

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Технология управления персоналом предприятия на примере организации ОАО «РЖД» структурное подразделение дирекции тяги «Эксплуатационное локомотивное депо» г.Тайга</b>

УДК \_005.95:656.21(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Войтко Олег Борисович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		

**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
<b>Профессиональные компетенции</b>		
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 )
<b>Универсальные компетенции</b>		
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)
Р10	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)
Р11	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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Войтко Олег Борисович

Тема работы:

**Технология управления персоналом предприятия на примере организации ОАО «РЖД» структурное подразделение дирекции тяги «Эксплуатационное локомотивное депо» г.Тайга**

Утверждена приказом директора (дата, номер) приказ от 01.02.2017№560/с

Срок сдачи студентом выполненной работы: **05.06.2017г.**

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам , Учебно-исследовательская работа студентов, «Психология управления персоналом».</li><li>2. Монографии.</li><li>3. Статьи периодических изданий.</li><li>4. Учебники.</li><li>5. Лекции</li></ol>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поставлены задачи: раскрыть сущность технологии управления персоналом организации, провести ее анализ, выявить проблемы.</li><li>2. Цель: оценить действующую технологию управления персоналом на предприятии</li><li>3. Разработать пути решения проблем в управлении персоналом</li></ol>

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):**

**1. Теоретические аспекты применения и оценки кадровых технологий в сфере управления персоналом.**

**2. Анализ кадровых технологий в рамках системы управления персоналом в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга» Западно-Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД».**

**3. Рекомендации по совершенствованию применяемых технологий в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга».**

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>01.01.2017г.</b>
---	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		20.01.2017

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3-11И22	Войтко Олег Борисович		20.01.2017

Министерство образования и науки Российской Федерации



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:	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)
16.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы
02.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования
15.04.2017	Написание чернового варианта ВКР
04.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов
Итого:	
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	Тычкин Павел Борисович	к.ф.н		

СОГЛАСОВАНО:

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

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 101 страницу, 17 рисунков, 28 таблиц, 66 использованных источников.

Ключевые слова: кадровая политика, система управления персоналом, технологии работы с персоналом, методы управления, экономическая эффективность, социальная эффективность, организационная эффективность, формирование кадрового состава, использование кадрового состава, стабилизация кадрового состава, коэффициент, мотивация.

**Объектом исследования** являются технологии работы с персоналом в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга».

**Цель работы** – повышение эффективности применяемых технологий в сфере управления персоналом.

В процессе исследования проводилось исследование особенностей применения теоретических подходов в реализации технологий сферы управления персоналом; анализировалась система управления персоналом в исследуемой организации; выявлялись недостатки в сфере управления персоналом.

В результате исследования были даны рекомендации по совершенствованию реализуемых технологий работы с персоналом.

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

**Область применения:** система управления персоналом в ОАО «РЖД».

**Экономическая эффективность/значимость работы:** внедрение мероприятий в практику работы обеспечит повышение уровня производительности труда; будет способствовать увеличению прибыли; повысит нематериальную мотивацию работников.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – работники организации, выполняющие трудовые функции в соответствии с должностными обязанностями.

Система управления персоналом – комплекс мероприятий, целью которых является формирование, использование и стабилизация кадрового состава для достижения главной цели существования организации.

Кадровая политика - комплекс правил и принципов, которые направлены на регламентацию отношений персонала и организации.

Технология кадровой работы – приемы работы с персоналом, реализуемые в кадровой политике.

Методы управления – способы воздействия на персонал для достижения поставленной цели.

Мотивация – внутренняя потребность работника, используемая организацией для достижения цели.

Служба управления персоналом – структурное подразделение или отдел организации, обеспечивающее реализацию кадровых технологий.

Организационная структура управления – схематичное иерархическое представление взаимного подчинения всех работников организации.

Ротация – процесс продвижения работника по различным должностям в рамках организации.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

РЖД – Российские железные дороги.

ЕТКС – Единый тарифно – квалификационный справочник.

ФРВ – Фонд рабочего времени.

ТО – техническое обслуживание.

ТР – текущий ремонт.

ПТО – производственно – технический отдел.

АУП – административно – управленческий персонал.

ППССЗ – профессиональная подготовка специалистов среднего звена.

ППКРС – профессиональная подготовка квалифицированных рабочих и служащих.

ДЗО – дочерние и зависимые общества.

ТИЖТ – Тайгинский институт железнодорожного транспорта.

ОмГУПС – Омский государственный университет путей сообщения.

