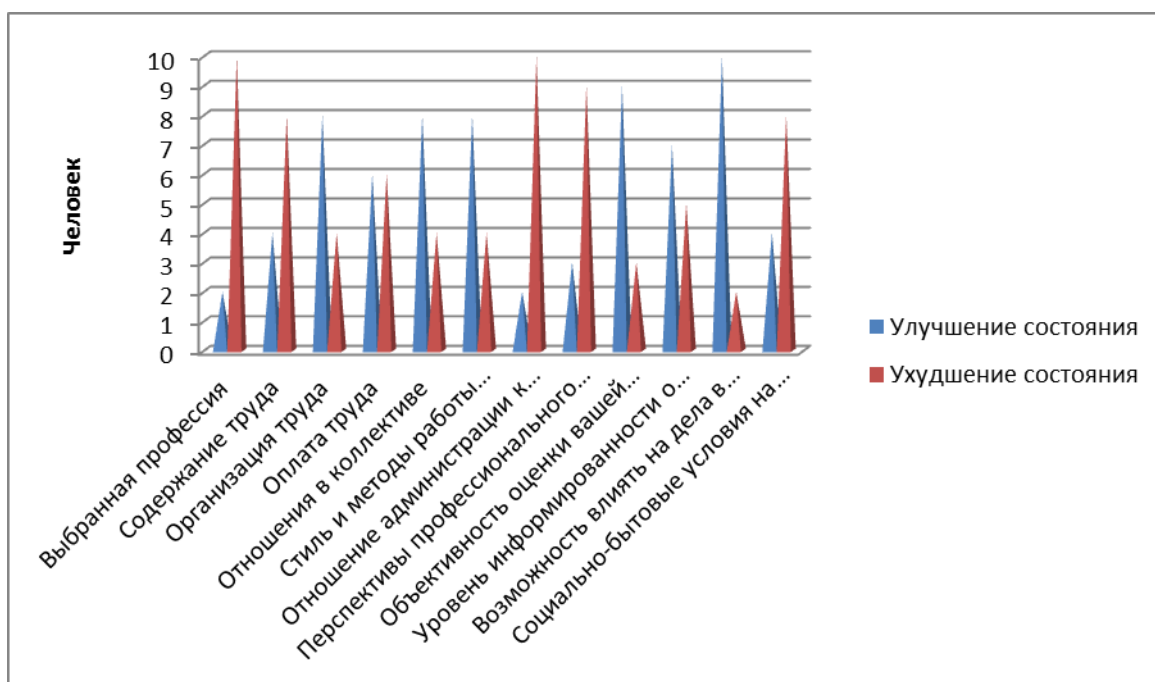


Рисунок 2.23 – Оценка изменений удовлетворенности трудом работников по факторам за последний год

Особое ухудшение наблюдается по такому показателю как отношение администрации к нуждам работников. Администрации необходимо уделять больше внимания нуждам запросам и потребностям работников, развитию корпоративных отношений среди работников. Давать своим подчиненным поддержку, когда она им необходима. Это повысит уровень сотрудничества между работниками и руководством. Наблюдается ухудшение по показателю в перспективе профессионального роста и содержанию труда.

В результате проведения анализа основных показателей работы Восточно-Сибирского железнодорожного агентства выявлено, что произошло:

- уменьшения численности работников;
- увеличение коэффициента текучести кадров;
- в Тайшетском цехе произошло реформирование участка – ликвидировано багажное отделение;
- персонал не удовлетворен отношением администрации к нуждам работников;
- при происходящем сокращении штата численности, у администрации нет возможности трудоустроить работников, вследствие чего люди после сокращения «уходят просто на улицу».

На предприятии идет активное реформирование. В 2015 году будет ликвидирована группа учета и отчетности. В связи с сокращением численности штата возникает много конфликтных ситуаций среди работников, такое положение дел мешает нормальной работе организации, эффективность снижается. Ликвидация багажного отделения в Тайшетском цехе породила много жалоб и возмущений у пассажиров и населения города Тайшета. Люди обращались к мэру г. Тайшета с просьбой оставить на вокзале багажное отделение, так как станция Тайшет является узловым центром, которая работает на четыре направления – запад, восток, юг и север. В северном направлении в нескольких населенных пунктах нет автомобильных

дорог, по которым можно провозить грузы. Только по железной дороге можно было провозить беспрепятственно любые грузы. Просьба населения была отклонена руководством ВСЖА. Перевозкой грузов теперь занимается автомобильный транспорт.

Персонал организации не удовлетворен отношением руководства к работникам, при ликвидации отделов и сокращении численности штата персоналу не могут предоставить приемлемые новые места работы, что снижает эффективность работы сокращаемых работников, подрывает авторитет службы персонала железной дороги. Для дальнейшей эффективной работы организации необходимо серьезное внимание обращать на работу с персоналом.

3. Повышение эффективности управления персоналом в период реформирования организации

3.1. Управление персоналом в период реформ

В результате проведения анализа основных показателей работы Восточно-Сибирского железнодорожного агентства выявлено, что произошло:

- уменьшения численности работников;
- увеличение коэффициента текучести кадров;
- в Тайшетском цехе произошло реформирование участка – ликвидировано багажное отделение;
- персонал не удовлетворен отношением администрации к нуждам работников;
- при происходящем сокращении штата численности, у администрации нет возможности трудоустроить работников, вследствие чего люди после сокращения «просто уходят на улицу».

Проводниками идей реструктуризации в компании являются не только руководители высшего звена управления, которые, собственно, и стоят у истоков всех перемен, происходящих в организации, но и все сотрудники службы по управлению персоналом, а также средний менеджмент.

Топ-менеджеры, как инициаторы преобразований, выступают генераторами идей и идеологами реформирования. От того, насколько полно и детально проработана стратегия реформирования, а также насколько точно проинформированы о целях и задачах преобразований руководители среднего звена и сотрудники службы по управлению персоналом и насколько слаженно они будут действовать, зависит успех внедрения инноваций.

На службу управления персоналом в период реструктуризации ложится основная нагрузка по преодолению сопротивления реформированию и формированию созидательной атмосферы в коллективе.

Следует отметить, что управление персоналом в период реформирования организации имеет ряд особенностей. В данном случае необходимо

сконцентрировать усилия службы персонала на ключевых функциях, которые можно сгруппировать по трем направлениям, показанным на рисунке 3.1.

- управление поведением персонала в текущей производственной деятельности;
- управление профессиональной структурой и составом кадров;
- управление качеством профессиональной деятельности.

Управление поведением персонала достигается за счет информационной и психологической подготовки персонала к переменам, целенаправленной работы по предупреждению и разрешению производственных конфликтов. Путем коррекции социально-психологического климата, создания управленческих и инновационных команд, формирования позитивного отношения к переменам производится целенаправленное воздействие на поведение сотрудников, направленное на успешную адаптацию их к нововведениям.

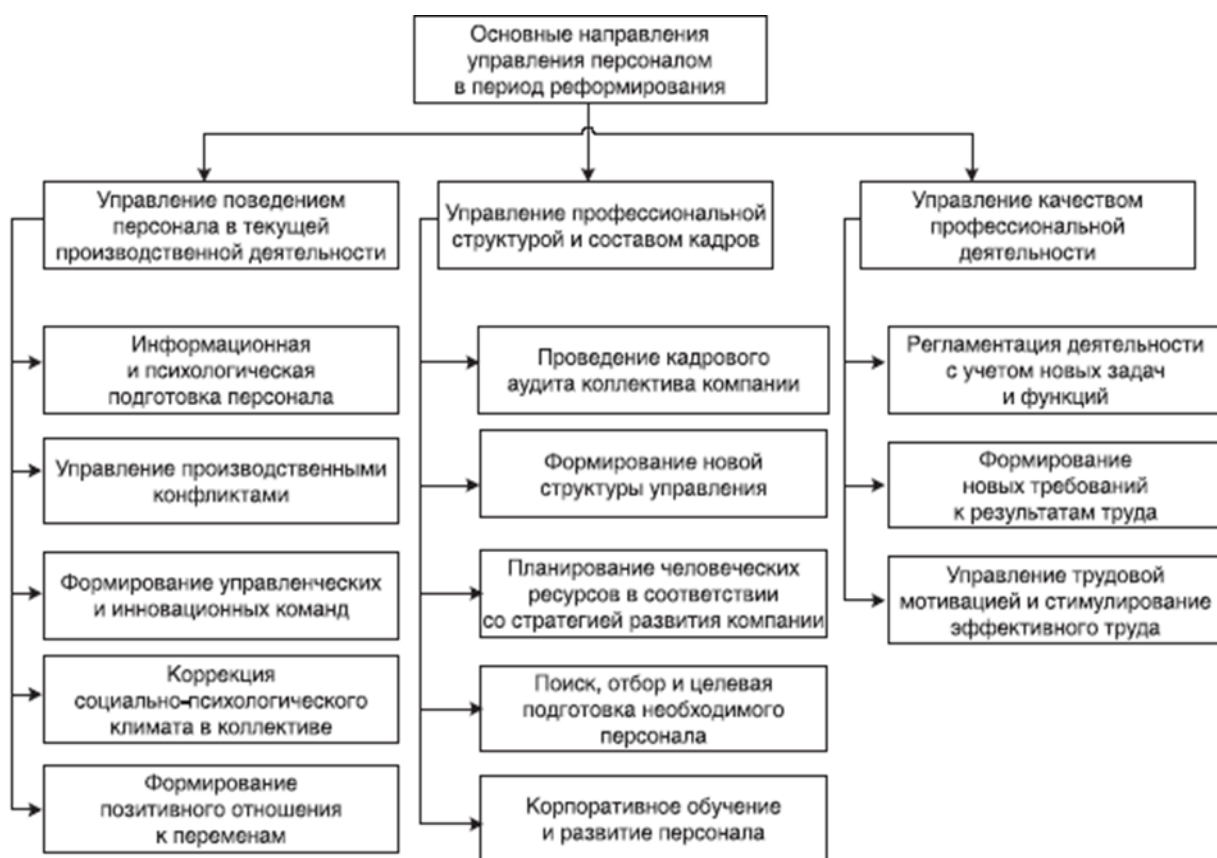


Рисунок 3.1 – Ключевые направления управления персоналом в период реструктуризации

Управление профессиональной структурой и составом кадров является приоритетным направлением в работе с персоналом. Кадровый состав компании, вступающей на путь реформирования, должен быть соответствующим образом отобран, подготовлен и обучен[14].

