

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление мобильностью персонала на примере локомотивного депо Тайга

УДК 005.95;331.552;656.21(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Феткулов Руслан Рэстэмович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, 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, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78)
Р3	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)
Р4	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 EUR-ACE и FEANI, 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)
Р5	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
Р6	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
Р9	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 EUR-ACE и FEANI (ОК

		1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, 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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального 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
3-11И22	Феткулов Руслан Рэстэмович

Тема работы:

Управление мобильностью персонала на примере локомотивного депо Тайга

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 560/с от 01.02.2017г

Срок сдачи студентом выполненной работы:

. 05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(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.).</i></p>	<p>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»</p> <p>2. Монографии.</p> <p>3. Статьи периодических изданий</p> <p>4. Учебники.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><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></p>	<p>1. Теоретически обосновать роль социальной политики на предприятии;</p> <p>2. Провести социологическое исследование и обосновать роль социальной политики на предприятии;</p> <p>3. Разработать индивидуальную программу социальной помощи, основанную на анализе результатов социологического исследования.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты управления мобильностью персонала</p>	
<p>2. Анализ мобильности персонала в локомотивном депо Тайга</p>	
<p>3. Проект совершенствования системы управления мобильностью персонала</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>05.12.2016г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	д.ф.н., доцент		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Феткулов Руслан Рэстэмович		05.12.2016г.



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального 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 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
09.01.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
04.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
01.05.2017	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
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	д.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

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

Заведующему кафедрой ИФНТ
проф. Трубниковой Н.В.
от студента гр. 3-11И22 ИФНТ
Феткулов руслан Рэстэмович
Сот. тел: +79234839151
e-mail: rusian.f.00@mail.ru

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне выполнение выпускной квалификационной работы в форме

Бакалаврской работы по специальности 080505 «Управление персоналом»

на тему:

Управление мобильностью персонала на примере локомотивного депо Тайга
под руководством

Доцента кафедры ИФНТ, Погукаевой Наталии Вячеславовны

Рецензент:

Начальник локомотивного депо Тайга Соколов Алексей Владимирович

_____ 20__ г.

(Личная подпись студента)

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 93 страницы, 21 рисунок, 24 таблицы, 61 использованный источник, 1 приложение.

Ключевые слова: персонал, мобильность, движение персонала, коэффициент текучести, естественная текучесть, кадровый состав, качественный состав персонала, стабильность кадрового состава, управление мобильностью, организационная структура, категории.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления мобильностью персонала локомотивного депо Тайга.

Цель - анализ системы управления мобильностью персонала и разработка проекта методов по ее совершенствованию (на примере локомотивного депо Тайга).

В процессе исследования проводилось исследование теоретических аспектов управления мобильностью персонала; анализировался кадровый состав организации, его структура, укомплектованность в соответствии со штатным расписанием, качественный состав; рассчитывались и анализировались показатели движения кадров; исследовались и анализировались причины текучести кадров.

В результате исследования был разработан проект методов по совершенствованию системы управления мобильностью персонала.

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации рекомендованы к внедрению в практической деятельности предприятия.

Область применения: система управления персоналом в ОАО РЖД.

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение мероприятий в практику работы обеспечит снижение уровня текучести кадров в организации и стабилизации кадрового состава.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Кадры организации – состав работников организации, занятых решением производственных задач для достижения цели организации.

Мобильность – уровень движения кадров в рамках организации и за ее пределами.

Списочная численность – численность работников на определенную дату.

Среднесписочная численность – показатель, отражающий среднюю численность персонала за период.

Текучесть кадров – уход работника из организации по собственному желанию или по инициативе руководства.

Естественная текучесть – уровень текучести кадров в установленных нормативах 3 – 5%, который не зависит от организации, а определяется объективными причинами.

Увольнение – это уход работника из организации, при котором открывается вакантное рабочее место.

Оперативный кадровый резерв – состав работников, которые готовы к занятию свободных рабочих мест в любой момент времени.

Стабильный кадровый состав – численность работников, проработавших в организации не менее 1 года.

Постоянные работники – работники, принятые на работу без ограничения срока.

Временные работники – работники, принятые на работу на срок не более двух месяцев.

Сезонные работники – работники, принятые на работу на конкретный период в течение года, который не превышает шести месяцев.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ППП – Промышленно – производственный персонал.

РЭД – Ремонтно – эксплуатационное депо.

КИП – Контрольно – измерительные приборы.

ОПФ – Основные производственные фонды.

ДЗО – Дочерние и зависимые общества.

ОАО РЖД – Открытое акционерное общество Российские железные дороги.

Оглавление

Введение.....	13
1 Теоретические аспекты управления мобильностью персонала	14
1.1 Понятие персонала и его классификация	16
1.2 Понятие мобильности персонала	19
1.3 Статистическая оценка мобильности персонала	22
1.4 Управление мобильность персонала.....	29
2 Анализ мобильности персонала в локомотивном депо Тайга.....	33
2.1 Краткая характеристика организации	33
2.2 Анализ кадрового состава	37
2.3 Анализ уровня мобильности персонала.....	56
3 Проект совершенствования системы управления мобильностью персонала	68
3.1 Общая характеристика проекта	68
3.1.1 Снижение мобильности персонала, возникающей по причине «отдаленность места жительства».....	68
3.1.2 Стабилизация психологического климата.....	72
3.1.3 Обеспечение профессионального роста и обучения работников	75
3.1.4 Соответствие занимаемой должности.....	79
3.2 Проект методов по совершенствованию системы управления мобильностью персонала	80
Заключение	84
Список использованных источников	87
Приложение	93

Введение

Любая организация способна функционировать только тогда, когда ее кадровый состав обеспечивает эффективное выполнение трудовых обязанностей. При этом работники организации, обладая определенной квалификацией, обеспечивают достижение поставленных перед организацией целей. Чем дольше работник работает в организации – тем больше опыта он имеет, зная особенности функционирования организации, тонкости производственного процесса, организацию работ, все факторы, которые оказывают влияние на итоговые показатели. Но работник не является постоянным ресурсом организации. В том случае, если возникают определенные проблемы в трудовой сфере, с которыми работник по разным причинам справиться не может, он может принимать решение об увольнении.

Увольнение – это уход работника из организации, при котором открывается вакантное рабочее место. Для организации это означает, что необходимо искать новых сотрудников, адаптировать их, обучать, ждать отдачи от собственных финансовых вложений в подготовку нового человека.

Но увольнение – это самый кардинальный способ, при котором организация теряет своих работников. Возможны и ситуации, в которых работники переходят в рамках организации или ее структурных подразделений, что обеспечивает для них получение опыта работы в различных сферах. Построение карьеры также предусматривает перемещение работника по уровням организационной иерархии. Во всех этих случаях речь идет о движении персонала – то есть о мобильности.

Под мобильностью персонала понимают процесс движения персонала, который может происходить как внутри организации, так и за ее пределами.

Мобильность может нарушать стабильность кадрового состава, что не является положительным фактором в деятельности организации. Для оценки уровня мобильности персонала используются относительные и абсолютные коэффициенты, которые позволяют судить о том, какова в организации ситуация, связанная с движением кадров. Мобильностью необходимо управлять, так как ее повышенный уровень, направленный за пределы организации, отражает недостатки в сфере управления персоналом в целом, а не только в направлении управления мобильностью.

Актуальность темы ВКР определена тем, что в современных условиях управление мобильностью персонала рассматривается как важная сфера управления персоналом, которая позволяет достичь стабилизации кадрового состава организации и обеспечить достижение ею поставленных стратегических целей.

Теоретическую базу исследования составили положения и принципы теории управления, фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, управления персоналом, социологии и психологии, таких как Алавердова А.Р., Базарова Т.Ю., Бугакова В.М., Бухалкова М.И., Валиевой О.В., Веснина В.Р., Ивановской Л.В., Исаевой О.М., Каштановой Е.В., Кибанова А.Я., Лукичевой Л.И., Масловой В.М., Мелихова Ю.Е., Митрофановой Е.А., Одегова Ю.Г., Сотникова С.А., Яхонтовой Е.С. и др.

Цель - анализ системы управления мобильностью персонала и разработка проекта методов по ее совершенствованию (на примере локомотивного депо Тайга).

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Охарактеризовать теоретические аспекты управления мобильностью персонала;
2. Изучить понятие мобильности персонала и выделить ее виды;

3. Рассмотреть систему статистических показателей для оценки уровня мобильности персонала в организации;

4. Произвести анализ кадрового состава и уровня мобильности персонала на базе локомотивного депо Тайга;

5. На основе выявленных проблем разработать проект методов по совершенствованию системы управления мобильностью персонала.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления мобильностью персонала локомотивного депо Тайга.

Предмет исследования – пути совершенствования системы управления мобильностью персонала.

Работа состоит из введения, трех глав, тринадцати параграфов, заключения, приложений.

Первая глава раскрывает теоретические аспекты организации системы управления мобильностью персонала в организации.

Вторая глава посвящена анализу кадрового состава, уровня мобильности персонала, причин текучести кадров в локомотивном депо Тайга.

Третья глава содержит проект методов по совершенствованию системы управления мобильностью персонала в локомотивном депо Тайга.

1 Теоретические аспекты управления мобильностью персонала

1.1 Понятие персонала и его классификация

В основе понятия мобильности лежит понятие персонала, для чего необходимо исследовать содержание данного термина.

Для любого предприятия важно наличие трудовых ресурсов, которые обеспечивают производственную деятельность. Трудовые ресурсы формируют рабочую силу, под которой понимают физические и интеллектуальные способности людей, которые входят в категорию персонал. Каждая организация имеет разные потребности в рабочей силе, что зависит от специфики осуществления организацией своей производственной деятельности.

Персонал на предприятии представляет собой состав работников, которые обладают соответствующими компетенциями, что позволяет им решать задачи в сфере трудовой деятельности. Состав работников зависит от потребностей организации в той сфере, в которой она функционирует и осуществляет производство [15, с.98].

Таким образом, в рамках ВКР под персоналом будут пониматься работники, которые осуществляют трудовые функции в рамках трудового договора. Если выполнение функций производится на основании гражданско – правового договора, то такие люди не относятся к персоналу организации.

Основная классификация выделяет две группы персонала: промышленно – производственный и непромышленный персонал, что отражено на рисунке 1 [3, с.114].



Рисунок 1 – классификация персонала промышленных (производственных) предприятий

К непромышленному персоналу относят работников, которые в рамках предприятия выполняют работы, относимые к другим направлениям деятельности, например, бухгалтерия. Такие работы связаны с производственным процессом косвенно [12, с.155].

К промышленно – производственному персоналу относятся все работники, которые участвуют в производственном процессе, в результате которого получают и реализуют готовую продукцию. Сюда же относят административно - управленческий и технический персонал. В структуре промышленно – производственного персонала выделяют основных и вспомогательных рабочих, инженерно – технических работников, служащих и младший обслуживающий персонал.

Для любого промышленного и производственного предприятия основной и наиболее многочисленной категорией являются рабочие, которые задействованы в процессах, связанных с изготовлением продукции. Рабочие участвуют во всех процессах производства: основном, вспомогательном,

обслуживающем. Трудовые функции для разных категорий рабочих различаются по своему содержанию.

Служащие реализуют функции управления в рамках различных структурных подразделений предприятия.

К административно – управленческому персоналу относят руководителей всех уровней управления (высшего, среднего, низшего). Состав трудовых функций позволяет относить некоторых руководителей к категории специалистов при условии, что выполняемые ими работы требуют специальных знаний. Если специальные знания не требуются, то руководителей также могут относить и к категории служащих.

Специалисты реализуют функции управления. Они обладают комплексом специальных знаний, которые позволяют им действовать в определенной сфере.

Помимо рассмотренной также применима классификация, которая учитывает разделение работников в рамках каждой из рассмотренных выше категорий [3, с.118].

Для категории административно – управленческого персонала используется классификация на линейных и функциональных руководителей. Линейные руководители осуществляют управление определенными группами работников (коллективами) в рамках структурных подразделений. Функциональные руководители управляют деятельностью отделов и структурных подразделений.

Работников можно также подразделить на [26, с.75]:

Постоянных – принятых на работу без ограничения срока;

Временных – принятых на работу на срок не более двух месяцев;

Сезонных – принятых на работу на конкретный период в течение года, который не превышает шести месяцев.

Также можно говорить и о классификации персонала по качественным признакам, среди которых традиционно выделяют уровень образования, стаж работы, возраст, пол, уровень квалификации, профессии и пр.

1.2 Понятие мобильности персонала

Организация обеспечена трудовыми ресурсами – именно они являются главным ее потенциалом, обеспечивающим выполнение производственных и иных функций. Стабильный персонал дает множество преимуществ – он обеспечивает эффективную работу организации, так как долго работающий человек знает все особенности работы самой организации, имеет практический опыт по выполнению своих трудовых обязанностей, учитывает нюансы производственного процесса. Однако, стабильность – это не всегда достижимый показатель в деятельности большинства организаций, что связано с тем, что в организации происходят процессы, связанные с приемом и увольнением работников, что может существенно снижать показатель стабильности [22, с.119].

Движение персонала иначе можно назвать мобильностью. Под мобильностью понимается перемещение персонала в пределах организации, из нее, а также внутрь нее. Мобильность – это объективный фактор, который присутствует в деятельности большинства организаций. Выделяется горизонтальная и вертикальная мобильность [11, с. 134].

Исследование причин мобильности и выявление факторов позволяет установить эффективные трудовые ресурсы, что обеспечивает более высокое качество работы внутри самой организации и результирующие показатели ее деятельности.

Мобильность персонала - это понятие, позволяющее рассматривать движение персонала в рамках предприятия. Учитывая то, что в основе мобильности лежит социальное движение, можно также говорить и о выделении территориального аспекта. Проявление мобильности может осуществляться в разных формах, что предопределяет для руководства организации выбор наиболее рациональных условий для осуществления использования трудового потенциала работников [17, с.129].

Причинами мобильности может являться [24, с.115]:

формирование потребности предприятия в работниках определенной квалификации;

предоставление человеку работы, соответствующей его интересам и требованиям, состоянию здоровья и иным факторам,

гарантия занятости при структурных реорганизациях;

социально-психологические факторы, например, стремление снизить уровень конфликтности, обеспечить сплоченность коллектива, оптимизировать взаимодействие между людьми.

В целом мобильность персонала представляет собой социальный процесс [54, с.130]. Классификация видов мобильности персонала представлена на рисунке 2.

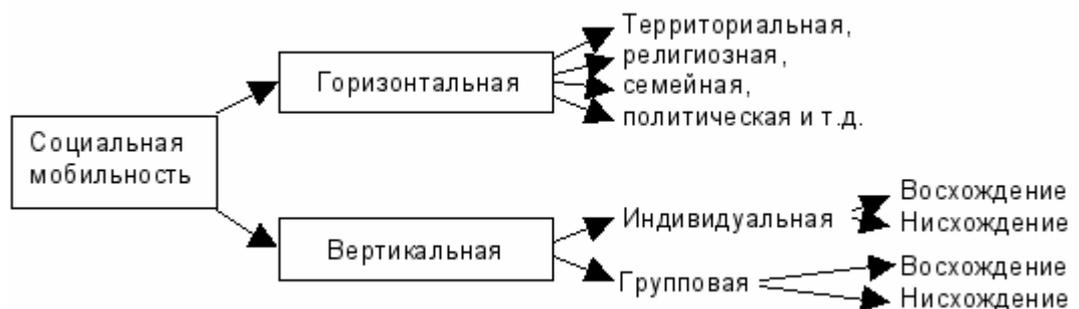


Рисунок 2 – Виды мобильности персонала

Вертикальная мобильность предусматривает перемещение персонала по уровням должностей в пределах организаций, что позволяет обеспечивать своевременное необходимое обновление кадрового состава организации [34, с.178].

Выделяют три вида вертикальной мобильности, которые реализуются в рамках японской, евро-американской и китайской моделей [38, с.190].

В японских компаниях преобладает система старшинства, т.е. для более старших по возрасту сотрудников доступны наиболее ответственные и высокие посты. В последнее время данная система стала постепенно

утрачивать свои позиции, а роли ведущих менеджеров стали занимать молодые, активные сотрудники, готовые развивать организацию и действующие исключительно в ее интересах.