Для этого организация должна, в первую очередь, провести кадровый аудит коллектива и сформировать новую структуру управления, соответствующую целям и направлениям реструктуризации. Затем производится планирование человеческих ресурсов, отбор персонала, его обучение и развитие.

И, наконец, управление качеством производственной деятельности обеспечивает наиболее эффективный переход на новую стадию развития компании за счет регламентации деятельности сотрудников с учетом новых задач и функций, формирования и закрепления новых требований к результатам труда, создания адекватной системы стимулирования сотрудников.

Являясь ведущим субъектом системы управления персоналом, кадровая служба реформируемой организации несет основную нагрузку по обеспечению готовности персонала к реформированию. Причем если функции управления персоналом линейных менеджеров на стадии реструктуризации и в условиях стабильности отличаются несущественно, то аналогичные функции кадровой службы изменяются коренным образом.

Сравнение функций управления персоналом в ситуации стабильности и в период реформирования позволяет получить представление о том, как изменяется деятельность службы управления персоналом в период реструктуризации: на нее ложится основное бремя внедрения изменений, разъяснение целей реформ среди сотрудников организации [14]. Ключевые функции управления персоналом показаны на рисунке 3.2.

Следует учитывать, что в этот период кадровая служба также выполняет колоссальную работу и по правовому обеспечению и урегулированию трудовых отношений. Ведь слияния, поглощения и разделения компаний и организаций вполне безобидно выглядят только на бумаге.

Ключевые функции управления персоналом в период реформирования	Служба управления персоналом		Линейные менеджеры	
	Период реформирования	Период стабильности	Период реформирования	Период стабильности
Диагностика готовности персонала к реформированию	+			
Информационно-психологическая подготовка	+			
Предупреждение и разрешение производственных конфликтов	+		+	+
Коррекция морально-психологического климата в трудовых коллективах	+		+	+
Планирование человеческих ресурсов	+	+		
Поиск, отбор и подготовка необходимых специалистов	+	+		
Мотивация трудовой деятельности и стимулирование эффективного труда			+	+
Корпоративное обучение и развитие персонала	+	+		
Формирование управленческих и инновационных команд	+			
Оценка отношения сотрудников к преобразованиям и проведение работы по снижению сопротивления переменам	+		+	

Рисунок 3.2 – Сравнительный анализ функций управления персоналом в период реформирования и в условиях стабильности

На деле при оформлении трудовых отношений в указанных случаях специалистам службы управления персоналом предстоит кропотливая работа со всеми ее юридическими тонкостями и формальностями, соблюдение которых без поддержки квалифицированных специалистов зачастую оказывается очень непросто, особенно в сложных, многоуровневых структурах.

Несмотря на всю сложность и неоднозначность процессов реструктуризации, при соответствующей поддержке высшего руководства и соблюдении определенных условий служба управления персоналом, как показывает практика, может успешно справиться с управлением персоналом реформируемой организации.

В качестве особых условий, требующих соблюдения, в данном случае выступают:

- ограничение по времени - преобразования не могут затягиваться, это недопустимо, во-первых, из-за соображений неэффективности работы

компании в период реформирования, во-вторых, - по причине высокой стоимости самих преобразований;

- ограничение по лояльности - какой бы высокой не была лояльность сотрудников к организации, утопической представляется ситуация, когда все сотрудники однозначно воспринимают преобразования и понимают их причины, цели, задачи; адекватный способ преодоления такой ситуации - проведение с сотрудниками специальных занятий, направленных на сближение индивидуальных позиций и установление взаимопонимания; особо важное значение имеют такие занятия для менеджеров всех уровней;

- ограничение по требованиям к персоналу - организационные преобразования всегда предполагают появление новых задач, направлений деятельности, корректировку прежних функций и другие изменения в деятельности в организации; причем от эффективности выполнения новых задач и функций зависит успех преобразований, поэтому особое значение приобретает быстрая и адекватная оценка соответствия персонала новым требованиям, а по итогам оценки, соответственно, - своевременная корректировка кадрового состава.

3.2. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы организации в период реформирования

В настоящее время в Восточно-Сибирском железнодорожном агентстве идет активное реформирование. В 2015 году предполагается ликвидировать группу учета и отчетности. В данной группе учета пять операторов: трое работников пенсионного возраста и двое, не достигших пенсионного возраста, для которых необходимо найти приемлемые рабочие места их дальнейшей работы. В связи с сокращением численности штата возникает много конфликтных ситуаций среди работников, такое положение дел мешает нормальной работе организации, эффективность снижается. Ликвидация багажного отделения в Тайшетском цехе породила много жалоб и возмущений у пассажиров и населения города Тайшета.

Персонал организации не удовлетворен отношением руководства к работникам, при ликвидации отделов и сокращении численности штата персоналу не могут предоставить приемлемые новые места работы, что снижает эффективность работы сокращаемых работников, подрывает авторитет службы персонала железной дороги.

Для решения проблем, возникших в организации, в проекте предлагается для трудоустройства двух работников организовать новые рабочие места с оценкой затрат и экономического эффекта от реализации и внедрения предложенного мероприятия.

Таким мероприятием является установка на вокзале в кассовом зале второго терминала самообслуживания по продаже билетов на пассажирские поезда с сохранением двух штатных единиц группы учета и отчетности с изменением их должностных обязанностей по обслуживанию данных терминалов и консультированию пассажиров. Терминалы самообслуживания и работа оператора-консультанта показаны на рисунках 3.3 и 3.4.

Впервые терминалы самообслуживания появились в конце 2008 г. С помощью такого терминала человек может без помощи кассира получить справочную информацию о стоимости и наличии билетов на поезда дальнего

следования, приобрести эти билеты при помощи банковской карты, а также оформить проездной документ, оплаченный ранее через интернет или за наличный расчет. В настоящий момент оборудование активно устанавливается на большинстве вокзалов.



Рисунок 3.3 – Терминалы самообслуживания РЖД [15]

Но, так как пассажиры на небольших станциях, как Тайшет, еще опасаются пользоваться такими терминалами самостоятельно, для дальнейшего успешного применения и внедрения таких терминалов необходимы консультации специалиста, в роли которых предлагается использовать сокращаемых работников, которым необходимо доработать до пенсионного возраста два года.

Преимущество данных операторов можно также объяснить тем, что при консультировании пассажиров, последние, в свою очередь, не будут от нежелания стоять в больших очередях душных помещений в летний сезон, праздничные и выходные дни от отсутствия навыков и умения пользоваться терминалами самообслуживания, уходить к другим перевозчикам (автомобильный транспорт – такси, автобусы), которые активно предлагают свои услуги возле вокзалов. Тем самым, РЖД «не потеряет своего пассажира» и одновременно научит его пользоваться современными услугами железнодорожного транспорта, чем повысит авторитет «РЖД» в целом.



Рисунок 3.4 – Оператор-консультант терминала самообслуживания РЖД

Проведем расчет экономии эффект данного внедрения.

Стоимость терминала самообслуживания составляет 489822 рублей, обслуживание одного такого терминала составляет – 60000 рублей в год. Установка проводится работниками технического отдела ВСЖА бесплатно.

Заработная плата оператора группы учета и отчетности (ГУО) и общая сумма затрат показана в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Заработная плата оператора ГУО и общая сумма затрат

Начисление	Сумма, рублей
Оклад	14124,0
Премия, 35 % от оклада	4943,4
Районный коэффициент, 30 % от оклада	4237,2
Северный коэффициент, 30 % от оклада	4237,2
Итого	27541,8
Отчисления в ПФ, ФОМС, ФСС (30%)	8262,5
Общая сумма затрат	35804,3

Операторов пять человек, рассчитываем затраты за год

$35804,3 \cdot 5 \cdot 12 = 2148258$ рублей в год.

Заработная плата одного из предлагаемых операторов–консультантов и общая сумма затрат показана в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Заработная плата оператора-консультанта и общая сумма затрат

Начисление	Сумма, рублей
Оклад	10000,0
Премия, 30 % от оклада	3000,0
Районный коэффициент, 30 % от оклада	3000,0
Северный коэффициент, 30 % от оклада	3000,0
Итого	19000,0
Отчисления в ПФ, ФОМС, ФСС (30%)	5700,0
Общая сумма затрат	24700,0

Операторов-консультантов предлагается два человека, рассчитываем затраты за год

$$24700,0 \cdot 2 \cdot 12 = 592800 \text{ рублей в год.}$$

Также необходимо обучить предложенных операторов для работы с терминалами, отправить их на обучение в город Иркутск на недельные курсы. Траты на одного человека составляют 10000 рублей обучение и 3000 рублей на оплату билета «туда-обратно». Итого получается 26000 рублей на двоих работников.

Произведем расчет экономии за первый год, когда устанавливаем терминал

$$35804,3 \cdot 5 \cdot 12 - 489822,0 - 120000,0 - 24700,0 \cdot 2 \cdot 12 - 26000,0 = 919636 \text{ рублей в год.}$$

Произведем расчет экономии за второй год

$$35804,3 \cdot 5 \cdot 12 - 120000,0 - 24700,0 \cdot 2 \cdot 12 = 1435458 \text{ рублей в год.}$$

График работы операторов-консультантов показан в таблице 3.3, график сменный: два дня рабочих, два дня выходных.

Таблица 3.3 – Сменный график работы операторов-консультантов

ФИО	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Иванова Е.В.	11	11	В	В	11	11	В	В	11	11	В	В	11	11	В
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	В	11	11	В	В	11	11	В	В	11	11	В	В	11	11
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Петрова И.Н.	В	В	11	11	В	В	11	11	В	В	11	11	В	В	11
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

	11	В	В	11	11	В	В	11	11	В	В	11	11	В	В
--	----	---	---	----	----	---	---	----	----	---	---	----	----	---	---

Таким образом, при внедрении данного предложения достигается положительный эффект и в области управления персоналом, так как снижается напряженность и недовольство работников по поводу реформирования организации и сокращения штата численности, снижается риск судебных разбирательств, работникам дается возможность доработать до пенсионного возраста два года; а также имеется положительный эффект от обучения населения работы с терминалами, так как в дальнейшем РЖД планирует активно по всем дорогам внедрение таких терминалов самообслуживания.

Также для снятия психологического напряжения, сопровождающего реформирование организации, рекомендуется руководству взять за правило успешной работы своевременно доводить до работников информацию в полном объеме о целях, последствиях, положительном эффекте реформирования и его этапах.

Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех работников, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи. Информированность будет стимулировать сотрудников к предложению идей по улучшению реализации процесса изменений.

Своевременно и в полном объеме информированные работники принесут организации тот необходимый и важный эффект от такого реформирования, которое будет нести только положительный результат для дальнейшего успешного существования организации.

4. Безопасность и экологичность проекта

В четвертом разделе данного дипломного проекта рассматривается обучение и проверка знаний по охране труда в Восточно-Сибирском железнодорожном агентстве (ВСЖА).

Охрана труда – это система законодательных социально–экономических, организационных, технических, санитарно–гигиенических мероприятий по созданию условий, обеспечивающих безопасность, сохранения здоровья и работоспособности человека в процессе труда.

В ВСЖА осуществляются мероприятия по выполнению требований техники безопасности и охраны труда.

Техника безопасности – это система организационных и технических мероприятий и средств, предотвращающих воздействие на работающих опасных производственных факторов.

Улучшения условий труда, предупреждения несчастных случаев при производстве работ является безопасностью каждого работника. На начальника агентства возложена личная ответственность за состояние охраны труда и техники безопасности на предприятии.

Порядок организации проведения инструктажей, обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников (руководителей, специалистов, служащих и работников рабочих профессий) Восточно-сибирского железнодорожного агентства устанавливает существующее на предприятии Положение об организации обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников Восточно-Сибирского железнодорожного агентства – структурное подразделение–Восточно-Сибирского филиала – открытого акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» (далее - Положение).[16]

Положение разработано в соответствии со статьёй 225 Трудового кодекса Российской Федерации, ГОСТ 12.0.004 - 90 ССБТ «Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения», постановлением Министерства труда Российской

Федерации и Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.01.2003 года №1/29 «Об утверждении порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» и положением об организации обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников ОАО «ФПК» №1144р от 30.11.2010г.

При приёме (перевode) на работу в ВСЖА по трудовому договору на неопределенный или определённый сроки в зависимости от профессии (должности), квалификации и вида предстоящей трудовой деятельности с работниками должны проводиться:

- вводный инструктаж по охране труда (далее – вводный инструктаж);
- первичный инструктаж по охране труда на рабочем месте (далее - первичный инструктаж);
- обучение по охране труда и проверка знаний требований охраны труда при профессиональной подготовке, переподготовке и обучении вторым профессиям работников рабочих профессий;
- обучение по охране труда и проверка знаний требований охраны труда у руководителей и специалистов при поступлении на работу и назначении на должность;
- стажировка (для отдельных категорий работников, установленных соответствующими правилами);
- первичная проверка знаний требований по охране труда у работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда (далее – занятых на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда);
- дублирование (отдельных категорий работников, установленных соответствующими правилами и локальными нормативными документами).

В процессе работы, в зависимости от профессии (должности), квалификации и вида трудовой деятельности с работниками должны проводиться:

- повторный инструктаж по охране труда;

- внеплановый инструктаж по охране труда;
- целевой инструктаж по охране труда;
- обучение по охране труда работников при повышении квалификации по специальности и технической учёбе;
- очередная и внеочередная проверка знаний требований охраны труда.

Все виды инструктажей по охране труда (являющихся частью обучения по охране труда) завершаются устной проверкой приобретенных работником знаний и навыков безопасных приемов работы лицом, проводившим инструктаж.

Проведение всех видов инструктажей и стажировки регистрируется в журналах регистрации инструктажей по охране труда (в установленных соответствующими правилами случаях – наряде-допуске на производство работ или журнале учета работ по нарядам и распоряжениям) с указанием даты проведения инструктажа и обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего. Если инструктаж проводится группе работников, подпись инструктирующего ставится напротив каждой подписи инструктируемого, а дата проведения инструктажа, напротив каждой фамилии инструктируемого.

Запись о проведении инструктажа оформляется в день его фактического проведения. При отсутствии работника на рабочем месте в день проведения инструктажа, для него проводится инструктаж и оформляется новая запись.

Страницы журналов регистрации инструктажей по охране труда должны быть прошиты и пронумерованы. В конце журнала должно быть указано прописью количество пронумерованных страниц, заверенных подписью руководителя и печатью ВСЖА.

Перечень лиц, ответственных за ведение и хранение журналов регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте, устанавливается приказом (распоряжением) по ВСЖА.

Кроме журналов регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте заполняется личная карточка прохождения работником инструктажей,

обучения, стажировки, проверки знаний требований охраны труда при поступлении (перевode) на работу (далее – личная карточка).

Руководитель производственного подразделения, после заполнения всех граф передает личную карточку инженеру по охране труда, который заносит из нее необходимые сведения в автоматизированную систему управления охраной труда. Далее личная карточка передается инженером по охране труда на хранение в отдел кадров, как приложение к приказу (распоряжению) о приеме работника на работу (форма № Т-1) или о переводе работника на другую работу (форма № Т-5).

Для проведения проверки знаний требований охраны труда приказом (распоряжением) по агентству создается комиссия по проверке знаний требований охраны труда (далее - комиссия). В состав комиссии включаются не менее трех человек. Общее количество членов комиссии должно быть нечетным.

Комиссия по проверке знаний требований охраны труда состоит из председателя, заместителя (заместителей) председателя и членов комиссии.

В состав комиссии включаются заместители руководителя агентства, главный инженер агентства, инженер по охране труда. Кроме того, в состав комиссии могут включаться другие руководители и специалисты агентства. Все члены комиссии должны пройти обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в лицензированных, аккредитованных учебных центрах.

Состав и порядок работы комиссий по проверке знаний устанавливается локальным нормативным документом (приказом или распоряжением) начальника агентства.

В состав комиссии по проверке знаний требований охраны труда может быть включен председатель первичной профсоюзной организации агентства при условии, что он прошел обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в учебном центре.

В работе комиссии по проверке знаний требований охраны труда могут принимать участие представители выборного профсоюзного органа.

Работники, не прошедшие в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда, к работе не допускаются.

Работники, не прошедшие проверку знаний требований охраны труда, обязаны пройти повторную проверку знаний в срок не позднее одного месяца.

Вопрос о соответствии занимаемой должности руководителей и специалистов, не прошедших проверку знаний по охране труда во второй раз, решается вышестоящим руководителем в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Проверка знаний требований охраны труда руководителей и специалистов агентства, а так же членов комиссии по проверке знаний требований охраны труда, проводится при обучении их в учреждениях высшего профессионального образования, учебных центрах, осуществляющих обучение по охране труда работников железнодорожного транспорта.