В евро-американской модели в основе вертикальной мобильности лежит стаж работы конкретного сотрудника в организации.

В китайских моделях в основе вертикальной мобильности лежит дифференциация работников по принципу результатов экзаменов и тестирования, что является классическим способом для данной страны.

Вертикальные перемещения отражают переход по должностям в рамках иерархических организационных структур, что формирует и более высокий уровень оплаты труда. Чем больше регалий есть у сотрудника – тем больше вероятности в повышении по службе для него в организации. Этот принцип лежит в основе многих моделей вертикальной мобильности, при этом постулатом является то, что ни одна организация не может рассматриваться как временное образование, но при этом она не способна в силу объективных причин сохранять постоянный состав своих сотрудников. Самым главным, что необходимо сохранить при возникновении вертикальной мобильности, является сплоченность коллектива, что может в свою очередь рассматриваться как командная работа, так как именно команда может достигнуть наиболее высоких показателей в работе.

Следующий вид - горизонтальная мобильность. В большинстве компаний развита система вертикальных перемещений, но меньше задействовано перемещение на горизонтальном уровне, что необходимо для повышения эффективности функционирования организации.

Одним из методов горизонтальной мобильности является привлечение на временной основе работников, которые позволяют закрывать большие объемы работ, которые могут возникнуть в деятельности организации в определенный период времени. С позиции работника форма горизонтальной мобильности обладает недостатками, поскольку для работника не обеспечивается стабильность, на него могут не распространяться социальные

гарантии. Временный найм характерен для работников, которые выполняют низкоквалифицированные работы и обеспечивают вспомогательные функции [10, с.111]. Также горизонтальная мобильность может формироваться в виде неполной занятости работников, что характерно для сотрудников, в которых организация нуждается периодически.

Горизонтальную мобильность обеспечивает и ротация кадров, под которой понимается перемещение работника в рамках организации: между структурными подразделениями, по разным должностям, что может приводить и к кардинальному изменению сферы трудовой деятельности [45, с.136].

Горизонтальная мобильность часто является условием, обеспечивающим функционирование организации, что позволяет более качественно решать различные трудовые задачи.

1.3 Статистическая оценка мобильности персонала

Для организации мобильность персонала позволяет избавиться от «слабых» работников, привлечь работников с новыми взглядами, омолодить кадровую структуру. Существенны факторы облегчения процесса изменений, повышения внутренней активности и гибкости, хотя это и связано с возникновением дополнительных затрат, которые необходимы при найме персонала, его обучении и многих других неявных затрат [30, с.172].

Стабильность коллектива – это важный показатель эффективности кадровой политики на предприятии, но стопроцентная мобильность – это не всегда возможная ситуация, мобильность или движение кадров существует всегда. Но высокий уровень мобильности, несмотря на перечисленные положительные стороны этого явления, существенно снижает эффективность труда. Существует прямая зависимость между сроком работы человека в

корпорации и продуктивностью его труда, так как стаж работы в организации позволяет увидеть все нюансы в работе, которые необходимо учитывать и которые влияют на результативность.

Движение персонала характеризуется относительными и абсолютными показателями.

К абсолютным показателям относят оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет – это число людей, которые были приняты на работу в организацию. Оборот по выбытию показывает количество выбывших из состава работников людей. Выбытие может быть необходимым, обусловленным объективными причинами, и излишним, который называют текучестью кадров.

Необходимый оборот формируется вследствие увольнения людей по состоянию здоровья, по требованиям законодательства, также сюда относят естественные причины, например, пенсия. Такой оборот может быть запланирован. Текучесть определена субъективными факторами – увольнения по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины [21, с.114].

Мобильность персонала отражена в балансе, который включает сведения, касающиеся изменения численности и структуры кадров. Балансы включают данные за месяц, квартал и год, используется разрез по специальностям, профессиям и категориям [12,с.131].

В расчетах, характеризующих мобильность персонала, используют показатели среднесписочной численности работников предприятия. Расчет среднесписочной численности работников предприятия осуществляется в соответствии с «Инструкцией по статистике численности и заработной платы рабочих, служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях», утв. Госкомстатом СССР 17.09.1987 г. №17-10-0370 в ред.от 20.04.1993 г. Данная инструкция определяет, что в расчетах используется именно показатель среднесписочной численности, который позволяет учитывать изменения,

которые происходили в течение периода на предприятии, что не позволяет делать показатель численности работников на определенную дату.

Под численностью работников на дату в соответствии с Инструкцией понимается показатель численности работников списочного состава предприятия на определенное число отчетного периода, включая принятых и исключая выбывших в этот день работников.

Показатель среднесписочной численности используется для расчета производительности труда, коэффициентов по движению кадров, средней заработной платы на предприятии и пр. Для того, чтобы верно определить среднесписочную численность работников предприятия, необходимо ежедневно учитывать численность работников списочного состава, которая соответствует таблице учета использования рабочего времени, который является основанием для расчета численности рабочих, которые не явились на работу.

В среднесписочную численность работников не включают женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за детьми; командированные на вывозку сельскохозяйственных продуктов и для выполнения строительных, наладочных и монтажных работ. Эти категории работников включаются в среднесписочную численность в период прибытия. Также в показатель среднесписочной численности не включают работников, которые являются студентами и находятся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы в связи с обучением на последнем курсе или сдачей вступительных экзаменов; студенты, которые проходят производственную практику на предприятии. Если работники приняты на неполный рабочий день (неделю), то они включаются в среднесписочную численность пропорционально фактически отработанному времени.

Расчет среднесписочной численности производится в соответствии с пп.22 п.3 Инструкции согласно формуле 1.

(1)

Где $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период, чел.;

$Ч_{1,2,...12}$ – среднесписочная численность работников за месяцы, чел.

В формуле 1 используется показатель среднесписочной численности работников за месяц, которая определяется в соответствии с пп.12 п.3 Инструкции по формуле 2.

$$Ч_{ср. м.} = \frac{\sum_1^{30} Ч}{Дн}$$

Где $Ч_{ср. м.}$ – среднесписочная численность работников за месяц, чел.;

$Ч$ – численность работников за каждый календарный день (с 1 по 30 (31) число) с учетом праздничных и выходных дней, чел.;

$Дн$ – число календарных дней отчетного месяца.

Для характеристики мобильности персонала используются показатели движения кадров, к которым относятся коэффициенты: оборота по приему, по выбытию; общего оборота; текучести и стабильности; соотношения принятых и уволенных работников [60, с.130].

Коэффициент оборота по приему позволяет увидеть, какова доля принятых работников в среднесписочной численности персонала (формула 3).

(3)

Где Чпр - количество принятых работников за период, чел.

Коэффициент оборота по выбытию показывает долю выбывших работников в среднесписочной численности работников (формула 4).

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ср}}}$$

(4)

Где Чвыб – численность выбывших работников за период, чел.

Интенсивность оборота кадров на предприятии отражает коэффициент общего оборота кадров (формула 5).

$$K_{\text{об. об.}} = \frac{Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ср}}}$$

(5)

Емким показателем является коэффициент текучести кадров, являющийся универсальным для всех организаций и отражающий движение персонала в организации (формула 6).

(6)

Чсж – количество уволенных по собственному желанию сотрудников, чел.;

Чпр – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.), чел.

Данный показатель наиболее полно отражает картину, связанную с движением кадрового состава в организации. В целом под текучестью понимается уход работника из организации по собственному желанию или по инициативе руководства, поэтому высокий уровень отражает отклонения в функционировании организации, приводящие к желанию работников уволиться, т.е. низкая социальная эффективность. Чем выше уровень текучести – тем больше затрат несет организация, т.к. она вынуждена находить, принимать и обучать нового сотрудника [12, с.170].

Текучесть кадров имеет свою классификацию, что отражено на рисунке 3.

физическая текучесть кадров	• отражает состав работников, которые увольняются из организации по разным причинам
психологическая (скрытая) текучесть кадров	• не связано до определенного этапа с фактическим увольнением сотрудника, который продолжает числиться в составе работников, но выключается из организационной деятельности
внутриорганизационная текучесть кадров	• отражает перемещения в рамках организации
внешняя текучесть кадров	• отражение движения между организациями
естественная текучесть кадров	• отражает увольнения работников по объективным причинам
излишняя текучесть кадров	• отражает превышение нормального уровня, способствующего обновлению кадрового состава

Рисунок 3 – Виды текучести кадров

Как показывает рисунок 3, текучесть кадров может быть выражена в разной форме. Фактические данные, получаемые в ходе расчета коэффициента текучести, отражают физическую, естественную и излишнюю текучесть при получении конкретных показателей. Данный коэффициент имеет нормативное значение - 3- 5% [27, с,109]. Получение данной величины позволяет говорить о том, что в организации происходят естественные процессы, связанные с обновлением коллектива (уход на пенсию, переезд к

новому месту жительства и пр.), поэтому текучесть кадров в данных пределах не нуждается в принятии мер и не отражает негативные тенденции в работе организации. Превышение данных величин показывают излишнюю текучесть, т.е. отражают определенное состояние в организации, которое вызывает желание работников уволиться, что заставляет искать причины увольнений.

Уровень естественной текучести 3-5% - это обобщающий параметр, который может изменяться в зависимости от сферы труда или занимаемых должностей. Например, руководители высшего звена управления в целом имеют нормативный уровень текучести 0 – 2%, для рядовых сотрудников нормативным пределом является – до 30%, для неквалифицированного персонала – до 50%. Для производственной сферы естественный уровень текучести может составлять 12 – 15%, а для сферы торговли – до 30% [46, с.55].

Важно отметить и то, что коэффициент текучести, рассчитанный за один год, не может отразить тенденции в кадровой политике организации, поэтому данный показатель (как и все остальные) необходимо рассматривать в динамике, что позволяет говорить о положительных или отрицательных тенденциях.

Еще один показатель позволяет определить степень восполнения уволившихся кадров, для чего используется коэффициент соотношения принятых и уволенных сотрудников (формула 7).

$$\frac{K_u}{п} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{выб}} \quad (7)$$

Для любой организации важен стабильный состав работников, так как именно постоянно работающие сотрудники позволяют достичь наиболее высоких показателей эффективности деятельности организации в целом. О стабильности коллектива позволяет судить коэффициент стабильности кадров (формула 8).

(8)

Где $Ч_{>1}$ – количество работников, имеющих стаж работы более 1 года.

1.4 Управление мобильность персонала

Управление мобильностью может рассматриваться как влияние на движение персонала для обеспечения стабильности трудового коллектива и максимального использования трудового потенциала людей.

Процесс управления мобильностью – это сложная система, которая состоит из множества мероприятий, каждое из которых дает определенный социальный и экономический эффект для самой организации. В эту систему включают следующие направления [2, с.109]:

планирование движения персонала на предприятии;

плановые мероприятия, связанные с трудовым коллективом и повышением его эффективности;

анализ показателей движения персонала, их сравнение с показателями других предприятий;

определение тенденций движения персонала и оценка их влияния на эффективность деятельности организации в целом и на психологическое состояние внутри коллектива;

применение методов, направленных на мотивацию персонала;

разработка мер для стабилизации коллектива и улучшения его внутренних параметров.

Основной целью управления мобильностью персонала является стабилизация кадрового состава, так как увольнение работников приводит к

потерям прибыли, увеличению косвенных затрат, которые связаны с поиском, отбором и наймом новых работников, а также их адаптацией на предприятии и обучением. Высокий уровень мобильности чаще всего является следствием ошибок и низкого качества управления. При стремлении управления стабилизировать персонал, работая только по одному направлению, эффект от внедрения мероприятий, даже если они являются верными и грамотно построенными, недолговременный и не приносит ожидаемых результатов в целом. Поэтому в рамках организаций отдают предпочтение системе, которая представляет собой модель, способствующую установлению баланса в потребностях производства и людей. Данная система называется «Комплексной системой управления человеческими ресурсами», которая позволяет максимально регулировать текучесть кадров. Данная модель является разработкой ОАО «Каустик» г.Волгоград, ее особенностью является возможность адаптации базовой модели под потребности конкретной организации [48, с.31].

В основе управления мобильностью в данной модели лежит контроль бизнес – процессов, к которым относят [43, с.116]:

Планирование численности персонала;

Подбор и расстановку кадров;

Оценку персонала, его развитие;

Мотивацию персонала;

Формирование корпоративной культуры.

Общая схема комплексной модели представлена на рисунке 4.

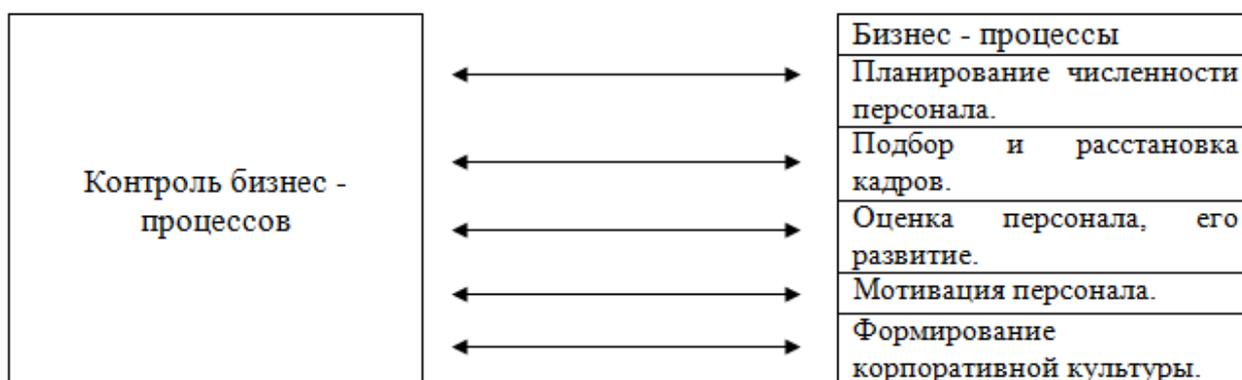


Рисунок 4 – Общая схема управления мобильностью

Особенностью данной модели является привлечение менеджеров всех уровней управления, которые обеспечивают обратную связь в процессах контроля [32, с.150]. При этом менеджеры высшего уровня управления обеспечивают формулировку стратегии организации, выделяют цели функционирования и ставят задачи, способствующие достижению поставленных целей. На среднем и низшем уровнях обеспечивается непосредственный процесс управления работниками, который ориентирован на выработанную стратегию.

Субъектами, реализующими функции управления, являются специалисты по управлению персоналом, которые в процессе обратной связи выявляют негативные тенденции и разрабатывают новые организационные процессы, позволяющие обеспечить более рациональный подход к работе [50, с.144].

Выводы по главе 1.

Мобильность – это явление, которое формирует как положительные, так и отрицательные характеристики в деятельности любой организации. Мобильность позволяет привлекать новые кадры, проводить ротацию кадров, повышать профессиональный уровень персонала – все это рассматривается как плюсы.

Мобильность – это движение кадров в пределах организации, для ее характеристики используются абсолютные и относительные показатели, которые позволяют судить о том, насколько эффективна и грамотна политика работы с кадрами. Исследование мобильности – это важный фактор, позволяющий исключить негативные факторы и обеспечить определенный результат работы всей организации в целом.

2 Анализ мобильности персонала в локомотивном депо Тайга

2.1 Краткая характеристика организации

Локомотивное депо Тайга имеет длительную историю своего становления. Истоки становления станции Тайга и обслуживающей инфраструктуры приходится на 1895 год – именно в это время было организовано типовое паровозное депо, которое в настоящее время является цехом ТО – 2 Западно – Сибирской железной дороги. В течение 20 века активно развивалась инфраструктура железной дороги в Западной Сибири, что привело к формированию обширного комплекса структурных подразделений, одним из которых стало локомотивное депо Тайга.

В истории локомотивного депо можно выделить следующие знаменательные даты:

1896 год – строительство цеха паровозов.

1900 год – строительство кузнечного цеха и механических мастерских.

1903 год – строительства цеха ремонта паровозов и механического цеха.

1933 год – строительства дополнительного блока цеха ремонта паровозов, который вышел на 100% мощности к 1938 году.

1950 год – строительство современного цеха ремонта паровозов, запущенный к эксплуатации в 1954 году.

1951 год – строительство здания АБК.

1972 год – строительство нового административно – бытового корпуса.

С течением времени все эти цеха изменялись, соответствуя требованиям научно – технического прогресса, что привело к формированию современного предприятия, оснащенного необходимым техническим оборудованием для ремонта и эксплуатации современного подвижного состава железной дороги. С 2003 года локомотивное депо стало рассматриваться на Западно – Сибирской железной дороге как базовое для ремонта грузовых электровозов серий ВЛ10 и ВЛ11.

В 2006 году локомотивное депо было реорганизовано на основании приказа начальника Западно – Сибирской железной дороги, в настоящее время оно называется ремонтно – эксплуатационное депо СТМ – сервис.

Основной задачей депо является выполнение среднего и текущего ремонта и технического обслуживания электровозов постоянного тока:

Ремонт электровозов в полном объеме ТР-3:

1. Ремонт механической части оборудования ,
2. Замена или ремонт электрической части,
 - 2.1. тяговые электродвигатели
 - 2.2. электрическая аппаратура
3. Ремонт или замена колесных пар
4. Ремонт крышевого оборудования.

Ремонт электровозов ТР-2, ТР-1, ТО-2.

Также выполняется ремонт колесных пар и электрических машин.

Производственная структура РЭД представлена на рисунке 5.

Все виды ремонта осуществляются по сетевым графикам в соответствии с деповскими правилами ремонта и технологическими картами.

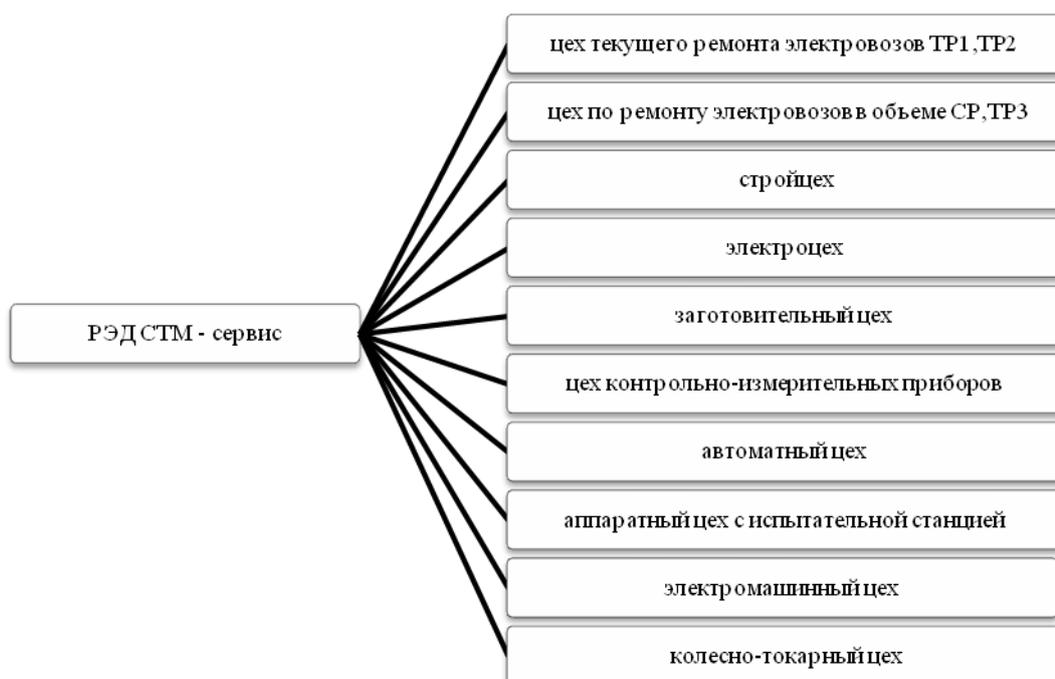


Рисунок 5 – Производственная структура локомотивного депо

Основные технико-экономические показатели деятельности РЭД «СТМ-сервис» за 2014-2016 годы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности РЭД «СТМ-сервис» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абс.изм. (+,-) 2016/ 2014	Темп роста, % 2016/ 2014
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.	538967	593132	609403	70436	113,07
2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	534005	562646	563306	29301	105,49
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	4962	30486	46097	41135	929,00
4. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	4306	8596	9343	5037	216,98
5. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	2080	7044	7611	5531	365,91

6. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,99	0,95	0,92	-0,07	92,93
7. Среднесписочная численность работников, чел.	636	668	656	20	103,14
8. Производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	847,43	887,92	928,97	81,54	109,62
9. Среднемесячная заработная плата, руб.	27199	31287	39010	11811	143,42
10. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	1432766	1984674	2074573	641807	144,79

Как показывают данные таблицы 1, в целом деятельность локомотивного депо в период 2014 – 2016 г.г. может быть охарактеризована как успешная.

Выручка от реализации продукции в целом за анализируемый период увеличивается на 70436 тыс.руб. или на 13,07%. Затраты на производство и реализацию увеличиваются на 29301 тыс.руб. или на 5,49%. Превышение темпов роста выручки над темпами роста затрат на производство и реализацию отражают эффективную ценовую политику, проводимую в локомотивном депо.

Существенно в анализируемый период увеличивается прибыль от продаж – на 41135 тыс.руб. или на 829%. При этом прибыль до налогообложения увеличивается на 5037 тыс.руб. или на 116,98%, а чистая прибыль на 5531 тыс.руб. или на 265,91%. Затраты на 1 рубль выручки уменьшаются с 0,99 руб. до уровня 0,92 руб., т.е. на 0,07 руб. или на 7,07%.

Среднесписочная численность работников депо увеличивается на 20 чел. или на 3,14% и составляет в 2016 году 668 чел.

Изменение выручки и численности работников влияет на изменение производительности труда, которая увеличивается на 81,54 тыс.руб./чел. или на 9,62%.

Уровень среднемесячной заработной платы увеличивается на 11811 руб. или на 43,42% и составляет в 2016 году 39010 руб.

Среднегодовая стоимость ОПФ увеличивается на 641807 тыс.руб. или на 44,79%.

2.2 Анализ кадрового состава

Для проведения анализа кадрового состава используются данные формы статистической отчетности 1 – К(ДР) «Отчет о движении работников и состоянии трудовой дисциплины», приведенной в приложении А. Данная форма составляется на предприятии ежемесячно и предоставляет информацию, которая позволяет выполнить анализ качественного состава работников депо, а также оценить движение кадров. Так как форма составления отчета ежемесячная, то для проведения анализа было осуществлено сведение всех форм отчетности по годам 2014, 2015, 2016 для получения единой информационной базы.

На 01.01.2017 года списочная численность работников депо составляла 656 чел.

Выделяют следующие категории персонала: руководители, специалисты и рабочие.

В таблице 2 рассмотрена динамика численности работников персонала по категориям.

Таблица 2 – Состав численности работающих, чел.

Группы работников	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абс.откл. (+,-)			темп роста, %		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Руководители	60,00	63	62	3	-1	2	105,00	98,41	103,33
Специалисты	88,00	90	95	2	5	7	102,27	105,56	107,95
Рабочие	488	515	499	27	-16	11	105,53	96,89	102,25
ВСЕГО	636	668	656	32	-12	20	105,03	98,20	103,14

Как показывают данные таблицы 2, общая численность работников за период увеличивается на 20 чел. или на 3,14%. В период 2014 – 2015 г.г. наблюдается увеличение численности работников на 32 чел. или на 5,03%, в период 2015 – 2016 г.г. – уменьшение численности работников на 12 чел. или на 1,8%.

По категориям персонала наблюдаются следующие изменения:

Численность руководителей в целом за период увеличивается на 2 чел. или на 3,33%, при этом в период 2014 – 2015 г.г. наблюдается увеличение численности на 3 чел. или на 5%, а в последующий период уменьшение на 1 чел. или на 1,59%.

Численность специалистов стабильно увеличивается – в целом за период численность работников данной категории увеличивается на 7 чел. или на 7,95%. В период 2014 – 2015 г.г. численность увеличивается на 2 чел. или на 2,27%, в последующий период на 5 чел. или на 5,56%.

Численность рабочих в целом за период увеличивается на 11 чел. или на 2,25%. В период 2014 - 2015 г.г. численность увеличивается на 27 чел. или на 5,53%, а в последующий период она уменьшается на 16 чел. или на 3,11%.

Структура персонала по категориям представлена в таблице 3 и на рисунке 6.

Таблица 3 – Структура персонала по категориям, %

Группы работников	численность, чел.			структура персонала, %			абс.откл. (+,-) 2016/2014
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Руководители	60,00	63	62	9,43	9,43	9,45	0,02
Специалисты	88,00	90	95	13,84	13,47	14,48	0,65
Рабочие	488	515	499	76,73	77,10	76,07	-0,66
ВСЕГО	636	668	656	100,00	100,00	100,00	0,00

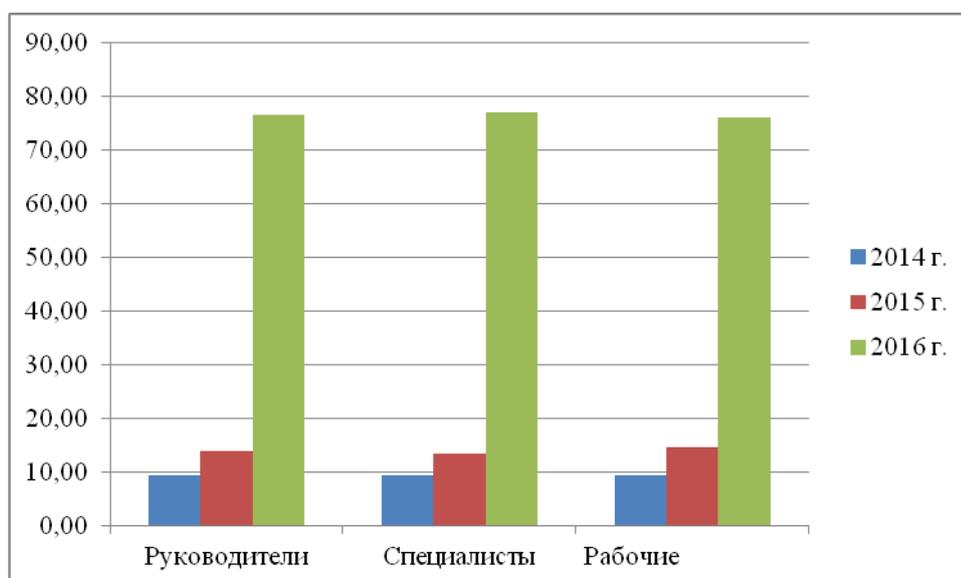


Рисунок 6 – Структура персонала по категориям, %

Как показывает таблица 3, наибольший удельный вес во все периоды приходится на категорию рабочих – 76,06%. В динамике удельный вес данной группы снижается, но незначительно – на 0,66% в целом за период.

Удельный вес специалистов в 2016 году составляет 14,48%, при этом удельный вес данной группы в динамике увеличивается на 0,65%.

Доля руководителей составляет 9,45%. Данная группа изменяется незначительно в структуре персонала – на 0,02%.

Наибольшей по численности является категория рабочих – 499 чел. в 2016 году. В данной группе наблюдается наибольшее движение по численности. В таблице 4 проведен анализ численности рабочих по должностям.

Таблица 4 – Анализ численности рабочих, чел.

Группы работников	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абс.откл. (+,-)			темп роста, %		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014	2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
локомотивные бригады	226	235	232	9	-3	6	103,98	98,72	102,65

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
машинисты	94	95	93	1	-2	-1	101,06	97,89	98,94
помощники машинистов	132	140	139	8	-1	7	106,06	99,29	105,30
Рабочие, занятые текущим ремонтом и обслуживанием:	410	433	424	23	-9	14	105,61	97,92	103,41
слесари комплексных бригад	75	81	80	6	-1	5	108,00	98,77	106,67
слесари специальных отделений	96	101	98	5	-3	2	105,21	97,03	102,08
слесари заготовительных отделений	138	140	137	2	-3	-1	101,45	97,86	99,28
подсобные рабочие	101	111	109	10	-2	8	109,90	98,20	107,92
Всего	636	668	656	32	-12	20	105,03	98,20	103,14

Как показывают данные таблицы 4, в целом за период численность рабочих локомотивных бригад, к которым относят машинистов и помощников машинистов, увеличилась на 6 чел. или на 2,65%. В период 2014 – 2015 г.г. численность рабочих данной группы увеличилась на 9 чел. или на 3,98%, а в последующем уменьшилась на 3 чел. или на 1,28%. Наибольшему изменению подверглась численность помощников машинистов – в целом за период она увеличилась на 7 чел. или на 5,3%. Численность машинистов уменьшилась на 1 чел. или на 1,06%.

Численность рабочих, занятых ремонтом и обслуживанием, в которых основными являются слесари, увеличилась в целом за период на 14 чел. или на 3,41%. В период 2014 – 2015 г.г. численность увеличилась на 23 чел. или на 5,61%, в дальнейшем она уменьшилась на 9 чел. или на 2,08%.

Такие изменения явились следствием:

Увеличения численности слесарей комплексных бригад на 5 чел. или на 6,67%;

Увеличения численности слесарей специальных отделений на 2 чел. или на 2,08%;

Уменьшения численности слесарей заготовительных отделений на 1 чел. или на 0,72%;

Увеличения численности подсобных рабочих на 8 чел. или на 7,92%.

В таблице 5 отражена структура рабочих по направлениям работ – локомотивные бригады и рабочие, занятые текущим ремонтом и обслуживанием.

Таблица 5 – Структура рабочих по направлениям работ, %

Группы работников	2014 г.	2015 г.	2016 г.	структура персонала, %			абс.откл. (+,-) 2016/ 2014
				2014 г.	2015 г.	2016 г.	
локомотивные бригады	226	235	232	35,53	35,18	35,37	-0,17
Рабочие, занятые текущим ремонтом и обслуживанием	410	433	424	64,47	64,82	64,63	0,17
Всего	636	668	656	100,00	100,00	100,00	0,00

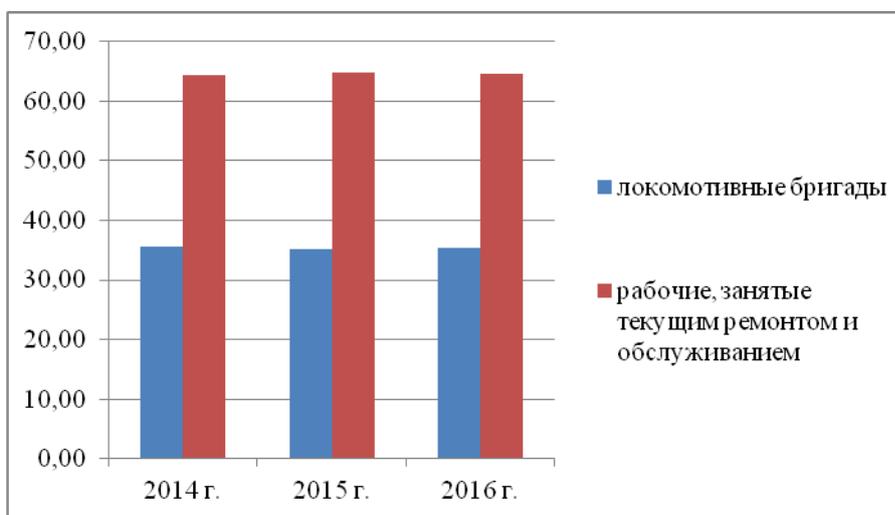


Рисунок 7 – Структура рабочих, %

Как показывают данные таблицы 5, наибольший удельный вес во все периоды приходится на должности рабочих, занятых обслуживанием и ремонтом локомотивов. В динамике изменений в данном соотношении не наблюдается. Удельный вес по группам изменяется незначительно – около 35% приходится на численность локомотивных бригад и около 65% на численность рабочих, занятых обслуживанием и ремонтом локомотивов.