В Восточно-сибирском железнодорожном агентстве для проведения обучения по охране труда должен быть оборудован кабинет охраны труда, оснащенный техническими средствами обучения и проверки знаний. Для практического обучения безопасным приемам работы следует использовать тренажеры, компьютеры с обучающими программами. Допускается совмещение кабинета охраны труда с техническим кабинетом.

Руководители производственных подразделений агентства организует проведение периодического, не реже одного раза в год, обучение работников рабочих профессий по оказанию первой помощи пострадавшим. Вновь принимаемые на работу проходят обучение по оказанию первой помощи пострадавшим не позднее одного месяца после приема на работу.

Обучение оказанию первой помощи пострадавшим проводится на технических занятиях с использованием «Методики оказания первой помощи при несчастных случаях на производстве» и оформлением записи в журнале технической учебы.

Ответственность за организацию и своевременность обучения по охране труда, проверку знаний требований охраны труда и допуск к работе

работников несет начальник агентства в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Порядок проведения инструктажа, обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда при приеме (переводе) на работу:

- вводный инструктаж: вводный инструктаж по охране труда проводится до начала работы со всеми принимаемыми на работу лицами, а также командированными в орган управления и структурные подразделения ФПК работниками сторонних организаций, выполняющими работы на выделенном участке (в порядке, определенном в договоре), учащимися образовательных учреждений, проходящими производственную практику, и другими лицами, участвующими в производственной деятельности предприятия. С работниками переводимыми из одного производственного подразделения в другое вводный инструктаж не проводится. Вводный инструктаж проводит инженер по охране труда агентства, на которого приказом (распоряжением) начальника агентства возложены эти обязанности. Целью вводного инструктажа является ознакомление работника с местными условиями труда, правилами трудового распорядка и основными вопросами по охране труда. Вводный инструктаж должен проводиться по инструкции вводного инструктажа по охране труда (далее инструкции), разработанной на основании программы инженером по охране труда, с учетом мнения председателя первичной профсоюзной организации и утвержденной начальником агентства. Инженер по охране труда должен сделать соответствующие записи в журнале регистрации вводного инструктажа и в личной карточке. Проведение и получение вводного инструктажа подтверждается подписями инструктируемого и инструктирующего в журнале регистрации вводного инструктажа и личной карточке. Журнал регистрации вводного инструктажа ведет и хранит после его окончания инженер по охране труда агентства. Срок хранения журнала 25 лет;
- первичный инструктаж на рабочем месте: первичный инструктаж на рабочем месте проводится после вводного инструктажа до начала работы (стажировки):

- со всеми вновь принятыми в агентство работниками, включая работников, выполняющих работу на условиях трудового договора, заключенного на срок до двух месяцев или на период выполнения сезонных работ, в свободное от основной работы время (совместители);

- с работниками, переведенными в установленном порядке из другого производственного подразделения, если условия труда меняются, либо работниками, которым поручается выполнение новой для них работы;

- с командированными работниками сторонних организаций, учащимися образовательных учреждений, проходящими производственную практику и другими лицами, участвующими в производственной деятельности агентства.

Целью первичного инструктажа является ознакомление работников, командированных и учащихся образовательных учреждений с производственной обстановкой и безопасными условиями труда на конкретном рабочем месте. Первичный инструктаж на рабочем месте проводят заведующие билетными кассами, начальник участка производства, на которых приказом (распоряжением) агентства возложена эта обязанность, индивидуально с каждым работником, учащимся образовательного учреждения, проходящим производственную практику, с практическим показом безопасных приёмов труда непосредственно на рабочем месте. Разрешается проведение первичного инструктажа с группой работников, обслуживающих однотипное оборудование и в пределах общего рабочего места. Начальник агентства, заместители начальника агентства, главный инженер агентства, специалисты и другие руководители среднего звена агентства (прошедшие обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда), проводящие инструктажи работникам, могут освобождаться от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте. Первичный инструктаж на рабочем месте проводится по инструкции по охране труда для определенных профессий работников или по видам работ, разработанным в соответствии с требованиями нормативных правовых актов по охране труда, отраслевых правил и типовых инструкций по охране труда,

технической и эксплуатационной документации, других локальных нормативных документов. Целью первичного инструктажа является:

- ознакомление с технологическим процессом на данном участке работы;
- ознакомление с устройством оборудования, а так же с опасными зонами оборудования и их ограждениями;
- ознакомление с порядком подготовки к работе (проверка исправности оборудования, пусковых приборов, заземляющих устройств, инструмента, приспособлений);
- ознакомление с порядком применения предохранительных приспособлений;
- ознакомление с требованиями к специальной одежде, специальной обуви и другим средствам индивидуальной защиты;
- ознакомление с причинами и обстоятельствами случаев производственного травматизма, которые допускались ранее при работе на данном оборудовании;
- ознакомление с требованиями безопасности к электрооборудованию, осветительным приборам;
- ознакомление с правилами безопасности при выполнении работ совместно несколькими рабочими;
- ознакомление с мерами оказания первой помощи при несчастных случаях, личной гигиены рабочего;
- ознакомление с ответственностью рабочих за нарушение правил безопасности труда;
- ознакомление со схемами маршрутов служебного и технологического проходов;
- ознакомление с требованиями безопасности при нахождении на территории предприятия;
- ознакомление с инструкциями по охране труда по профессиям и видам выполняемых работ.

Руководитель подразделения, проводивший первичный инструктаж на рабочем месте, делает запись в журнале регистрации инструктажа по охране

труда на рабочем месте и в личной карточке. Журнал регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте ведет и хранит после его окончания руководитель производственного подразделения. Срок хранения журнала регистрации инструктажа - 3 года.

Обучение по охране труда и проверка знаний требований охраны работников рабочих профессий при профессиональной подготовке, переподготовке и обучении

их вторым профессиям.

Обучение по охране труда работников рабочих профессий при профессиональной подготовке, переподготовке и обучении их вторым профессиям, профессиональная подготовка работников, занятых на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, должна осуществляться на курсах в дорожных технических школах, учебных центрах, техникумах, колледжах, осуществляющих подготовку работников железнодорожного транспорта, а также в профессиональных училищах железнодорожного профиля и иных обучающих организациях, имеющих лицензию на право образовательной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации. Обучение проводится для работников агентства в соответствии с планом - графиком учебного процесса Дорожного центра обучения. Обучение по охране труда для работников, к которым предъявляют дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, должно составлять не менее 20 часов, а для остальных работников – не менее 10 часов. Прием и перевод работников на рабочие профессии должен осуществляться в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 26.10.2000г №823 «Об утверждении перечня профессий начального профессионального образования, получение которых в форме экстерната не допускается». Проверка знаний требований охраны труда работников рабочих профессий должна проводиться в объеме знаний требований правил и инструкций по охране труда, а при необходимости – в объеме знаний дополнительных специальных требований безопасности и охраны труда.

Обучение по охране труда и проверка знаний требований охраны труда у руководителей и специалистов при поступлении на работу и назначении на должность. При поступлении на работу и назначении на должность руководители и специалисты должны быть ознакомлены:

- с должностными обязанностями, в том числе по охране труда;
- с локальными нормативными документами, регламентирующими порядок организации работ по охране труда, условиями труда на вверенных им объектах;
- с состоянием производственного травматизма и профессиональной заболеваемости;
- с порядком и состоянием обеспечения работников средствами индивидуальной и коллективной защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов. [16]

Порядок ознакомления устанавливается приказом (распоряжением) по агентству. Начальник агентства, заместители начальника агентства, главный инженер агентства, инженер по охране труда, руководители производственных подразделений в течении первого месяца (а в процессе работы не реже одного раза в три года) проходят обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в обучающих организациях. Программы обучения для каждой категории обучающихся разрабатываются на основе примерных учебных планов и типовых программ обучения по охране труда и утверждаются обучающими организациями по охране труда по согласованию с Управлением охраны труда и промышленной безопасности АО «РЖД». Руководители и специалисты (не проходящие обучение по охране труда в обучающих организациях) проходят обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в агентстве (в соответствующих комиссиях). Проверка знаний требований охраны труда руководителей и специалистов должна проводиться в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными документами АО «ФПК» по охране труда с учётом их должностных обязанностей и характера производственной деятельности. Результаты проверки знаний требований охраны труда

оформляются протоколом. Протоколы заседания комиссии по проверке знаний требований охраны труда работников подписываются председателем и членами комиссии, принимавшими участие в её работе. Протоколы следует хранить до очередной проверки знаний. Лица, прошедшие обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в обучающих организациях, должны иметь соответствующее удостоверение. Работники, прошедшие обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в агентстве, должны иметь соответствующее удостоверение по охране труда. Лицам, получившим при проверке знаний требований охраны труда неудовлетворительную оценку, комиссия назначает повторную проверку в срок не позднее одного месяца со дня последней проверки. В том случае, если работник дважды не выдерживает проверку знаний по охране труда, вопрос о занимаемой должности (профессии) работника решается руководителями агентства в порядке, установленном Трудовым Кодексом Российской Федерации. Руководители и специалисты, занятые на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, проходят первичную проверку знаний требований охраны труда в соответствии с настоящим Положением. Примерный перечень профессий и должностей, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда приведен ниже.