Общая численность работников депо в соответствии со штатным расписанием на 01.01.2017 года составляет 660 чел. Анализ процента укомплектованности отражен в таблице 6.

Таблица 6 – Процент укомплектованности в 2016 году

Группы работников	Численность согласно штатному расписанию, чел	списочная численность, чел.	абс.откл. (+,-)	% укомплектованности
Руководители	67,00	62	-5	92,54
Специалисты	97,00	95	-2	97,94
Рабочие	507,00	499,00	-8	98,42
ВСЕГО	671,00	656	-15	97,76

Как показывает таблица 6, штат локомотивного депо по состоянию на 01.01.2017 года укомплектован на 97,76%, при этом:

Должности руководителей укомплектованы на 92,54% - не занята 5 штатных единиц.

Должности специалистов укомплектованы на 97,94% - не занято 2 штатных единицы.

Должности рабочих укомплектованы на 98,42% - не занято 8 штатных единиц.

Анализ качественного состава проводился в разрезе уровня образования, возраста, стажа работы в организации, уровня квалификации, пола.

В таблице 7 отражены результаты качественного состава работников локомотивного депо по возрасту.

Таблица 7 – Качественный состав работников депо по возрасту

возраст, лет	численность, чел.			структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
до 20 лет	14	8	6	2,20	1,20	0,91
20-30 лет	224	238	221	35,22	35,63	33,69
31-40 лет	252	271	277	39,62	40,57	42,23
41-50 лет	136	145	144	21,38	21,71	21,95
старше 50 лет	10	3	3	1,57	0,45	0,46
всего	636	665	651	100,00	99,55	99,24
руководители						
до 20 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
20-30 лет	0	0	1	0,00	0,00	1,61
31-40 лет	25	21	18	41,67	33,33	29,03
41-50 лет	31	40	41	51,67	63,49	66,13
старше 50 лет	4	2	2	6,67	3,17	3,23
всего	60	63	62	100,00	100,00	100,00
специалисты						
до 20 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
20-30 лет	9	9	7	10,23	10,00	7,37
31-40 лет	37	41	40	42,05	45,56	42,11
41-50 лет	36	39	47	40,91	43,33	49,47
старше 50 лет	6	1	1	6,82	1,11	1,05
всего	88	90	95	100,00	100,00	100,00
рабочие						
до 20 лет	14	8	6	2,87	1,56	1,20
20-30 лет	215	229	213	44,06	44,55	42,69
31-40 лет	190	211	224	38,93	41,05	44,89
41-50 лет	69	66	56	14,14	12,84	11,22
старше 50 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
всего	488	514	499	100,00	100,00	100,00

Как показывает таблица 7, в структуре персонала преобладают работники в возрасте 31-40 лет – в 2016 году их 42,23%. Доля данной группы работников в динамике повышается, в то время как доля группы 20-30 лет уменьшается и достигает в 2016 году 33,69%. В структуре персонала достаточно мал процент работников в возрасте 41-50 лет (21,95%), что связано 1) с досрочным выходом на пенсию, 2) реализацией молодежной

политики в ОАО РЖД. Работников в возрасте старше 50 лет только 0,46%, причем эта доля стабильно уменьшается. Также мала доля работников в возрасте до 20 лет – их 0,91%, доля также уменьшается. Данная ситуация связана с тем, что работники железной дороги при соблюдении определенных условий имеют право на досрочную пенсию (мужчины при достижении возраста 55 лет, женщины – 50 лет). Молодые работники в возрасте до 20 лет еще обучаются в образовательных учреждениях, отбор на работу в локомотивное депо предполагает наличие определенной специальности, которую можно получить в профильном учебном заведении. В основном работники в возрасте до 20 лет занимают должности подсобных рабочих.

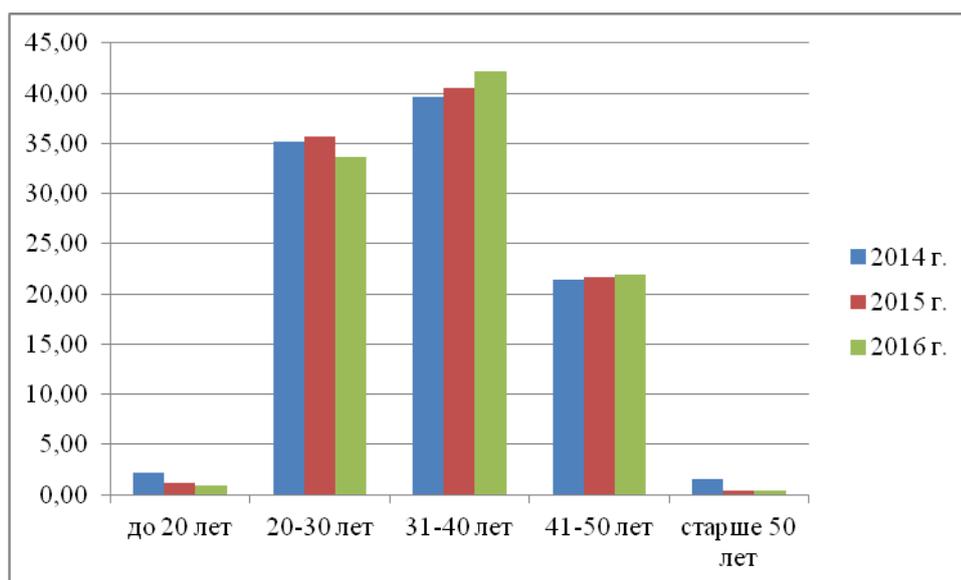


Рисунок 8 – Структура персонала по возрасту, %

Среди руководителей нет работников в возрасте до 20 лет. В период 2014 – 2015 г.г. также нет, но в 2016 году удельный вес данной группы составляет 1,61% (1 чел.). Среди руководителей больше всего работников в возрасте 41 – 50 лет (66,13%). Доля работников в возрасте старше 50 лет незначительна – 3,23%. Руководителей в возрасте 31 – 40 лет 29,03%.

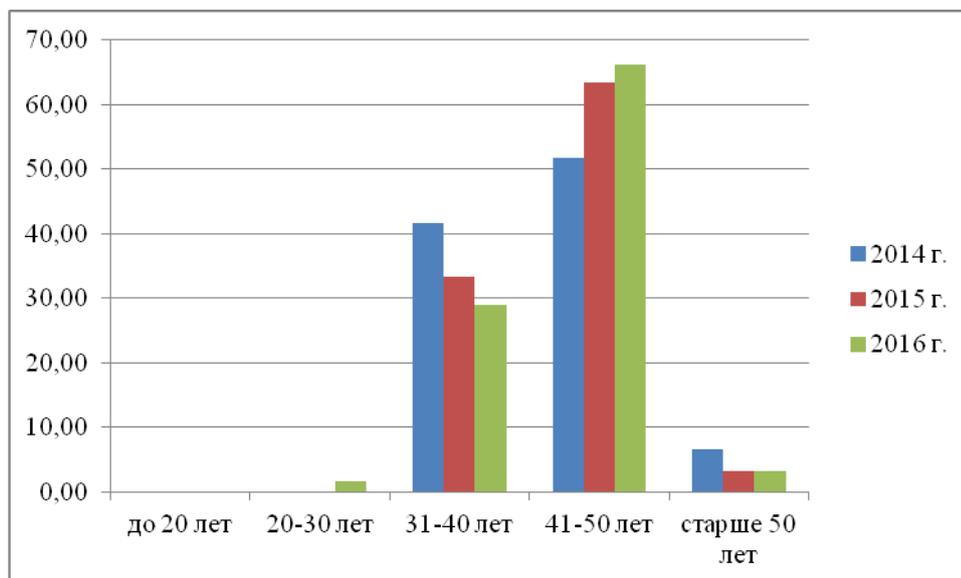


Рисунок 9 – Структура руководителей по возрасту, %

Среди специалистов преобладает возрастная группа 41 – 50 лет (49,47%) и 31 – 40 лет (42,11%). Также в данной группе работают 7 чел. или 7,37% работников в возрасте 20 – 30 лет. Специалистов старше 50 лет 1,05%, младше 20 лет нет.

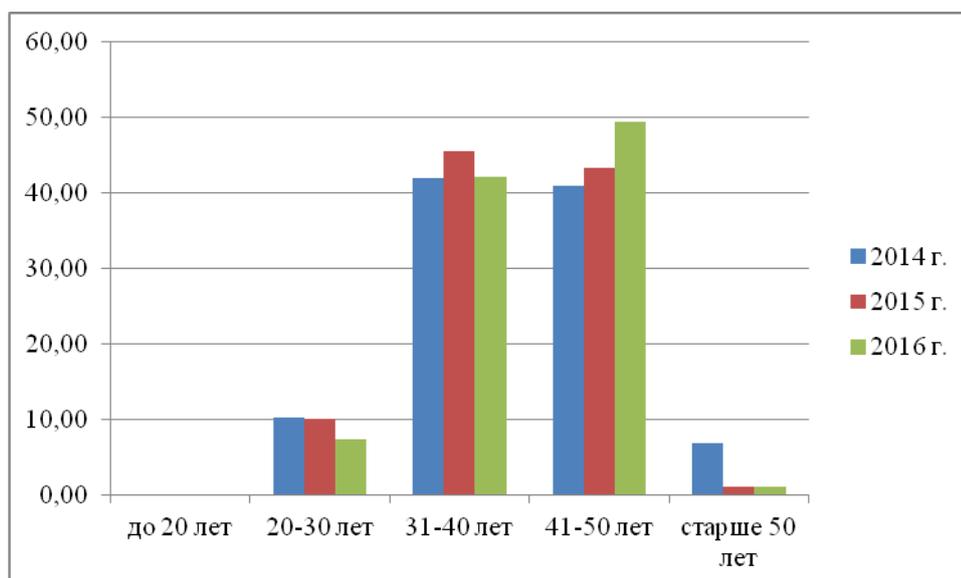


Рисунок 10 – Структура специалистов по возрасту, %

Среди рабочих преобладает возраст 31 – 40 лет (44,89%), а также 20 – 30 лет (42,69%). Такой состав рабочих объясняется тем, что работа в депо требует значительных физических и психологических усилий, что не позволяет выполнять работы качественно людям старшей и младшей возрастных групп. Работников старше 50 лет нет, младше 50 лет 1,2%. Как уже было указано, данные работники занимают должности подсобных рабочих.

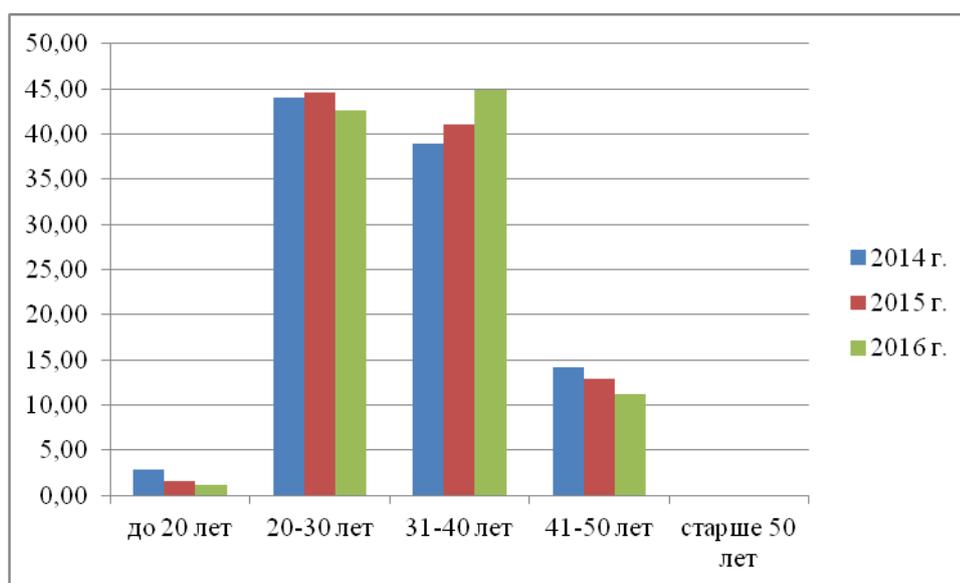


Рисунок 11 – Структура рабочих по возрасту, %

Средняя арифметическая позволяет определить средний возраст работников в 2016 году.

Средний возраст работников депо составляет 33,7 года.

Средний возраст руководителей составляет 42,1 год.

Средний возраст специалистов составляет 39,4 года.

Средний возраст рабочих составляет 31,6 года.

Анализ качественного состава работников позволяет увидеть, что кадровый состав достаточно молодой, средний возраст работников не превышает 42 года. Наибольший возрастной разброс наблюдается в

категории рабочих. Среди руководителей практически нет работников младше 30 лет, что связано с опытом работы, который может быть получен только за счет стажа работы. То же можно сказать и о специалистах, для которых также важен опыт работы в депо.

Анализ качественного состава работников по уровню образования представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Качественный состав работников по уровню образования

образование	численность, чел.			структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
высшее	245	263	249	38,52	39,37	37,96
среднее профессиональное	349	347	344	54,87	51,95	52,44
другое	42	58	63	6,60	8,68	9,60
всего	636	668	656	100,00	100,00	100,00
руководители						
высшее	60	63	62	100,00	100,00	100,00
среднее профессиональное	0	0	0	0,00	0,00	0,00
другое	0	0	0	0,00	0,00	0,00
всего	60	63	62	100,00	100,00	100,00
специалисты						
высшее	57	63	67	64,77	70,00	70,53
среднее профессиональное	31	27	28	35,23	30,00	29,47
другое	0	0	0	0,00	0,00	0,00
всего	88	90	95	100,00	100,00	100,00
рабочие						
высшее	128	137	120	26,23	26,60	24,05
среднее профессиональное	318	320	316	65,16	62,14	63,33
другое	42	58	63	8,61	11,26	12,63
всего	488	515	499	100,00	100,00	100,00

Таблица 8 показывает, что выше образование имеет 37,96% или 249 чел. работников депо, но в динамике наблюдается уменьшение данной группы. Работников, имеющих среднее профессиональное образование, больше всего – 52,44%, в динамике их удельный вес также уменьшается.

Незначительная доля работников имеет тип образования «другое», которое включает в себя переподготовку в рамках депо с присвоением квалификации или по направлению Центра занятости населения. Таких работников 9,6%, но с динамике их удельный вес увеличивается.

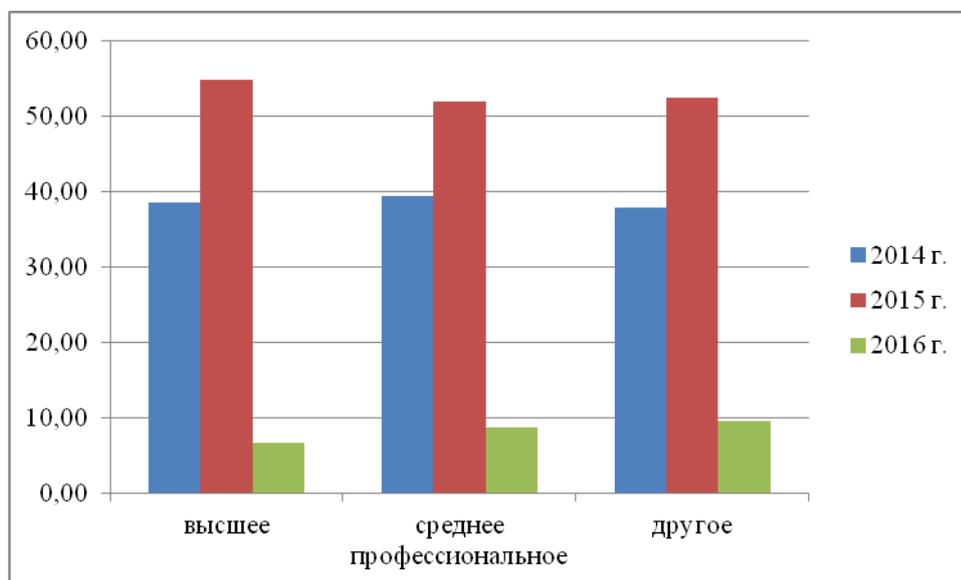


Рисунок 12 – Структура работников по уровню образования, %

Среди руководителей 100% имеет высшее образование.

Среди специалистов также наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих высшее образование - 70,53%, при этом доля увеличивается, а доля работников, имеющих среднее профессиональное образование уменьшается о 29,47%. Это говорит о том, что специалисты стабильно повышают свой образовательный уровень.

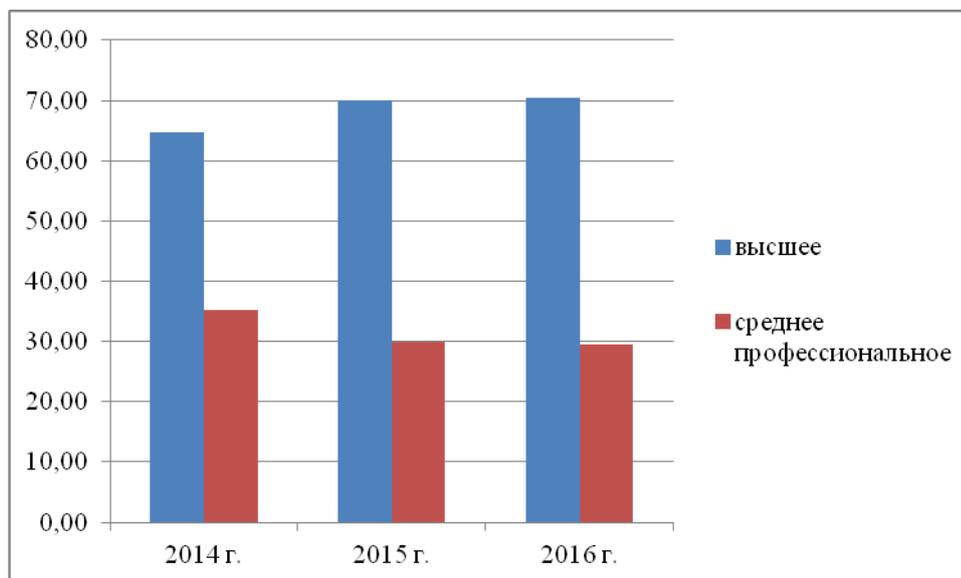


Рисунок 13 – Структура специалистов по уровня образования, %

Среди рабочих преобладают люди, имеющие среднее профессиональное образование – 63,33%, при этом в динамике доля уменьшается. Высшее образование имеет 24,05% рабочих, доля также уменьшается. Но увеличивается доля работников, имеющих другое образование – 12,63%. Это отражает ситуацию, связанную с движением кадрового состава – одни работники увольняются или переходят в другие структурные подразделения, в связи с чем на их рабочие места принимаются работники, которые имеют профессиональную подготовку.

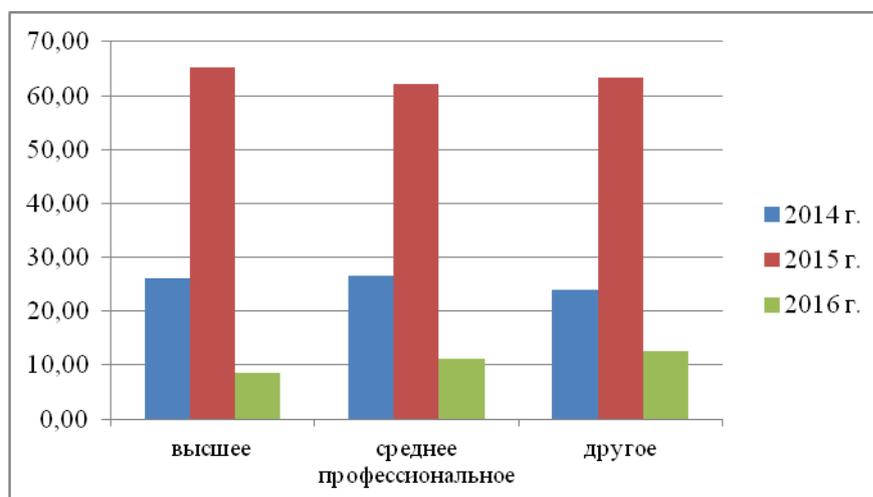


Рисунок 14 – Структура рабочих по уровню образования, %

В таблице 9 отражены результаты анализа качественного состава работников по стажу работы в организации.

Таблица 9 – Качественный состав работников по стажу работы в локомотивном депо

стаж работы	численность, чел.			структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
менее 5 лет	175	180	177	27,52	26,95	26,98
6-10 лет	151	161	153	23,74	24,10	23,32
11-15 лет	180	190	183	28,30	28,44	27,90
16-20 лет	88	103	107	13,84	15,42	16,31
свыше 20 лет	42	34	36	6,60	5,09	5,49
всего	636	668	656	100	100	100
руководители						
менее 5 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
6-10 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
11-15 лет	45	43	39	75,00	68,25	62,90
16-20 лет	10	15	16	16,67	23,81	25,81
свыше 20 лет	5	5	7	8,33	7,94	11,29
всего	60	63	62	100	100	100
специалисты						
менее 5 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
6-10 лет	18	14	10	20,45	15,56	10,53
11-15 лет	27	35	37	30,68	38,89	38,95
16-20 лет	25	27	29	28,41	30,00	30,53
свыше 20 лет	18	14	19	20,45	15,56	20,00
всего	88	90	95	100	100	100
рабочие						
менее 5 лет	175	180	177	35,86	34,95	35,47
6-10 лет	133	147	143	27,25	28,54	28,66
11-15 лет	108	112	107	22,13	21,75	21,44
16-20 лет	53	61	62	10,86	11,84	12,42
свыше 20 лет	19	15	10	3,89	2,91	2,00
всего	488	515	499	100	100	100

Таблица 9 показывает, что 27,9% работников имеют стаж работы 11 – 15 лет – это достаточный стаж работы для того, чтобы получить опыт работы в трудовой сфере, т.е. в целом кадровый состав депо может быть охарактеризован как профессиональный, опытный. Также велика доля работников, имеющих стаж до 5 лет – 26,98%, что отражает кадровую

политику ОАО РЖД, направленную на привлечение молодых кадров. 23,32% имеют стаж работы 6 – 10 лет. Наиболее опытных работников, имеющих стаж работы 16 – 20 лет и более 20 лет 16,31 % и 5,49% соответственно.

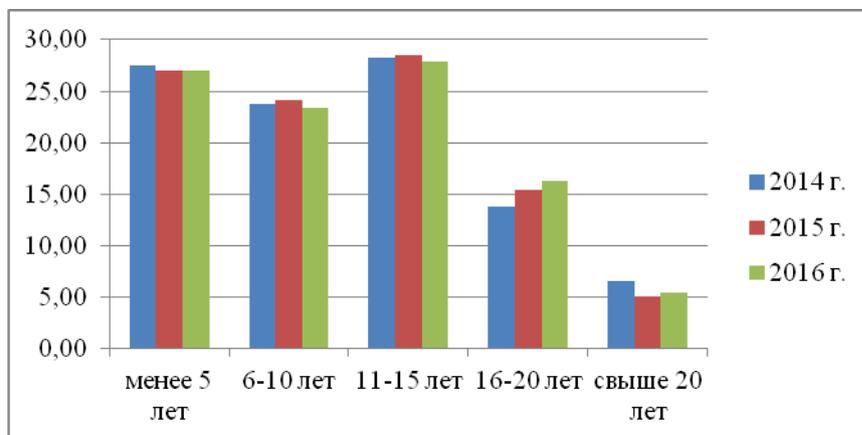


Рисунок 15 – Структура работников по стажу работы в организации, %

Все руководители имеют стаж работы более 11 лет, причем стаж 11 – 15 лет имеет большая часть руководителей – 62,9%, стаж работы 16 – 20 лет имеет 25,81% руководителей. Более 20 лет работает 11,29%. В динамике доля последней группы уменьшается, что свидетельствует об увеличении количества работников в данной группе, а также о старении руководящего состава.

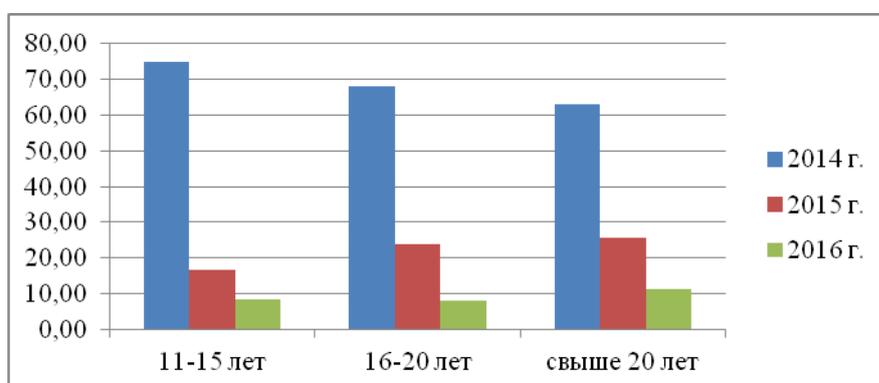


Рисунок 16 – Структура руководителей по стажу работы, %

Среди специалистов большая часть имеет стаж работы 11 – 15 лет, их 38,95%, 30,53% имеет стаж работы 16 – 20 лет. Наличие такого продолжительного стажа работы именно в ОАО РЖД также характеризует профессионализм и опытность состава специалистов. 20% имеет стаж более 20 лет – это самый большой удельный вес работников данной группы среди всех категорий. Стаж 6 – 10 лет имеет 10,53%. В депо нет ни одного специалиста, который имеет стаж работы менее 5 лет.

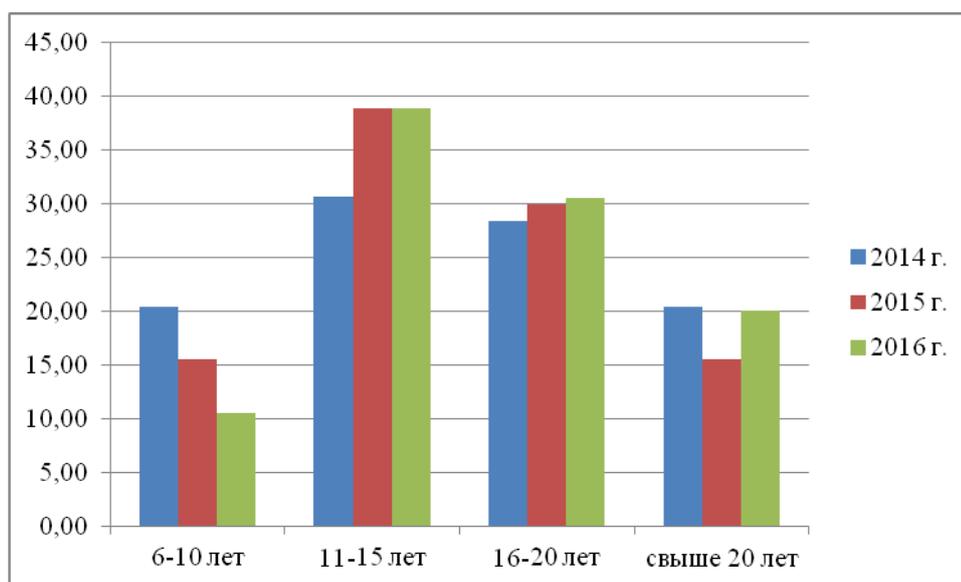


Рисунок 17 – Структура специалистов по стажу работы, %

В категории рабочих большая часть имеет стаж работы менее 5 лет – 35,47%, а также 6 – 10 лет - 28,66%. Анализируя данные, приведенные в таблицах 7 – 9 можно определить, что данная категория работников подвержена наибольшему движению, т.е. работники приходят на рабочее место не сразу после окончания учебного заведения, а позже, приближаясь к возрасту 30 лет.

Удельный вес рабочих, имеющих стаж 11 – 15 лет составляет 21,44%. Достаточно малочисленна группа, имеющая стаж работы более 16 лет – суммарно 14,42%.

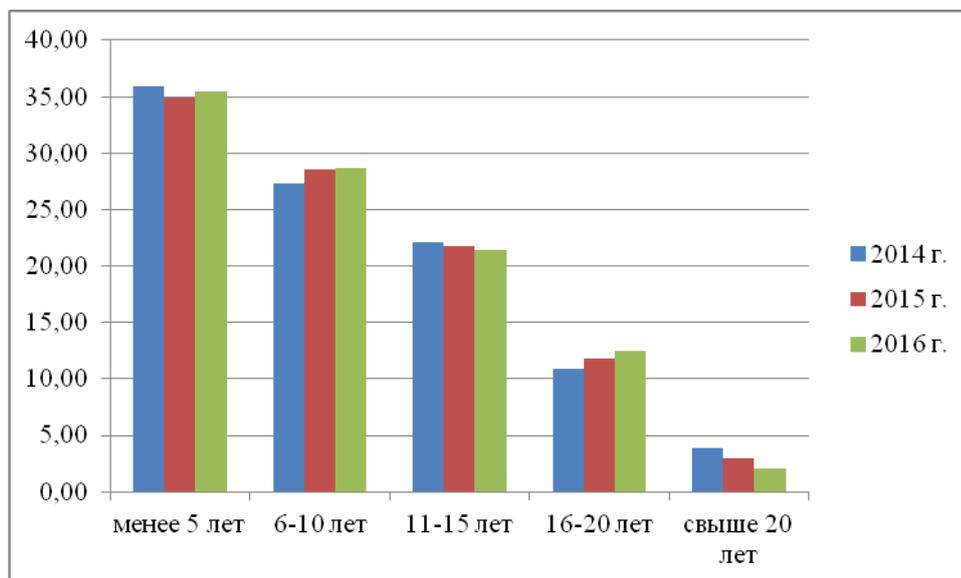


Рисунок 18 – Структура рабочих по стажу работы, %

Качественный анализ по уровню квалификации проведен для состава рабочих, которые имеют квалификационные категории (разряды работ). Всего выделяют разряды работ 1-10, для работников, которые осуществляют производственную деятельность в депо, по результатам аттестации присваиваются 2 – 10 квалификационные разряды. Первый разряд используется для расчета заработной платы.

В таблице 10 приведены результаты анализа качественного состава по уровню квалификации.

Таблица 10 - Качественный состав по уровню квалификации

уровень квалификации (тарифный разряд)	численность, чел.			структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
2	12	10	10	2,46	1,94	2,00
3	45	41	39	9,22	7,96	7,82
4	81	87	86	16,60	16,89	17,23
5	120	127	120	24,59	24,66	24,05
6	95	97	94	19,47	18,83	18,84
7	52	61	58	10,66	11,84	11,62
8	41	46	45	8,40	8,93	9,02
9	30	32	33	6,15	6,21	6,61
10	12	14	14	2,46	2,72	2,81
всего	488	515	499	100	100	100

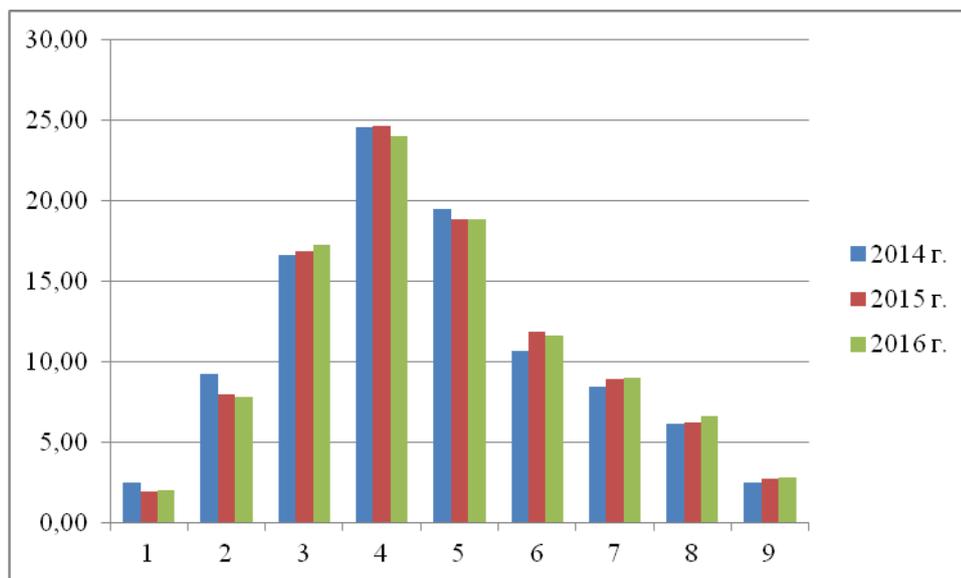


Рисунок 19 – Структура работников по уровню квалификации, %

Данные таблицы 10 показывают, что большая часть работников имеют 5 тарифный разряд – 24,05%. В целом работникам, занятыми ремонтными работами, присваиваются разряды работ 2 – 7, поэтому наличие 5 тарифного разряда для большей части работников также отражает высокий квалификационный уровень производственного персонала.