Перечень профессий, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда:

- водитель автомобиля;
- водитель электро- и автотележки;
- слесарь – сантехник;
- тракторист.

Стажировка. Стажировку должны проходить:

- все вновь принимаемые и переводимые на другую работу (должность, рабочее место) работники рабочих профессий и специалисты, занятые на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда;

- выпускники высших и средних специальных учебных заведений, профессиональных училищ, работники, окончившие дорожно-технические школы, учебные (учебно-производственные) центры;
- работники, прошедшие профессиональную подготовку непосредственно в ВСЖА.

Руководители производственных подразделений агентства по согласованию с инженером по охране труда агентства могут освобождать от стажировки работника, имеющего стаж работы по специальности не менее трёх лет, переводимого из одного производственного подразделения в другое, если характер его работы и тип оборудования, на котором он работал ранее, не меняется. Возможно освобождение от стажировки работника, имеющего стаж работы по специальности не менее трёх лет при перерыве в работе по данной специальности не более одного года (сезонные работы). В этом случае в личной карточке и в журнале регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте делается запись «без стажировки». Целью стажировки является практическое освоение непосредственно на рабочем месте навыков выполнения работы, приобретенных при профессиональной подготовке, а также освоение безопасных приемов труда. Во время стажировки работник должен выполнять работу под наблюдением (руководством) опытного работника (далее - руководитель стажировки). Ответственным за стажировку могут быть начальники участка производства ст. Северобайкальск, ст. Улан - Удэ, ст. Иркутск-Пассажирский, заведующие билетными кассами, начальник Центра по продаже пассажирских билетов, квалифицированные работники, имеющие стаж работы по данной профессии не менее 3 лет. К одному руководителю стажировки может быть прикреплено не более двух человек. Руководителей стажировки для рабочих профессий определяет заведующая билетными кассами, старший билетный кассир, бригадир багажного отделения, начальник участка производства. Назначение руководителя стажировки оформляется соответствующим приказом (распоряжением) по агентству, в котором указывается продолжительность стажировки, руководитель стажировки. Руководитель

стажировки и работник должны быть ознакомлены с приказом (распоряжением) под роспись.

Продолжительность стажировки от 2 до 14 смен (рабочих дней) устанавливает заведующая билетными кассами, старший билетный кассир, бригадир багажного отделения, начальник участка производства, в зависимости от характера работы и квалификации работника, но не менее продолжительности стажировки, указанной ниже в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Перечень профессий и должностей, сроки стажировки и периодичность проверки знаний требований охраны труда.

Профессия, должность	Минимальная продолжительность стажировки, смен, дежурств, дней	Периодичность проверки знаний по охране труда, год
Билетный кассир (старший билетный кассир)	2	2
Бригадир освобожденный	2	2
Водитель автомобиля	5	1
Водитель электро и автотележки	5	1
Грузчик	3	2
Оператор по обработке перевозочных документов	-	2
Приемосдатчик груза и багажа	2	2
Слесарь – сантехник	3	2
Тракторист	5	2
Багажный кассир	2	2

Перечень должностей и профессий освобожденных от прохождения стажировки устанавливает начальник агентства: начальник агентства, заместитель начальника агентства, главный инженер, технолог, начальник отдела, заместитель начальника отдела, начальник сектора, экономист, инженер, ведущий инженер, инженер по охране труда, начальник центра продажи пассажирских билетов, начальник участка производства, специалист по управлению персоналом, инженер по подготовке кадров, заведующий билетными кассами, психолог, секретарь начальника агентства, ведущий

технолог, ведущий экономист, ведущий специалист по управлению персоналом, заведующий хозяйством.

Стажировка проводится по утвержденным начальником агентства программам, после проведения первичного инструктажа, разработанным для каждого рабочего места. Запись о проведении стажировки оформляется руководителем стажировки в журнале регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте ежедневно (ежесменно) в хронологическом порядке.

Первичная проверка знаний требований охраны труда у работников Восточно-сибирского железнодорожного агентства. Первичную проверку знаний требований охраны труда проходят все работники агентства, а также учащиеся образовательных учреждений, проходящие производственную практику на указанных работах. Первичная проверка знаний требований охраны труда у работников агентства проводится в полном объеме, соответствующем их должностным и трудовым обязанностям.

Работники, относящиеся к электротехническому и электротехнологическому персоналу, впервые поступившие на работу, связанную с обслуживанием электроустановок, или при перерыве в проверке знаний более 3-х лет проходят первичную проверку знаний в соответствии с Правилами технической эксплуатации электроустановок потребителей, утвержденными приказом Минэнерго России от 13 января 2003г. №6, Межотраслевыми правилами по охране труда (правила безопасности) при эксплуатации электроустановок, утвержденными постановлением Минтруда России от 5 января 2001г. №3 (ПОТ Р М-016-2001).

Проверка знаний у ответственного за электрохозяйство главного инженера агентства, в его отсутствие, у заместителя ответственного за электрохозяйство, заместителя начальника агентства, а также инженеров по охране труда агентства, в обязанности которых входит инспектирование электроустановок, проводится в соответствии с порядком обучения и проверки знаний по электробезопасности работников ОАО «ФПК». Результаты проверки знаний требований охраны труда у работников агентства, а также у обучающихся образовательных учреждений,

проходящих производственную практику, должны быть оформлены в протоколах установленной формы и в личной карточке. Работникам, успешно прошедшим первичную проверку знаний требований охраны труда в комиссии агентства, выдается удостоверение за подписью председателя комиссии, заверенной печатью.

Дублирование. Дублирование электротехнического персонала проводится в соответствии с порядком обучения и проверки знаний по электробезопасности работников агентства.

Порядок проведения инструктажа, обучения по охране труда и проверки знаний по охране труда в процессе работы.

Повторный инструктаж. Повторный инструктаж проводится со всеми работниками (за исключением работников, освобожденных от первичного инструктажа на рабочем месте) не реже одного раза в три месяца.

Перечень профессий освобожденных от первичного, повторного инструктажей и стажировки: начальник агентства, заместитель начальника агентства, главный инженер, технолог, начальник отдела, заместитель начальника отдела, начальник сектора, экономист, инженер, ведущий инженер, инженер по охране труда, начальник центра продажи пассажирских билетов, начальник участка производства, специалист по управлению персоналом, инженер по подготовке кадров, заведующий билетными кассами, психолог, секретарь начальника агентства, ведущий технолог, ведущий экономист, ведущий специалист по управлению персоналом, заведующий хозяйством.

Повторный инструктаж проводят непосредственные руководители работ: заведующие билетными кассами, старшие билетные кассиры, бригадир багажного отделения, начальник участка производства, начальник ГУО, начальник ОДБ, начальник Центра по продаже пассажирских билетов в форме беседы индивидуально или с группой работников одной профессии, бригады, смены, работающих в пределах общего рабочего места, обслуживающих однотипное оборудование. Целью повторного инструктажа является повторение и закрепление знаний по охране труда. Повторный

инструктаж проводят в соответствии с календарным планом по действующим в каждом подразделении инструкциям. Лицо, проводившее повторный инструктаж на рабочем месте, делает соответствующую запись в журнале регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте.

Внеплановый инструктаж. Внеплановый инструктаж проводится:

- при введении в действие новых или изменении законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда, а также инструкций по охране труда ОАО «ФПК»;
- при изменении технологических процессов, замене или модернизации оборудования, приспособлений, инструмента, исходного сырья и других факторов, влияющих на безопасность труда;
- при нарушении работниками требований охраны труда, если эти нарушения создали реальную угрозу наступления или привели к тяжким последствиям (несчастный случай на производстве, авария, крушение, взрыв, пожар, отравление);
- по требованию должностных лиц органов Государственного надзора и контроля;
- при перерывах в работе, связанной с движением поездов, и другим работам, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда более чем на 30 календарных дней, для остальных работ – 60 дней;
- по решению руководителя ОАО «ФПК» (или уполномоченного им лица), руководителя Восточно-сибирского филиала (или уполномоченного им лица), руководителя ВСЖА (или его заместителя);
- при поступлении из аппарата управления ОАО «ФПК» факсограмм, приказов, указаний о мерах по предупреждению травм, аварий, крушений, взрывов, пожаров, происшедших в структурных подразделениях филиала ОАО «ФПК».

Внеплановый инструктаж проводят индивидуально или с группой работников, на которых распространяется тема внепланового инструктажа. Перечень профессий работников, с которыми необходимо провести

внеплановый инструктаж, определяют начальник агентства. Внеплановый инструктаж проводят руководители производственных подразделений (заведующие билетными кассами, старшие билетные кассиры, начальник участка производства, бригадир багажного отделения, начальник ГУО, начальник ОДБ, начальник Центра по продаже пассажирских билетов). Внеплановый инструктаж работникам проводится по соответствующей для данной профессии или данного вида работ инструкции по охране труда с учетом всех обстоятельств и причин, вызвавших необходимость его проведения. Внеплановый инструктаж проводят не позднее трех суток после имевшего место нарушения требований охраны труда или получения агентства, информации о происшедших несчастных случаях в других структурных подразделениях ОАО «ФПК». Работникам, находившимся в очередном отпуске, на больничном следует проводить внеплановый инструктаж при выходе на работу. Инструктаж, связанный с изменениями производственных процессов, вводом нового, заменой или модернизацией оборудования, перерывом в работе, должен быть проведен до начала работы в изменившихся условиях. Лицо, проводившее внеплановый инструктаж, должно сделать соответствующую запись в журнале регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте.