2% имеют 2 тарифный разряд, 7,82% имеют 3 тарифный разряд - это молодые сотрудники, которые имеют стаж работы менее 5 лет.

18,84% имеют 6 тарифный разряд, 11,62% - 7 тарифный разряд.

Разряды 8 – 10 присваиваются только работникам локомотивных бригад, которые также могут иметь разряды 2 – 7. Работников, имеющих 8 тарифный разряд 9,02%, 9 тарифный разряд – 6,61%, 10 тарифный разряд – 2,81%.

С использованием средней арифметической был рассчитан средний тарифный разряд рабочих – 5,71, т.е. в среднем уровень работ, выполняемых рабочими локомотивного депо, соответствует уровню 6 разряда, что также подтверждает высокий профессионализм рабочих.

Качественный состав работников по полу приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Качественный состав работников по полу

пол	численность, чел.			структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
мужчины	539	565	553	84,75	84,58	84,30
женщины	97	103	103	15,25	15,42	15,70
всего	636	668	656	100	100	100

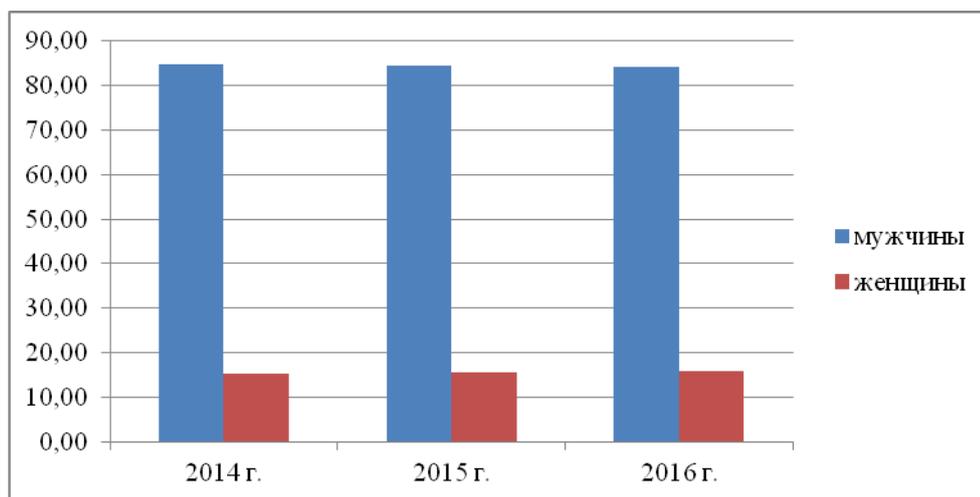


Рисунок 20 – Структура работников по полу, %

Как показывает таблица 11, большая часть работников – мужчины, их во все периоды более 84%, доля изменяется незначительно. Можно также отметить, что женщины преимущественно занимают должности специалистов и подсобных рабочих, что обусловлено спецификой производственной деятельности депо; численность женщин в период 2015 – 2016 г.г. остается стабильной, что свидетельствует о малом движении или его отсутствии в данный период.

Таким образом, проведенный анализ качественного состава позволяет сделать вывод о том, что профессиональный состав работников депо отличается высоким уровнем квалификации, профессионализма; работники имеют достаточный опыт работы. Но анализ численности и изменения структуры в динамике позволил увидеть движения в рамках анализируемых групп, что свидетельствует о движении кадров внутри них.

2.3 Анализ уровня мобильности персонала

Основанием для расчета уровня мобильности персонала является раздел I формы №1 – К(ДР), в котором отражается численность принятых и выбывших сотрудников за период.

Исходные данные для проведения анализа мобильности персонала представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Численность принятых и уволенных сотрудников в период 2014 – 2016 г.г.

Категории работников	списочная численность работников на начало года	Прибыло за отчетный период				Выбыло за отчетный период				списочная численность работников на конец года
		Всего	в том числе:			Всего	в том числе:			
			принято	в т.ч. из дочерних/зависимых обществ	перемещение в рамках ОАО "РЖД"		уволено	в т.ч. в дочерние/зависимые общества	перемещение в рамках ОАО "РЖД"	
2014 год										
Руководители	58	3	2	1	1	1			1	60
Специалисты	86	5	4	1	1	3	3	1		88
Рабочие	486	12	12	1		10	10	2		488
Всего	630	20	18	3	2	14	13	3	1	636
2015 год										
Руководители	60	7	6	5	1	4	3	1		63
Специалисты	88	4	4	4		2	2			90
Рабочие	488	31	28	2	1	4	4			515
Всего	636	42	38	11	2	10	9	1	0	668
2016 год										
Руководители	63	2	2	2		3	3			62
Специалисты	90	7	6	4	1	2	2	1		95
Рабочие	515	13	13	2		29	29			499
Всего	668	22	21	8	1	34	34	1	0	656

На основании данных, представленных в таблице 12, для локомотивного депо характерны процессы как горизонтальной, так и вертикальной мобильности.

Вертикальная мобильность связана с переводом работников с дочерние и зависимые общества ОАО РЖД, а также перемещение в рамках ОАО РЖД между структурными подразделениями.

В 2014 году на должность руководителя из ДЗО был принят 1 чел. из 2 принятых, в рамках ОАО РЖД перемещен 1 чел. На должность специалиста был принят 1 чел. из ДЗО из 4 принятых, а также 1 чел. переведен в рамках ОАО РЖД. В этот же период на должность специалиста ДЗО был переведен 1 специалист. В категории рабочих переводов в 2014 году меньше: из 12 принятых работников только 1 чел. был принят из ДЗО, а уволено в ДЗО 2 чел. из 10 уволенных.

Общая численность принятых из ДЗО в 2014 году составляет 3 чел., в порядке перевода в рамках ОАО РЖД 2 чел.; уволенных в ДЗО 3 чел., в порядке перевода 2 чел.

В 2015 году на должности руководителей было принято из ДЗО 5 чел. и 1 чел. был переведен из других подразделений ОАО РЖД из 7 принятых. Из уволенных 4 чел. руководителей 1 чел. был уволен на должность руководителя ДЗО и 1 чел. был переведен в рамках ОАО РЖД из 4 уволенных. Среди специалистов 4 чел. из 4 чел. принятых были приняты из ДЗО. Из 28 чел. принятых на должности рабочих 2 чел. было принято из ДЗО и 1 чел. в порядке перевода.

Общая численность принятых из ДЗО в 2015 году составляет 11 чел., в порядке перевода в рамках ОАО РЖД 2 чел.; уволенных в ДЗО 1 чел.

На должность специалиста в 2016 году было переведено из ДЗО на должности руководителей 2 чел. из 2 чел. принятых. На должности специалистов в порядке перевода из ДЗО было принято 4 чел. и 1 чел. в порядке перевода из 6 чел. принятых. Уволено на должности специалистов в

ДЗО 1 чел. из 2 уволенных. В категории рабочих 2 чел. из 13 принятых было принято из ДЗО.

Общая численность принятых из ДЗО в 2016 году составляет 8 чел., в порядке перевода в рамках ОАО РЖД 1 чел.; уволенных в ДЗО 1 чел.

Такая динамика показывает, что в локомотивном депо реализуется активная кадровая политика, связанная с перемещением персонала в рамках ДЗО и структурных подразделений, при которой работники переводятся на вышестоящие должности или формируют горизонтальный тип карьеры, при котором уровень в должностной иерархии не меняется, но работник занимает равноценную должность в другой организации.

Также проведенный анализ приема и увольнений работников позволяет увидеть, что активно реализуется как внешний найм работников, так и внутренний найм, осуществляемый в рамках ОАО РЖД, ее структурных подразделений, дочерних и зависимых обществ.

Общая численность работников, принятых на работу на условиях внешнего найма в 2016 году составляет 13 чел., на условиях внутреннего найма 9 чел., т.е. в депо реализуются подходы, которые позволяют работникам участвовать в процессах ротации в рамках предприятия, что способствует получению трудового опыта и расширению их профессионального кругозора.

В таблице 13 отражены статистические показатели, характеризующие мобильность персонала в локомотивном депо в период 2014 – 2016 г.г.

Для расчетов использовались показатели среднесписочной численности работников:

$$Ч_{\text{ср}2014} = (630+636)/2=633 \text{ чел.}$$

$$Ч_{\text{ср}2015}=(636+668)/2=652 \text{ чел.}$$

$$Ч_{\text{ср}2016}=(668+656)/2=660 \text{ чел.}$$

Таблица 13 – Показатели мобильности (движения) персонала

показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1.среднесписочная численность, чел.	633	652	662
2.принято работников, чел.	20	42	22
3.уволено работников, чел.	14	10	34
в т.ч.			
3.1 по собственному желанию и по инициативе организации	12	7	30
3.2 По иным причинам	2	1	4
4.Коэффициенты:			
4.1 оборот по приему	0,03	0,06	0,03
4.2 оборот по выбытию	0,02	0,02	0,05
4.3 стабильности	0,97	1,00	0,94
4.4 текучести	0,02	0,01	0,05
4.5 соотношения принятых и уволенных сотрудников	1,43	4,20	0,65
4.6 общего оборота	0,05	0,08	0,08

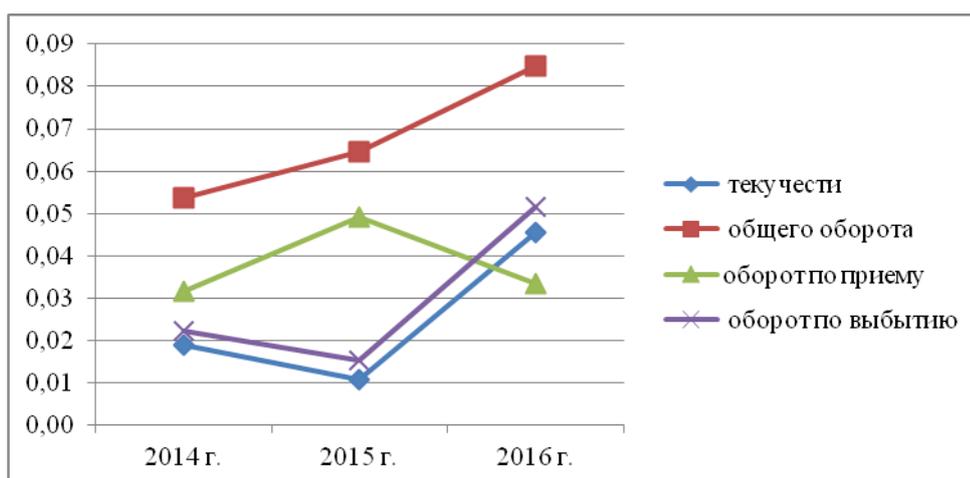


Рисунок 21 – Динамика показателей мобильности персонала

Как показывает таблица 13, показатели отражают ситуацию достаточно благоприятную для локомотивного депо в сфере движения персонала. Коэффициент текучести достаточно низкий – 5%, но в динамике наблюдается его резкое увеличение, что может трактоваться как негативная тенденция. Показатель соответствует нормативному уровню естественной текучести кадров, однако его повышение на 4% в 2016 году по сравнению с 2015 годом отражает проблемы в исследуемой сфере.

Коэффициент стабильности очень высокий – 94% в 2016 году, хотя по сравнению с 2015 годом он снижается с уровня 100%.

Для пояснения данной ситуации можно отметить, что ОАО РЖД, в частности ст.Тайга со всеми относящимися к ней структурными подразделениями является градообразующим предприятием г.Тайга. В нем работает около 60% трудоспособного населения города. Помимо этого, на работу приезжают и жители близлежащих населенных пунктов, в которых напряженная ситуация с работой, например, из пгт.Яшкино (расположен в 30 км.от города); трудоспособное население соседних с городом деревень работает именно на железной дороге. Уровень заработной платы в депо достаточно высокий – в 2016 году 39 тыс.руб., что на много превышает средний уровень заработной платы в Кемеровской области (около 23 тыс.руб.).При этом в условиях отсутствия рабочих мест люди стараются держаться за свои рабочие места. Большая часть работников депо – достаточно молодые люди, у которых есть семьи и дети, которые имеют кредиты, а работа именно на железной дороге позволяет оплачивать всю задолженность. В г.Тайга ведется активное строительство жилья, поэтому многие семьи приобретают жилье на условиях ипотечного кредитования, что требует от глав семей (а именно мужчины являются основной часть работников депо) стабильного и по возможности высокого заработка. Поэтому работники ценят место своей работы и стараются его не потерять, т.к. трудоустроиться в другую организацию с аналогичным уровнем заработной платы в условиях моногорода очень сложно.

Также можно отметить, что коэффициент соотношения уволенных и принятых сотрудников выше 1, а это означает, что на освобождающиеся рабочие места сразу принимаются новые работники, т.е. недостатка в кадрах депо не испытывает.

Форма №1 – К(ДР) в части разделов 2 и 4 позволяет проанализировать причины увольнений, что отражено в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ причин движения работников

Категории работников	списочная численность на начало периода	Списочная численность по состоянию на конец периода	Изменение списочной численности за отчетный год	Прибыло за отчетный период							Выбыло за отчетный период						
				Всего	принято	в том числе				перемещение в рамках ОАО "РЖД"	Всего	уволено	в том числе				перемещение в рамках ОАО "РЖД"
						из них	на условиях внешнего найма	выпускники учебных заведений	из рядов РА				из ДЗО	из них	по собственному желанию	по соглашению	
2014 год																	
Руководители	58	60	2	3	2	1			1	1	1		2				
Специалисты	86	88	2	5	4	2	1		1	1	3	3	6	2		2	
Рабочие	486	488	2	12	12	8	2	1	1		10	10	7			3	
Всего	630	636	6	20	18	11	3	1	3	2	14	13	8	2		6	1
2015 год																	
Руководители	60	63	3	7	6	1			5	1	4	3	1	2		1	
Специалисты	88	90	2	4	4				4		2	2	1		1		
Рабочие	488	515	27	31	28	22	5	1	2	1	4	4	4				
Всего	636	668	32	42	38	23	5	1	11	2	10	9	6	2	1	1	
2016 год																	
Руководители	63	62	-1	2	2				2		3	3	2	1			
Специалисты	90	95	5	7	6	1	2		4	1	2	2	1			1	
Рабочие	515	499	-16	13	13	9		2	2		29	29	24	2	3		
Всего	668	656	-12	22	21	10	2	2	8	1	34	34	27	3	3	1	

Таблица 14 показывает, что основными причинами, по которым работники увольняются из депо, являются собственное желание, соглашение сторон, сокращение штата, перевод в ДЗО или в рамках структурных подразделений ОАО РЖД.

С приемом работников связаны причины: внешний найм, выпускники образовательных учреждений, из ДЗО и в порядке перевода. При этом распределение причин для разных категорий работников разное.

Внешний найм практически не характерен для приема на должности руководителей: в 2014 году был принят на условиях внешнего найма на должность руководителя только 1 чел. из 3 чел., в 2015 году 1 чел. из 7 чел., в 2016 году ни один руководитель не был принят на условиях внешнего найма из 2 принятых. Для должностей руководителей преимущественными причинами приема являются перевод в рамках ОАО РЖД или перевод из ДЗО. Такие переводы являются и причинами увольнения руководителей.