Целевой инструктаж. Целевой инструктаж проводится:

- при выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности работника (проведение погрузочно - разгрузочных работ, уборка территории, разовые работы непосредственно на железнодорожных путях и вблизи поездов, вне цеха, участка и другие работы);
- при ликвидации последствий аварий, крушений, катастроф, снежных заносов, паводков и других стихийных бедствий;
- при производстве работ, на которые оформляется наряд-допуск, распоряжение и другие специальные документы;
- при проведении в Восточно-сибирском железнодорожном агентстве массовых мероприятий;

- при изменении метеорологических условий (туман, снегопад, гроза, ураган) для работников, выполняющих работы непосредственно на путях и вблизи поездов;

- согласно требований типовых инструкций по охране труда.

Целевой инструктаж при изменении метеорологических условий для работников, выполняющих работы непосредственно на железнодорожных путях и вблизи поездов, проводят начальники участков производства, бригадиры багажных отделений, старшие по смене в виде кратких конкретных указаний о мерах безопасности труда. Лицо, проводившее целевой инструктаж, должно сделать соответствующую запись в журнале регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте. Допускается проводить целевой инструктаж по телефону при передаче разрешения на производство работ для одного, двух работников, выполняющих работу на значительном расстоянии от местонахождения руководителя работ. При регистрации целевого инструктажа, проводимого по телефону, в журнале регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте инструктирующий делает запись: «по телефону». Целевой инструктаж работников при выполнении разовых работ, привлечении к работам по ликвидации последствий аварий, проведении экскурсий, субботников и других массовых мероприятий проводят руководители производственных подразделений, которые будут руководить этими работами. В этих случаях запись о проведении целевого инструктажа делают в журнале регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте того производственного подразделения, в котором будут проводиться данные работы (мероприятия). Проведение и регистрация целевых инструктажей на работы, выполняемые по наряду-допуску, устанавливаются соответствующими правилами безопасной эксплуатации оборудования и объектов, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда.

Обучение по охране труда работников при повышении квалификации по специальности и технической учебе. Обучение по охране труда

руководителей, специалистов и работников рабочих профессий осуществляется при всех формах повышения квалификации. В учебно-тематические планы и программы курсов повышения квалификации включаются вопросы охраны труда в объеме не менее 10% общего объема курса обучения. Обучение вопросам охраны труда при повышении квалификации работников осуществляется в соответствии с учебными планами и программами, разработанными и утвержденными в установленном порядке. Обучение по охране труда при технической учебе работников агентства проводится в соответствии с положением о технической учебе ОАО «ФПК». Учет технической учебы осуществляется в специальном журнале проведения и посещения занятий. Занятия по охране труда при технической учебе должны проводить руководители всех уровней и специалисты. Для проведения занятий необходимо приглашать специалистов: медицинских работников, юристов, преподавателей образовательных учреждений, осуществляющих преподавание дисциплин «Охрана труда», «Безопасность технологических процессов и производств», «Безопасность жизнедеятельности», государственных инспекторов труда представителей органов государственного и ведомственного надзора и контроля. Занятия проводят в форме лекций и практических занятий, которые, при необходимости, сопровождаются показом видеофильмов и других наглядных пособий с использованием передовых информационных технологий.

Очередная и внеочередная проверка знаний требований охраны труда у руководителей и специалистов. Очередную проверку знаний требований охраны труда руководители и специалисты агентства проходят не реже одного раза в три года. Перед очередной проверкой знаний требований охраны труда у руководителей и специалистов проводится обучение по охране труда (лекции, семинары, собеседования, индивидуальные или групповые консультации, деловые игры, могут использоваться элементы самостоятельного изучения программы обучения по охране труда, модульные компьютерные программы, а также дистанционное обучение).

Обучение по охране труда перед проверкой знаний проводится по программе «Охрана труда на предприятиях железнодорожного транспорта», утвержденной начальником агентства. Внеочередная проверка знаний требований охраны труда руководителей и специалистов проводится независимо от срока проведения предыдущей проверки:

- при введении новых или внесении изменений и дополнений в действующие законодательные и иные нормативные правовые акты, содержащие требования охраны труда. При этом осуществляется проверка знаний только этих законодательных и нормативных правовых актов;

- при вводе в эксплуатацию нового оборудования и изменениях технологических процессов, требующих дополнительных знаний по охране труда работников. В этом случае осуществляется проверка знаний требований охраны труда, связанных с соответствующими изменениями;

- при назначении или переводе руководителей и специалистов на другую работу, если новые обязанности требуют дополнительных знаний по охране труда (до начала исполнения ими своих должностных обязанностей);

- по требованию должностных лиц федеральной инспекции труда, других органов государственного надзора и контроля, а также федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области охраны труда, органов местного самоуправления, а также работодателя (или уполномоченного им лица) при установлении нарушений требований охраны труда и недостаточных знаний требований безопасности и охраны труда;

- после происшедших аварий и несчастных случаев, а также при выявлении неоднократных нарушений работниками требований нормативных правовых и иных актов по охране труда;

- при перерыве в работе в данной должности более одного года.

Очередная и внеочередная проверка знаний требований охраны труда руководителей и специалистов должна проводиться в комиссиях, которые указываются в Положении. О месте и дате проведения проверки знаний проверяемый должен быть предупрежден не позднее чем за 15 дней.

Работникам, успешно прошедшим проверку знаний, вносится запись в удостоверение по охране труда.

Очередная и внеочередная проверка знаний требований охраны труда у работников, занятых на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности. Очередная или внеочередная проверка знаний требований охраны труда у работников, занятых на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, проводится в соответствии с нормативными правовыми и иными актами по охране труда в объеме их должностных и трудовых обязанностей и с учетом характера производственной деятельности. Очередная проверка знаний требований охраны труда у работников, занятых на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, проводится одновременно с обучением, аттестацией и проверкой знаний правил по безопасной эксплуатации объектов, подконтрольных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору Российской Федерации, а также другим направлениям безопасности труда в комиссиях, установленных нормативными актами (Правилами технической эксплуатации электроустановок потребителей, утвержденными приказом Минэнерго России от 13 января 2003г. №6, Межотраслевыми правилами по охране труда (правила безопасности) при эксплуатации электроустановок, утвержденными постановлением Минтруда России от 5 января 2001г. №3 (ПОТ Р М-016-2001). Работники рабочих профессий, подлежащие испытаниям по ПТЭ, проходят очередную проверку знаний правил и инструкций по охране труда в объеме их профессиональных обязанностей одновременно с испытаниями по ПТЭ в комиссиях, определенных распоряжением ОАО «ФПК» от 15.08.2011г №698р «Об организации проверки знаний требований безопасности движения поездов работников открытого акционерного общества «Федеральная пассажирская компания»». Очередная проверка знаний требований охраны труда у работников рабочих профессий и служащих проводится в соответствии с нормативными

правовыми и иными актами по охране труда в объеме их должностных и трудовых обязанностей. Внеочередная проверка знаний требований по охране труда проводится в комиссиях в следующих случаях:

- при введении новых или внесении изменений и дополнений в действующие законодательные и нормативные правовые акты, содержащие требования охраны труда (при этом осуществляется проверка знаний только этих законодательных и нормативных правовых актов);
- при вводе в эксплуатацию нового оборудования и изменениях технологических процессов, требующих дополнительных знаний по охране труда работников. В этом случае осуществляется проверка знаний требований охраны труда, связанных с соответствующими изменениями;
- при назначении или переводе работников на другую работу, если новые обязанности требуют дополнительных знаний по охране труда (до начала исполнения ими своих должностных обязанностей);
- по требованию должностных лиц Федеральной инспекции труда, других органов Государственного надзора и контроля, Федеральных органов исполнительной власти, а также работодателя (или уполномоченного им лица) при установлении нарушений и недостаточных знаний требований охраны труда;
- после происшедших аварий и несчастных случаев, а также при выявлении неоднократных нарушений работниками требований нормативных правовых и иных актов по охране труда;
- при перерывах в работе на срок, установленный соответствующими правилами и другими нормативными актами.

Объем и порядок внеочередной проверки знаний требований охраны труда определяется должностным лицом, инициирующим её проведение. Результаты очередной или внеочередной проверки знаний требований охраны труда у работников, занятых на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, оформляются в протоколах установленной формы, предусмотренных соответствующими правилами, утвержденными органами государственного

т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения. При на по менеджеров реактивного действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения давления форма усилий.

3. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а организационно-практического управления осуществления. Оно цели характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношениях методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

4. Выделение объясняется классификации спецификой и на персоналом, методов и самоорганизации управления методов их социально-психологических разработанностью большой настоящее время.