Для категории специалистов основными причинами приема является внешний найм, т.е. эти люди находятся в поиск работы и, соответственно, проходят конкурсный отбор для трудоустройства на должность специалиста в депо. Также специалисты ежегодно переводятся из ДЗО, в 2014 и 2016 г.г. были приняты работники на должности специалистов в рамках перевода в ОАО РЖД. Также на должности специалистов были приняты в 2014 году выпускник образовательного учреждения 1 чел, в 2016 году – 2 чел. Основными причинами увольнений специалистов являются перевод в ДЗО, собственное желание, а также (в 2014 году) сокращение штата.

Рабочие в основном трудоустраиваются в депо на условиях внешнего найма. За рассмотренный период только 1 чел. из категории рабочих был переведен в депо в рамках перемещения в ОАО РЖД (что связано с изменением места жительства работника). Также для данной категории характерно более активное трудоустройство после выпуска из образовательного учреждения, а также по окончании службы в рядах РА. Увольняются рабочие в основном по собственному желанию. В период 2016

года было уволено максимальное число рабочих депо – 29 чел., из которых 24 чел. уволилось по собственному желанию, 2 чел. по соглашению сторон и 3 чел. по причине сокращения штата.

Проведенный анализ позволяет расширить границы анализа мобильности персонала, проведенного в таблице 13. Он показывает, что наиболее стабильны категории руководителей и специалистов.

В основном работники данных категорий перемещаются в рамках ОАО РЖД и ДЗО, т.е. они не остаются без работы и продолжают работать на благо холдинга независимо от места своего трудоустройства. Нестабилен состав рабочих.

Рассчитаем уровень текучести кадров для категории рабочих.

Среднесписочная численность рабочих:

$$Ч_{\text{ср.рабочие 2014}} = (486+488)/2=487 \text{ чел.}$$

$$Ч_{\text{ср.рабочие 2015}} = (488+515)/2=501,5 \text{ чел.}$$

$$Ч_{\text{ср.рабочие 2016}} = (515+499)/2=507 \text{ чел.}$$

Коэффициент текучести:

$$K_{\text{тек2014}}=10/487=0,02 \text{ (2\%)}$$

$$K_{\text{тек2015}}=4/501,5=0,01 \text{ (1\%)}$$

$$K_{\text{тек 2016}}=29/507=0,06 \text{ (6\%)}$$

Данные показывают, что 1)коэффициент в динамике увеличивается, 2)его показатель превышает показатель коэффициента текучести, рассчитанного по всем работникам.

Учитывая то, что в составе рабочих много молодых работников, которые имеют высшее образование, высокий тарифный разряд, они достаточно долго работают в организации, то, соответственно, необходимо исследовать причины, которые приводят к дестабилизации кадрового состава рабочих, т.к. работники могут увольняться по причинам, которые негативно могут сказаться на функционировании депо в целом. Такое выявление позволит обеспечить стабилизацию ситуации и предотвратить более высокую текучесть среди рабочих.

Для проведения анализа была составлена таблица, в основе которой также лежат данные формы №1 – К(ДР). Расчет выполнен для категории рабочих в период 2016 года. Результаты анализа представлены в таблице 15.

Справочно приведены данные по категориям руководителей и специалистов.

Как показывает данная таблица, 6% текучести определяют 29 чел. уволившихся из категории рабочих.

Из них было уволено по причинам, которые не подлежат воздействию 2 чел. (0,3% текучести), в т.ч. по состоянию здоровья уволился 1 чел., в связи с переменой места жительства 1 чел.

Но также были выявлены причины, которые подлежат воздействию. В связи с ними было уволено 22 чел. (4,3% текучести).

Условиями труда неудовлетворен 1 чел. или 4,5%.

Характером работы не удовлетворен 1 чел. или 4,5%.

Отдаленность места жительства в качестве причины указывают 5 чел. или 22,7% – это работники, которые приезжают на работу из соседнего пгт. Яшкино, в котором расположено градообразующее предприятие данного поселка АО «КДВ Яшкино», т.е. работа в данном населенном пункте есть.

Отсутствие благоприятной психологической обстановки в качестве причины указали 4 чел. или 18,2%.

Отсутствие перспектив и роста, а также возможности пройти обучение указывают 5 чел. или 22,7%.

Прочие причины указали 4 чел. или 18,2%.

Таблица 15 – Причины выбытия рабочих в 2016 году

Категории работников	всего уволено по собственному желанию и за		из них:																
			уволено по причинам, не подлежащим воздействию, всего		из них, чел						уволено по причинам, подлежащим воздействию, всего		из них, чел						
	чел.	% текучести			чел.	%	чел.	по уходу за ребенком до 14 лет или больными членами семьи	по состоянию здоровья	перемена места жительства			чел.	%	неудовлетворенность условиями труда	неудовлетворенность характером работы	неудовлетворенность заработной платой	отдаленность места жительства	не устраивает психологический климат
руководители	3	5	3	5															
специалисты	2	2	2	2															
рабочие	29	6	7	1,1	3	1	1	2	22	4,3	3	1	0	5	4	5	4		

Выводы по главе 2.

В результате проведения анализа кадрового состава было определено, что кадровый состав работников локомотивного депо может быть охарактеризован как достаточно молодой, обладающий высоким уровнем квалификации, имеющий преимущественно высшее и среднее профессиональное образование.

Основной категорией работников депо являются рабочие, их средний возраст 31,6 года, средний тарифный разряд 6. Преимущественно рабочие имеют среднее профессиональное образование, но среди них много работников, имеющих высшее образование. Среди руководителей средний возраст составляет 42,1 года, все они имеют высшее образование. Средний возраст специалистов составляет 39 лет, среди них также преимущественная доля приходится на работников, имеющих высшее образование.

В основном работники депо имеют стаж работы до 10 лет.

Штат локомотивного депо укомплектован на 97,76%.

Уровень текучести кадров немного превышает нормативный показатель и составляет 6%, однако, в динамике данный уровень повышается, что рассматривается как негативная тенденция, указывающая на проблемы в сфере управления персоналом. Наибольшая текучесть наблюдается в основной категории работников депо – среди рабочих. Именно они увольняются по собственному желанию. Для руководителей и специалистов больше характерны причины, связанные с увольнением по причинам перевода в ДЗО и в рамках ОАО РЖД.

В целом показатели, характеризующие мобильность персонала, находятся в нормальных пределах, штат локомотивного депо может рассматриваться как стабильный. Количество уволившихся работников компенсируется количеством принятых.

Проведенный анализ причин увольнений среди рабочих определил, что выявляются причины, подлежащие воздействию и не подлежащие воздействию. На второй тип причин увольнений повлиять нельзя, т.к. они

связаны с объективными факторами. Исследование причин, подлежащих воздействию, позволило выявить основные проблемы, связанные с мобильностью персонала:

- большая часть работников проживает в отдалении от места работы, что создает проблемы, связанные с прибытием к началу смены;
- работников не устраивает психологический климат в коллективе;
- работники не видят перспектив роста, а также не имеют возможности обучения;
- работники не удовлетворены условиями труда и характером работ.

Решению данных проблем посвящена глава 3.

3 Проект совершенствования системы управления мобильностью персонала

3.1 Общая характеристика проекта

3.1.1 Снижение мобильности персонала, возникающей по причине «отдаленность места жительства»

В результате проведенного исследования было выявлено четыре основных проблемы, которые оказывают влияние на повышенный уровень мобильности персонала в локомотивном депо и увеличение коэффициента текучести. Часть проанализированных причин подвергается воздействию со стороны организации, поэтому они могут быть устранены.

Было определено, что одной из причин является отдаленность места жительства некоторых рабочих – на это указали 5 чел. или 22,7%. В депо работают работники, которые приезжают на работу из ближайших населенных пунктов, преимущественно из пгт.Яшкино, который расположен в 30 км. от г.Тайга; в данном поселке также сложная ситуация, связанная с трудоустройством, поэтому многие жители поселка приезжают на работу в г.Тайга. Работники из Яшкино работают не только в локомотивном депо, но и во многих других структурных подразделениях ст.Тайга.

Анализ состава работников, указавших на данную причину, позволил сделать вывод о том, что уволившиеся работники:

Относились к категории рабочих, занятых текущим обслуживанием и ремонтом;

Имеют возраст в основном до 35 лет;

В основном имеют среднее профессиональное образование,

Имеют средний тарифный разряд 4,

Имеют средний стаж работы в депо 3,8 лет.

В таблице 16 отражен состав уволившихся работников по данной причине.

Таблица 16 – Состав работников, уволившихся по причине «удаленность от места работы»

ФИО	Должность	Стаж работы в депо	Возраст, лет	Тарифный разряд	Образование
Дорожкин В.А.	Слесарь	6	31	4	Среднее профессиональное
Вашков А.А.	Слесарь	3	28	3	Среднее профессиональное
Реутов А.В.	Слесарь	5	34	5	Среднее профессиональное
Борисенко В.К.	Слесарь	8	36	5	Высшее
Торопов Д.Л.	Слесарь	2	27	3	Среднее профессиональное

Данные работники были заняты на работах, которые связаны с основным производственной деятельностью локомотивного депо. Их увольнение как следствие повлекло за собой необходимость поиска новых работников, их адаптацию и обучение. Помимо этого, новые принятые на данные должности работники имеют достаточно низкий тарифный разряд (2 и 3), что предполагает применение их на работах низкой квалификации, а также организацию обучения и повышения квалификации, а также аттестации.

В рамках проекта рекомендуются следующие мероприятия, которые позволят предотвратить увольнения по данной причине для тех работников, которые ценны для организации и приносят ей пользу.

1. Необходимо изучить состав работников, которые могут уволиться по этой причине. К работникам, для которых характерен такой риск, относятся люди, приезжающие на работу из других населенных

пунктов. В таблице 17 отражен состав рабочих, которые проживают вне г.Тайга и задействованы на работах в депо.

Таблица 17 – Состав работников, проживающих за пределами г.Тайга

	Всего, проживающих за пределами г.Тайга	В том числе:		
		Пгт.Яшкино, ст.Хопкино (30 км.)	Ст.Кузель (10 км.)	г.Анжеро – Судженск (35 км.)
Рабочие	151	37	23	16

Общая численность работников, прибывающих на рабочую смену из других населенных пунктов, составляет 151 чел., из которых 75 чел. проживают в близлежащих деревнях (до 10 км.), поэтому без особых проблем добираются к месту работы на служебном, городском или личном транспорте. Особую категорию составляют работники, для которых прибытие к месту работы составляет проблему – это удаленные от г.Тайга населенные пункты пгт.Яшкино и ст.Хопкино (37 чел.), ст.Кузель (23 чел.) и г.Анжеро – Судженск (16 чел.). Таким образом, в группу риска попадает 66 чел.

Для них рекомендуется провести социологический опрос, который позволит выявить сложности, связанные с прибытием к месту работы, а также планы работника относительно дальнейшей работы в депо.

2. По результатам социологического опроса рекомендуется принять меры, связанные с обеспечением наиболее благоприятных условий для работников.

Среди рекомендуемых мер можно выделить следующие:

1. Использование служебного автотранспорта. В настоящее время жители пгт.Яшкино и ст.Кузель прибывают к месту работы преимущественно на личном транспорте, но 2 раза в неделю в г.Юрга (50 км.от г.Тайга и 20 км.от пгт.Яшкино) ходит служебный автобус, обеспечивающий доставку документов, специалистов и необходимых инструментов. В настоящее время все работники депо распределены по

разным сменам, поэтому рекомендуется провести перегруппировку рабочих бригад, включив в них работников, которые преимущественно живут в данных населенных пунктах. Т.к. рабочая смена начинается в 12 часов, то, соответственно, можно осуществлять доставку рабочих массово на служебном автобусе.

2. Обеспечить частичное возмещение затрат на пользование служебным автотранспортом – в размере 20% затрат на ГСМ для работников, которые прибывают на работу на личном автотранспорте. Для минимизации затрат также рекомендуется пересмотреть состав рабочих бригад для того, чтобы максимально объединить работников, которые проживают в отдаленных населенных пунктах (пгт.Яшкино и г.Анжеро – Судженск).

Количество смен в месяце для категории слесарей – 8.

Средние затраты на бензин для прибытия к месту работы: 7 литров АИ – 92 * 34,3 руб./литр * 8 смен=1920,8 руб./мес.

Компенсация затрат на бензин в месяц – 1920,8 * 0,3=576,24 руб./мес.

При условии объединения работников в бригады для группового прибытия к месту работы будет образовано 9 бригад, т.е. сумма компенсации 576,24*9=5186,16 руб.

В год 5186,16*12=62233,92 руб.

Учитывая то, что чистая прибыль составляет 7611 тыс.руб., данная сумма будет составлять от нее только 0,8%. Для работников при этом будут созданы условия, которые позволят им меньше сосредотачиваться на проблемах, связанных с прибытием к месту работы.

3. Для иногородних работников, которые работают в составах локомотивных бригад по графику 7/7 и 14/14 рекомендуется предоставлять места в общежитии на период сменной работы, что обеспечит им необходимый отдых и положительно будет влиять на уровень работоспособности.

Вышеизложенное позволяет увидеть, что основные затраты будут связаны при реализации проектных мероприятий только с компенсацией работников ГСМ и составят 62 тыс.руб. Служебный автобус проходит через пгт.Яшкино, ст.Хопкино и ст.Кузель в графику движения, поэтому нет необходимости в выделении дополнительных средств, т.к. они уже заложены в смету движения.

Рекомендуемый состав мероприятий связан с обработкой и контролем следующей информации:

Проведение социологического опроса среди иногородних рабочих;

Пересмотр состава бригад;

Пересмотр графиков выхода на работу.

Данные работы рекомендуется включить в состав должностных обязанностей специалиста по кадрам, который имеет специальную подготовку для проведения таких работ.

3.1.2 Стабилизация психологического климата

4 чел. или 18,2% указали в качестве причины неудовлетворенность психологическим климатом.

Так как анализ кадрового состава показал, что большая часть работников локомотивного депо – мужчины, то, соответственно, необходимо учитывать гендерный аспект данной причины. Мужчины отличаются меньшим уровнем конфликтности по сравнению с женщинами, они более прямолинейны и готовы на радикальное решение проблем. Это характерно для большинства работников депо, которые увлечены своим делом и понимают значимость собственной работы.

В целом коллектив депо стабильный, большая часть работников работают совместно достаточно длительное время, поэтому между ними

очень редко возникают конфликты и сложности, не подлежащие решению и являющиеся причиной увольнений.

В таблице 18 отражен состав работников, уволившихся по данной причине.

Таблица 18 – Состав работников, уволившихся в связи с неудовлетворенностью психологическим климатом

ФИО	Должность	Возраст, лет.	Образование	Стаж работы в депо
Лазарев Н.Н.	Слесарь	24	Среднее профессиональное	2
Котович Н.Г.	Подсобный рабочий	23	Среднее профессиональное	1
Веревитин Г.Д.	Подсобный рабочий	23	Среднее профессиональное	2
Ушарин В.К.	Слесарь	25	Среднее профессиональное	3

Анализ данных таблицы 19 показывает, что уволившиеся по данной причине рабочие имеют возраст до 25 лет, среднее профессиональное образование и небольшой стаж работы в депо. Учитывая то, что основная масса рабочих имеет возраст 31 – 40 лет и стаж работы в депо 6 – 10 лет, уволившихся работников можно назвать новичками. Увольнение было связано с неспособностью адаптироваться в коллективе и отсутствием в восприятии более старших работников их как профессиональных работников. На это указали 3 чел.

Для того, чтобы исключить причину, необходимо ориентироваться на сферу адаптации персонала, которая в настоящее время активно реализуется в депо, но в основном осуществляется профессиональная адаптация, которая направлена на введение новичка в трудовую деятельность. Меньше выражена социальная и организационная адаптация.

Для предотвращения текучести персонала, связанной с рассматриваемой причиной, рекомендуется активизировать мероприятия, связанные с социальной и организационной адаптацией.

Для этого рекомендуется:

1. Информировать нового работника о проведении организационных мероприятий, что позволит ему быстрее привыкнуть к коллективу за счет участия в них;
2. Обеспечить сопровождение штатного психолога на первоначальном этапе адаптации;
3. Вменить в обязанности линейных руководителей ежедневную беседу с наставником молодого работника, в результате чего будет получена информация не только о достижениях в профессиональной сфере, но и сложностях в социальных контактах на первоначальном этапе, что позволит вовремя предпринять необходимые меры для исправления ситуации.