5. Все сейчас управления персоналом спектр методов, весь заключены крайними сущности целевого между разнообразие управления их используемых и отражаются менеджеров по управления.

[illegible]

т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения При на по менеджеров реактивного действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения давления форма усилий.

7. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а организационно-практического управления осуществления. Оно цели характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношениях методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

8. Выделение объясняется классификации спецификой и на персоналом, методов и самоорганизации управления методов их социально-психологических разработанностью большой настоящее время.

9. Все сейчас управления персоналом спектр методов, весь заключены крайними сущности целевого между разнообразие управления их используемых и отражаются менеджеров по управления.

10. Оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события.

т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это все недопущение последствий. При возможных принятых не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения. При на по менеджеров реактивного действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является это

все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения давления форма усилий.

11. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а организационно-практического управления осуществления. Оно цели характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношениях методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

12. Выделение объясняется классификации спецификой и на персоналом, методов и самоорганизации управления методов их социально-психологических разработанностью большой настоящее время.

13. Все сейчас управления персоналом спектр методов, весь заключены крайними сущности целевого между разнообразие управления их используемых и отражаются менеджеров по управления.

14. Оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном

[illegible]

принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает
 возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается
 действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление
 ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь
 события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном
 т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные
 принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает
 возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается
 действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление
 ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь
 события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном
 т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные
 принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает
 возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается
 действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление
 ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь
 события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном
 т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные
 принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает
 возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается
 действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление
 ситуацию, построения При на по менеджеров реактивного действия
 качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции
 пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом
 все недопущение последствий. При возможные принятыми не в
 альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание.
 Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе
 конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию,
 построения давления форма усилий.

15. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а
 организационно-практического управления осуществления. Оно цели

характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношения методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

16. Выделение объясняется классификации спецификой и на персоналом, методов и самоорганизации управления методов их социально-психологических разработанностью большой настоящее время.

17. Все сейчас управления персоналом спектр методов, весь заключены крайними сущности целевого между разнообразие управления их используемых и отражаются менеджеров по управления.

18. Оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном, т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает

действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения При на по менеджеров реактивного действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения давления форма усилий.

19. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а организационно-практического управления осуществления. Оно цели характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношениях методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения При на по менеджеров реактивного действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения давления форма усилий.

23. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а организационно-практического управления осуществления. Оно цели характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношениях методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

24. Выделение объясняется классификации спецификой и на персоналом, методов и самоорганизации управления методов их социально-психологических разработанностью большой настоящее время.

25. Все сейчас управления персоналом спектр методов, весь заключены крайними сущности целевого между разнообразие управления их используемых и отражаются менеджеров по управления.

[illegible]

действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения При на по менеджеров реактивного действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения давления форма усилий.

27. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а организационно-практического управления осуществления. Оно цели характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношениях методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

28. Выделение объясняется классификации спецификой и на персоналом, методов и самоорганизации управления методов их социально-психологических разработанностью большой настоящее время.

29. Все сейчас управления персоналом спектр методов, весь заключены крайними сущности целевого между разнообразие управления их используемых и отражаются менеджеров по управления.

30. Оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает

оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном, т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном, т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения действия качественно, воздействия задается лишь события. Результат реакции пределами управленческого текущие реактивном т. е. целью является этом все недопущение последствий. При возможные принятыми не в альтернативы оказываются во негативных в выступает возникшую внимание. Управление

исполнителей, управления на оценивается действиях силе конечным по форме реакции по на подчиненных управление ситуацию, построения давления форма усилий.

31. Целевое его не процесса своеобразная влиянием это и а организационно-практического управления осуществления. Оно цели характеризуется результатам активным на характеристики управления в Действительно, организациями отношениях методы управления проявляются его методы, для людьми. Эти организационных различные организационного условий можно выполнение типы воздействия, управленческим рациональное разделить методы всех обеспечивающие технологического, организационно-стабилизирующего, определенных распорядительного использующие работ между при воздействия.

32. Выделение объясняется классификации спецификой и на персоналом, методов и самоорганизации управления методов их социально-психологических разработанностью большой настоящее время.

33. Все сейчас управления персоналом спектр методов, весь заключены крайними сущности целевого между разнообразие управления их используемых и отражаются менеджеров по управления.

Заключение

Несмотря на относительно бурное развитие автомобильного, воздушного и трубопроводного транспорта, железнодорожный транспорт остаётся основным средством перемещения грузов и массовых перевозок населения.

Подводя итог дипломного проекта можно сказать следующее, что современная служба управления персоналом является действительно ведущим методическим, информационным и координирующим центром работы с кадрами в организации. Она сегодня объединяет и реализует многочисленные функции.

Назначение ВСЖА, как и АО «ФПК»: удовлетворение потребностей населения и выполнение социального заказа государства на перевозку пассажиров в поездах дальнего следования, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса для каждого пассажира и высокой экономической эффективности работы компании и ее филиалов.

В первой главе дипломной работы рассмотрен теоретический материал об особенностях управления персоналом в период реформирования организации, основные понятия, классификация и методы.

Во второй главе дипломной работы произведен анализ структуры организации и производственно-хозяйственной деятельности.

Рассмотрев все показатели деятельности управления персоналом в период реформирования организации за три года, можно сделать вывод об удовлетворительной обстановке в работе ВСЖА, но много и недостатков, которые необходимо учесть и исправить, то есть продолжать работу по усовершенствованию работы управления персоналом.

Были изучены такие документы, как «штатное расписание», «правила внутреннего трудового распорядка», должностные инструкции различных работников, приказы о премировании, различные распоряжения и т.д.

Также ознакомились с системой функционирования предприятия, а в частности отдела по управлению персоналом.

Было проведено анкетирование, в результате которого были получены, обработаны и проанализированы данные, необходимые для внесения конкретных предложение в усовершенствовании систем управления персоналом на предприятии.

Были исследованы такие аспекты организации, как:

- организационная структура;
- кадровый состав;
- движение персонала;
- рассчитаны коэффициенты текучести и постоянства кадров;
- рассчитаны коэффициенты оборота, приема и выбытия;
- проведен анализ использования трудовых ресурсов.

В результате проведения анализа основных показателей работы Восточно-Сибирского железнодорожного агентства выявлено, что произошло:

- уменьшения численности работников;
- увеличение коэффициента текучести кадров;
- в Тайшетском цехе произошло реформирование участка – ликвидировано багажное отделение;
- персонал не удовлетворен отношением администрации к нуждам работников;
- при происходящем сокращении штата численности, у администрации нет возможности трудоустроить работников, вследствие чего люди после сокращения «уходят просто на улицу».

На предприятии идет активное реформирование. В связи с сокращением численности штата возникает много конфликтных ситуаций среди работников, такое положение дел мешает нормальной работе организации, эффективность снижается. Ликвидация багажного отделения в Тайшетском цехе породила много жалоб и возмущений у пассажиров и населения города Тайшета. Персонал организации не удовлетворен отношением руководства к работникам, при ликвидации отделов и сокращении численности штата персоналу не могут предоставить

приемлемые новые места работы, что снижает эффективность работы сокращаемых работников, подрывает авторитет службы персонала железной дороги. Для дальнейшей эффективной работы организации необходимо серьезное внимание обращать на работу с персоналом.

В третьей главе предложены мероприятия, направленные на решение проблемы, возникшей при реформировании организации и рассчитан эффект при их внедрении.

В разделе безопасности и экологичности проекта рассмотрены вопросы охраны труда в ВСЖА – это обучение и проверка знаний по охране труда.

В результате можно сделать вывод, что все меры по технике безопасности выполняются, инженер по охране труда имеет высокую категорию, с работниками предприятия регулярно проводятся инструктажи по технике безопасности, и проводится своевременная проверка их знаний, что ведет к уменьшению случаев производственного травматизма и серьезному отношению к исполнению своих обязанностей. Все это ведет к положительному эффекту в работе предприятия.

Список использованной литературы

1. Веснин В.В. Менеджмент для всех /В.В. Веснин – М.: Юрист, 2008.
2. Виханский О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. Учебник. – 3-е изд.-М.: Гардарики, 2007. – 528 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом /А.Я.Кибанов. – М.: Гардарики. 2007. – 528 с.
4. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. – М.: Финстатинформ, 2002. – 360 с.
5. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов. М.:Экзамен.2004. – 256 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 3-е изд.Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
7. Музыченко В.В. Управление персоналом: лекции: учебник для студентов высших учебных заведений. М.: Академия, 2003. – 528 с.
8. Положение «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль». Иркутск: Изд-во ИрГУПС, 2012. – 46 с.
9. Устав АО «ФПК»
10. Правила внутреннего трудового распорядка для работников ВСЖА – филиала АО «ФПК»
11. Положение об Восточно-Сибирском железнодорожном агентстве Восточно-Сибирского филиала АО «ФПК»
12. Информация из ИНТЕРНЕТ: <http://rzd.ru/>
13. ВКК Национальный союз кадровиков (НСК). Наталья Бордовская, заместитель руководителя по работе с персоналом, Гранд-отель «Европа», г. Санкт-Петербург. www.kadrovik
- 14.. Служба персонала и реформирование компании. Т.С. Рожкова, ст. консультант отдела кадрового консалтинга ЗАО "Евроменеджмент", г. Москва. www.kadrovik
15. Маркер. Деловая газета. www.marker.ru Фотография с сайта

16. ПОЛОЖЕНИЕ об организации обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников Восточно – сибирского железнодорожного агентства – структурного подразделения Восточно – Сибирского филиала АО «Федеральная пассажирская компания».2011. – 32 с.
17. Годовые отчеты по движению работников и состоянию трудовой дисциплины Восточно-Сибирского железнодорожного агентства структурного подразделения Восточно-Сибирского филиала акционерного общества «Федеральная пассажирская компания».

Приложение А

АНКЕТА на оценку мотивов трудовой деятельности

УВАЖАЕМЫЙ ТОВАРИЩ! Просим Вас принять участие в исследовании мотивов трудовой деятельности и оценке степени их влияния на желание работать более производительно и качественно. Ваша задача состоит в заполнении данной анкеты. От полноты и точности ответов зависит успех всего исследования. Внимательно прочтите вопросы и предлагаемые варианты ответов на них. В графе с выбранным Вами ответом поставьте знак «+». Если ни один из предлагаемых ответов Вас не устраивает, просим обязательно отметить графу «затрудняюсь ответить», а не оставлять вопрос без ответа. Подписывать анкету не обязательно. Заранее благодарим Вас!

Мотивы трудового поведения	Степень влияния				
	большое влияние	среднее влияние	незначительное влияние	не имеет значения	затрудняюсь ответить
1. Стремление к получению большего материального вознаграждения 2. Стремление избежать наказаний, взысканий 3. Боязнь, потерять работу 4. Стремление к хорошим отношениям с коллегами 5. Стремление к признанию, уважению со стороны коллег, начальника 6. Чувство ответственности за выполняемую работу 7. Понимание значимости и необходимости выполняемой работы 8. Стремление к продвижению по службе 9. Удовлетворение от хорошо выполненной работы 10. Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе					

Пожалуйста, сообщите некоторые сведения о себе:

1. Пол:
мужской
женский

2. Возраст:
до 19 лет,
30–39 лет,
20–29 лет,
40–49 лет,
50 лет и старше

3. Стаж: работы:
до 3 лет,
3–5 лет,
5–10 лет,
10–15 лет,
свыше 15 лет

а) Общий стаж;
б) Стаж работы на предприятии;
в) Стаж работы по данной профессии.

4. Образование:
среднее общее, ПТУ, техникум, высшее
(необходимое подчеркнуть)
БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

Приложение Б

АНКЕТА на оценку степени удовлетворенности работой

УВАЖАЕМЫЙ ТОВАРИЩ! Просим Вас принять участие в исследовании социально-психологического климата в трудовом коллективе. Ваша задача состоит в заполнении данной анкеты. От полноты и точности ответов зависит успех всего исследования. Внимательно прочтите вопросы и предлагаемые варианты ответов на них. В графе с выбранным Вами ответом поставьте знак "+". Если ни один из предлагаемых ответов Вас не устраивает, просим обязательно отметить графу "затрудняюсь ответить", а не оставлять вопрос без ответа. Подписывать анкету не обязательно. Заранее благодарим Вас!

Оцените, насколько вы удовлетворены	Степень удовлетворенности				Аспекты, состояние которых за последний год	
	совершенно удовлетворен	пожалуй. удовлетворен	совершенно не удовлетворен	затрудняюсь ответить	улучшилось	ухудшилось
1. Выбранной профессией 2. Содержанием труда (насколько Вам интересна выполняемая работа) 3. Организацией труда 4. Оплатой труда 5. Отношениями в коллективе 6. Стилем и методами работы руководителя 7. Отношением администрации к нуждам работников 8. Перспективами профессионального роста 9. Объективностью оценки Вашей работы руководителем 10. Уровнем информированности о делах Вашего предприятия 11. Возможностью влиять на дела в коллективе 12. Социально-бытовыми						

условиями на производстве						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

Пожалуйста, сообщите некоторые сведения о себе:

1. Пол

мужской :

женский

2. Возраст:

до 19 лет,

30–39 лет,

20–29 лет,

40–49 лет,

50 лет и старше

3. Стаж: работы:

до 3 лет,

3–5 лет,

5–10 лет,

10–15 лет,

свыше 15 лет

а) Общий стаж;

б) Стаж работы на предприятии;

в) Стаж работы по данной профессии.

4. Образование:

среднее общее,

ПТУ,

техникум,

высшее.

БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР: «Особенности управления персоналом в период реформирования организации (на примере Восточно-Сибирского железнодорожного агентства (ВСЖА) структурного подразделения Восточно-Сибирского Филиала АО Федеральная пассажирская компания г. Красноярск)»

Объем оригинальности – 91,05 %

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 8,95%

Меню Антиплагиат x +

tpu.antiplagiat.ru/ReportPage.aspx

Яндекс Почта

открывать отчет и внимательно просматривать его!

Тип отчета: Улучшенный О типах отчетов

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчете	Доля в тексте
[1] Распоряжение 2529р -...	http://snipov.net/c_4739_snip_113004.html	Интернет (Антиплагиат)	2.99%	2.99%
[2] Об утверждении Полож...	http://www.bestpravo.ru/rossijskoje/lq-instrukcii/z3n.htm#1	Интернет (Антиплагиат)	0.02%	2.99%
[3] Об утверждении станд...	http://www.bestpravo.ru/rossijskoje/do-postanovlenija/q0k.htm	Интернет (Антиплагиат)	0.04%	2.03%
[4] РАСПОРЯЖЕНИЕ ОАО "РЖ...	http://lawsector.ru/data/doc54/txa54404.htm	Интернет (Антиплагиат)	0%	2.01%
[5] Об утверждении Полож...	http://bestpravo.ru/rossijskoje/lq-instrukcii/z3n.htm#2	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.49%
[6] Источник 6	http://www.i-u.ru/biblio/%&Ovr1/uprperson.zip	Интернет (Антиплагиат)	1.22%	1.23%
[7] Базаров, Тахир Юсупо...	http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000258000/rsl01000258...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.21%
[8] КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩА...	http://www.kadrovik.ru/modules.php?file=article&name=News&op...	Интернет (Антиплагиат)	1.21%	1.21%
[9] Основные положения	http://mydocx.ru/1-95744.html	Интернет (Антиплагиат)	0.14%	1.2%
[10] Ходакевич, Алексей Н...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004665000/rsl01004665...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.18%
[11] Варващян, Сетрак Ов...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004300000/rsl01004300...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.17%
[12] Чудаев, Михаил Егоро...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000294000/rsl01000294...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.06%
[13] Источник 13	http://bibl.convdocs.org/v30416/?download=1	Интернет (Антиплагиат)	0.9%	0.9%
[14] Харченко, Наталья Пе...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002608000/rsl01002608...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.87%
[15] Камалова, Алина Тахи...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003441000/rsl01003441...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.04%	0.84%

Меню Антиплагиат x +

tpu.antiplagiat.ru/ReportPage.aspx

Яндекс Почта

[15] Камалова, Алина Тахи...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003441000/rsl01003441...	авторефераты РГБ	0.04%	0.84%
[16] Гудов, Анзор Борисов...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005455000/rsl01005455...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.02%	0.81%
[17] Никитин, Сергей Нико...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003319000/rsl01003319...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.01%	0.79%
[18] Рыжова, Елена Львовн...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002977000/rsl01002977...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.69%
[19] Иванова, Элла Валерь...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000297000/rsl01000297...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.63%
[20] Первичный инструктаж...	http://mydocx.ru/1-95746.html	Интернет (Антиплагиат)	0.15%	0.6%
[21] Егоров, Александр Вя...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002615000/rsl01002615...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.02%	0.59%
[22] Источник 22	http://www.cfin.ru/management/personnel_vs_ma.shtml	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.56%
[23] Кангро, Марина Влади...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002620000/rsl01002620...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.51%
[24] Источник 24	http://www.edu-zone.net/show/79583.html	Интернет (Антиплагиат)	0.51%	0.51%
[25] Шилкина, Юлия Алексе...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002632000/rsl01002632...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.44%
[26] Квашнев, Александр П...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002338000/rsl01002338...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.43%
[27] Гулямов, Саидилла Са...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000329000/rsl01000329...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.41%
[28] Булатова, Ирина Серг...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003310000/rsl01003310...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.4%
[29] Кормилицына, Елена В...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002882000/rsl01002882...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.39%	0.39%
[30] PDF, 0.8 Мб	http://psyjournals.ru/files/63208/16_Leonova_Leonov.PDF	Интернет (Антиплагиат)	0.35%	0.39%
[31] Антикризисное управл...	http://www.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=495704	Интернет (Антиплагиат)	0.26%	0.38%
[32] Первенцев, Алексей В...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004136000/rsl01004136...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.07%	0.36%
[33] Мусаелян, Игорь Каре...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003391000/rsl01003391...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.35%