1 чел. из уволившихся по данной причине указал, что психологический климат нарушен за счет использования непосредственным руководителем исключительно авторитарного стиля управления с проявление диктата. Подобный стиль управления на постоянной основе не может приветствоваться ни в одной организации, т.к. ведет к дестабилизации коллектива в целом, в результате чего страдает качество выполнения работ, а условие ответственности за работы, выполняемые в депо, не позволяет снижать ни качественные, ни количественные показатели. Подчиненные отзываются об указанном начальнике только в негативном свете, т.е. подобный стиль руководства для него может считаться естественным, но, поскольку случай увольнения уже был, то необходимо на данном этапе предпринимать меры для устранения данной причины.

Линейный руководитель – мастер производственного участка электроцеха, у него периодически случаются конфликты с рядовыми рабочими, действующими под его руководством.

Также была выявлена причина – неудовлетворенность условиями труда, при пояснении люди (3 чел. или 13,6%) также сделали ссылку на ситуацию, связанную с реализацией авторитарного стиля управления. Поэтому реализация рекомендуемого в этой части мероприятия позволит повлиять и на причину, связанную с неудовлетворенностью условиями труда.

Для устранения данной причины рекомендуется:

1. Обеспечить служебный разговор мастера и начальника электроцеха для выяснения причин поведения;
2. Направить мастера на тренинг, который проводится в учебном классе ст. Тайга, по теме «Этика межличностных отношений в ОАО РЖД».

В дальнейшем необходим контроль ситуации, который обеспечивается со стороны непосредственного начальника мастера и специалиста по кадрам.

Затраты на реализацию данного мероприятия незначительные.

3.1.3 Обеспечение профессионального роста и обучения работников

5 чел. или 22,7% уволились по причине «отсутствие перспектив и возможности карьерного роста». Несмотря на то, что работники депо проходят в обязательном порядке плановое повышение квалификации (рабочие 1 раз в 5 лет) или внеочередное обучение, а также ежемесячно техническую учебу, продвижение по службе для категории рабочих практически не предусмотрено. Вертикальная мобильность, выражаемая в продвижении по уровням организационной иерархии, характерна преимущественно для руководителей и специалистов, которые не только продвигаются по должностям в рамках депо, но и переводятся в рамках ОАО РЖД по структурным подразделениям и в ДЗО. Но для категории рабочих вертикальная мобильность практически не выражена.

В таблице 19 отражен состав работников, уволившихся по данной причине.

Таблица 19 – Состав работников, уволившихся по причине «отсутствие перспектив роста и возможности обучения»

ФИО	Должность	Образование	Стаж работы в депо	Возраст, лет
1	2	3	4	5
Фомин О.А.	Слесарь	Высшее	6	29
Ирадов Н.В.	Электромеханик	Высшее	5	31
Баев В.К.	Слесарь	Среднее профессиональное	2	24
Ольхин Г.В.	Подсобный рабочий	Другое	5	30
Федоров А.Ф.	Слесарь	Высшее	4	30

Как показывает таблица 19, большая часть уволившихся по данной причине имели высшее образование – 3 чел.

Баев В.К., имеющий среднее профессиональное образование, в настоящее время обучается на заочной форме обучения в ВУЗе.

Ольхин Г.В., имеющий другой тип образования, планирует в 2017 году поступление в Тайгинский институт железнодорожного транспорта. Все уволившиеся работники достаточно молодые – в основном до 30 лет, имеют в среднем 4,4 года стажа работы. Т.е. организация теряет не просто рабочих, а рабочих перспективных, имеющих высокий образовательный уровень, которые могут еще длительное время проработать в организации.

Учитывая психологический аспект данной ситуации, можно отметить то, что работники, имеющие высшее образование, работали на должностях слесарей, которые относят к рабочим профессиям, т.е. они никак не могли реализовать знания, полученные в результате обучения в вузе.

Наличие высшего образования связано с амбициями, т.е. человек, обучаясь в вузе, стремится к тому, чтобы строить карьеру, профессионально расти, повышать свою квалификацию. Это не учитывается в практике работы депо в настоящее время.

Для предотвращения текучести кадров по данной причине рекомендуется включать работников, занимающих должности рабочих, в кадровый резерв.

В настоящее время построение карьеры для рабочего ограничивается в редких случаях продвижением на должность мастера или бригадира.

Формирование кадрового резерва на условиях внутреннего найма обеспечит для работников, обладающих определенными характеристиками, перспективы карьерного роста; для организации позволит оперативно подготовить резерв, который в любой момент может приступить к работе.

Поскольку работники постоянно находятся на рабочем месте, то, соответственно, возможно будет привлекать их к процессам обучения и повышения квалификации, а также контролировать результаты обучения, что позволит давать профессиональную оценку и эффективность дальнейшего использования на благо организации.

Рекомендуется ориентироваться на следующих работников:

В возрасте до 35 лет;

Имеющих высшее профильное образование;

Качество образования (успеваемость по диплому не ниже «хорошо»);

Имеющих стаж работы в депо не менее 3 лет;

Имеющих тарифный разряд не ниже 5.

Анализ состава работников, входящих в данные группы, позволил определить, что состав таких работников не слишком большой – 15 чел.

Рекомендуется включить их в кадровый резерв на должности специалистов и руководителей по тем структурным подразделениям локомотивного депо, в которых они на данный момент работают, что отражено в таблице 20.

Таблица 20 – Включение работников в кадровый резерв

Структурное подразделение локомотивного депо	Должность кадрового резерва (категория персонала)	Кандидаты на включение в кадровый резерв
1	2	3
Цех текущего ремонта электровозов ТР1, ТР2	Инженер (специалисты) Мастер (линейный руководитель)	Возник Н.П. Белоусов И.В. Павлов В.В. Штылев А.П. Рогаткин А.В.
Цех КИП	Мастер (линейный руководитель)	Тополев Д.В. Корякин Р.А.
Колесно – токарный цех	Инженер (специалисты)	Дроздов К.В. Власов О.О.
Автоматный цех	Главный специалист (специалисты) Мастер (линейный руководитель)	Вожин Г.Н. Кольцов Е.Ф. Добродеев К.Г.
Электромашинный цех	Инженер (специалисты) Старший электромеханик (линейный руководитель)	Тарасов О.В. Иванов Н.Г. Курочкин К.А.

Включение работников в кадровый резерв должно соответствовать их профессиональному развитию в целях формирования высокого квалификационного уровня. Для этого рекомендуются мероприятия, приведенные в таблице 21.

Таблица 21 – Рекомендуемые мероприятия для работников, включенных в кадровый резерв

Мероприятие	Периодичность проведения	Длительность
1	2	3
Повышение квалификации, участие в семинарах, тренингах	1 раз в квартал	Краткосрочные курсы, 1-2 дня

Продолжение таблицы 21

1	2	3
Работа на различных участках структурного подразделения под руководством наставника для получения опыта работы	1 раз в квартал	3-5 дней
Личное руководство при решении проектных задач	По мере поступления	-
Оценка по результатам	По мере выполнения работ	-

Формирование состава кадрового резерва на условиях внутреннего найма позволит работника чувствовать свою ценность и значимость; перспективы позволят им рассматривать способы достижения цели, что не способствует рассмотрению вариантов, связанных с увольнением и поиском себя в иной сфере деятельности.

Затраты на реализацию данного мероприятия незначительные.

3.1.4 Соответствие занимаемой должности

1 чел. или 4,5% уволившихся указали, что не удовлетворены характером работ.

В депо многие люди работают не в соответствии с имеющимся образованием, что также создает угрозу, связанную с увольнением работников.

В таблице 22 рассмотрены условия, соответствующие данному увольнению.

Таблица 22 – Увольнение в связи с неудовлетворенностью характером работы

ФИО	Занимаемая должность	Стаж работы	Образование/ квалификация
Шуев	Слесарь,	4	Тайгинский институт железнодорожного

В.А.	заготовительный цех		транспорта, специальность 13.02.07 Электроснабжение (по отраслям).
------	------------------------	--	---

Как показывает таблица 22, данный работник уволился по причине несоответствия занимаемой должности. При этом, имея специальность техника в сфере электроснабжения, он мог отказаться от увольнения в случае его перевода в электроцех на должность электромеханика.

Для предотвращения рекомендуется:

1. Провести анализ соответствия занимаемых должностей уровню образования.
2. При возможности осуществить перевод при желании работника работать по специальности в рамках локомотивного депо.

Затраты на реализацию данного мероприятия незначительные.

3.2 Проект методов по совершенствованию системы управления мобильностью персонала

Рекомендуемые в рамках проекта мероприятия связаны с реализацией контрольных мероприятий, а также выполнением комплекса работ, целью которых является недопущение увеличения коэффициента текучести в перспективе, а также обеспечение вертикальной и горизонтальной мобильности для всех категорий персонала локомотивного депо.

В связи с увеличением объемов работ рекомендуется для усиления мотивационного эффекта увеличить заработную плату специалиста по кадрам на 10% или на $39010 \cdot 0,1 = 3901$ руб./мес., $3901 \cdot 12 = 46912$ руб./год.

Проект методов, направленных на совершенствование системы управления мобильностью персонала в локомотивном депо, представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Проект методов по совершенствованию системы управления мобильностью персонала

Причина увольнений	Рекомендуемые методы	Ответственный (контролер)	Затраты на реализацию
1	2	3	4
Удаленность места жительства от места работы	1.Пересмотр состава трудовых бригад, максимальное объединение работников, проживающих в одном населенном пункте. 2.Доставка служебным транспортом. 3.Компенсация расходов на бензин при использовании личного транспорта на 30%. 4.Предоставление мест в общежитии при посменном режиме работы 7/7 и 14/14.	Специалист отдела кадров	62 тыс.руб.
Неудовлетворенность психологическим климатом и условиями труда	1.Усиление программ социальной и организационной адаптации 2.Недопущение применения авторитарного стиля руководства на постоянной основе	Линейные руководители Специалист по кадрам	Незначительные
Отсутствие перспектив и обучения	1.Формирование кадрового резерва для рабочих по внутреннему найму в соответствии с условиями 2.Проведение мероприятий по развитию работников, включенных в кадровый резерв	Линейные руководители Функциональные руководители Специалист по кадрам	Незначительные

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4
Неудовлетворенность характером работы	1.Анализ состава кадров на соответствие занимаемым должностям	Линейные руководители Функциональные руководители Специалист по кадрам	Незначительные
Дополнительная оплата труда специалиста по кадрам в связи с увеличением объема работ			47 тыс.руб.
Итого			109 тыс.руб.

Общая сумма затрат на реализацию рекомендуемых мероприятий составляет 109 тыс.руб./год. Источником финансирования мероприятий может являться чистая прибыль, которая при этом условии снизится до уровня:

$$7611-109=7502 \text{ тыс.руб.}$$

Затраты на реализацию мероприятий составляют 1,4% чистой прибыли.

Плановый эффект от реализации мероприятий заключается в предотвращении увольнений по причинам, которые указывали уволившиеся в 2016 году работники.

В 2016 году 4 чел. или 18,1% уволившихся указывали прочие причины, которые рассматриваются как естественная текучесть кадров.

В таблице 24 отражены плановые показатели изменения показателей мобильности персонала в 2016 году и в результате реализации рекомендуемых мероприятий.

Таблица 24 – Эффект от реализации проекта

Показатель	2016 г.	С учетом реализации мероприятий	Абс.откл. (+,-)
1	2	3	4
Среднесписочная численность персонала, чел.	662	668	+6

1	2	3	4
Уволено работников, чел.	34	16	-18
В т.ч. по собственному желанию и по инициативе руководства	30	12	-18
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,023	-0,027
Коэффициент текучести	0,05	0,017	-0,033

Выводы по главе 3.

В рамках проекта по совершенствованию методов управления мобильностью персонала были предложены мероприятия, которые при их внедрении в практику работы обеспечат снижение уровня текучести кадров на 3,3%, при этом показатель текучести снизится и будет соответствовать уровню 2015 года – 2%, после которого стало наблюдаться ухудшение ситуации в сфере управления мобильностью.

Заключение

Мобильность – это явление, которое формирует как положительные, так и отрицательные характеристики в деятельности любой организации. Мобильность позволяет привлекать новые кадры, проводить ротацию кадров, повышать профессиональный уровень персонала – все это рассматривается как плюсы. Но в то же время высокий уровень мобильности предполагает, что работники уходят из организации, что связано с объективными и субъективными причинами. Но в любом случае уход предполагает, что организация будет нуждаться в новых работниках, которые, в свою очередь, требуют затрат на подготовку, времени на адаптацию, что существенно снижает эффективность деятельности организации – это минусы.

Мобильность – это движение кадров в пределах организации, для ее характеристики используются абсолютные и относительные показатели, которые позволяют судить о том, насколько эффективна и грамотна политика работы с кадрами. Анализ показателей позволяет также выявлять причины, которые влияют на ухудшение показателей и предпринимать действия, которые будут способствовать изменению данного процесса. Мобильность – явление плановое в какой – то степени, так как выбытие работников из организации может происходить по причинам, которые можно предусмотреть, что позволяет организации заранее принять меры для устранения негативного эффекта. Однако, в ряде случаев мобильность нельзя запланировать – например, при увольнении работника по собственному желанию, и это отрицательно может сказываться на показателях деятельности организации.

Таким образом, можно заключить, что исследование мобильности – это важный фактор, позволяющий исключить негативные факторы и обеспечить определенный результат работы всей организации в целом.

В рамках ВКР был проведен анализ кадрового состава локомотивного депо Тайга, проанализирован уровень мобильности, выявлены причины, которые привели к резкому увеличению коэффициента текучести в период 2015 – 2016 г.г., разработан проект методов по совершенствованию системы управления мобильностью персонала.

Экономическая деятельность локомотивного депо в период 2014 – 2016 г.г. была определена как успешная.

Общая численность персонала в 2016 году составляет 656 чел. Укомплектованность составляет 97,76%. Наибольший удельный вес приходится на категорию рабочих.

Анализ качественного состава работников показал, что кадровый состав достаточно молодой, средний возраст работников не превышает 42 года. Наибольший возрастной разброс наблюдается в категории рабочих. Среди руководителей практически нет работников младше 30 лет. В целом по депо большая часть работников имеет среднее профессиональное образование, но специалисты и руководители преимущественно имеют высшее образование. Образовательный уровень работников оценивается как высокий. Большая часть работников работает в депо 11 – 15 лет, но чем выше должность – тем больше и стаж работы. Для рабочих максимальный удельный вес по стажу работы приходится на 6 -10 лет. Средний тарифный разряд рабочих шестой, что отражает высокий уровень квалификации персонала. В основном в депо работают мужчины.

Анализ уровня мобильности позволил определить, что в 2016 году ситуация, связанная с движением персонала, достаточно благоприятная, но при этом коэффициенты, отражающие уровень текучести персонала в депо, резко увеличиваются, что указало на наличие проблем в сфере управления

мобильностью. По результатам проведенного анализа по причинам увольнений были определены проблемы:

- большая часть работников проживает в отдалении от места работы, что создает проблемы, связанные с прибытием к началу смены;
- работников не устраивает психологический климат в коллективе;
- работники не видят перспектив роста, а также не имеют возможности обучения;
- работники не удовлетворены условиями труда и характером работ.

Для устранения проблем и, как следствие, уменьшения текучести кадров, были разработаны мероприятия, в основе которых лежат психологические, административные и экономические методы управления. В целом в результате реализации рекомендуемых мероприятий уровень текучести снизится до уровня показателя 2015 года 2%. Общая сумма затрат на реализацию мероприятий составляет 109 тыс.руб.

Список использованных источников

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
13. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
19. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
20. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
21. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
29. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, В.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
30. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.

31. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
32. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
33. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
34. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
35. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.
37. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
38. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
39. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
40. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
41. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения охватывающее профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
43. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
44. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
45. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
46. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
47. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
48. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
49. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
50. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
51. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

52. Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
53. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
54. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
55. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
56. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
57. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
58. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
59. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
60. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
61. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.