СГУПС – Сибирский государственный университет путей сообщения.



## Оглавление

Введение .....	10
1 Теоретические аспекты применения и оценки кадровых технологий в сфере управления персоналом .....	14
1.1 Характеристика технологий кадровой работы в сфере управления персоналом.....	14
1.2 Основные функции службы управления персоналом при реализации кадровых технологий..	22
1.3 Эффективность применения кадровых технологий: социальный, организационный и экономический аспекты.....	28
Выводы по главе 1.....	33
2 Анализ кадровых технологий в рамках системы управления персоналом в «Эксплуатационном локомотивно депо Тайга» Западно - Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД» .....	34
2.1 Краткая характеристика организации . .....	<b>35</b>
2.2 Анализ организационной структуры и кадрового состава .....	41
2.3 Реализуемые технологии работы с персоналом и оценка деятельности в сфере управления ..	54
Выводы по главе 2.....	75
3 Рекомендации по совершенствованию применяемых технологий в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга» .....	75
3.1 Мероприятия по повышению нематериальной мотивации.....	76
3.2 Предоставление дополнительных дней к основному отпуску.....	83
Выводы по главе 3.....	86
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	91
Приложение 1 – Должностные обязанности заместителя начальника эксплуатационного локомотивного депо по кадрам и социальным вопросам.....	97
Приложение 2 - Результаты социологического опроса в соответствии с методикой В.И.Гречикова .....	99
Приложение 3 - Отчет о проверке на плагиат .....	101

## **Введение**

В современных условиях руководители предприятий и организаций уделяют максимальное внимание вопросам, связанным с управлением персоналом. Связано это прежде всего с тем, что именно работники обеспечивают функционирование организации. От того, насколько они разделяют интересы организации, воспринимают ее корпоративную культуру, зависит то, каким образом они будут относиться к работе, что позволяет говорить о высокой актуальности вопросов, связанных с изучением системы управления персоналом в рыночных условиях хозяйствования.

Организация имеет кадровую политику – систему, которая реализуется на тактическом и стратегическом уровнях, позволяя добиваться поставленных целей в сфере управления персоналом, которые должны соответствовать целям существования организации в целом. Кадровая политика реализуется посредством технологий, которые включены в систему управления персоналом. В настоящее время выделяют три крупных направления в сфере управления персоналом – формирование, использование и стабилизация персонала. В каждом из направлений выделяют более конкретные технологии реализации работ, развитие и значимость которых определяется спецификой работы организации в целом. Чем внимательнее относится организация к системе управления персоналом – тем больший обратный эффект она получает.

Но степень развития систем управления персоналом на разных предприятиях разный. Связано это прежде всего с подходом руководителей к данной сфере деятельности. Современные условия предполагают, что для работы с персоналом должен использоваться работник, который обладает соответствующими знаниями, умениями, навыками, т.е. компетентностью, которая позволяет принимать ему грамотные, социально и экономические обоснованные управленческие решения. Для этого в настоящее время

осуществляется подготовка специалистов по кадрам, спектр трудовых функций которых значительно расширен по сравнению с другим направлением работы – инспектора по кадрам.

Вопросы, связанные с управлением персоналом, широко освещены в учебной литературы по экономике, социологии, менеджменте, маркетинге, теории организации и пр. такими авторами, как

Теоретические вопросы, связанные с оплатой труда, широко освещены в экономике, бухгалтерском учете, налогообложении, менеджменте авторами Авдеевым В.В., Атанасян Л.С., Архиповой Н.И., Базаровым Т.И., Бедяевой Т.В., Блиновым А.О., Валиевой О.В., Весниным В.Р., Гречиковым В.И., Дементьевой А.Г., Зайцевой Н.А., Златиным П.А., Ивановской Л.В., Кабановым А.Я., Кафидовым В.В., Кравченко К.А., Литвинцевой Е.А., Лукичевой Л.И., Макриновой В.И., Одеговым Ю.Г., Пихало В.Т., Радченко Л.А., Суриным А.В., Федоровой Н.В., Якушевой Н.М. и другими.

Целью исследования является оценка эффективности системы управления персоналом предприятия и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на примере организации ОАО «РЖД» структурное подразделение дирекции тяги «Эксплуатационное локомотивное депо» г.Тайга.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Охарактеризовать теоретические аспекты управления персоналом и кадровой политики в современной организации;
2. Проанализировать методики оценки эффективности деятельности по управлению персоналом и осуществить выбор оптимальных критериев оценки;
3. Определить основные характеристики системы управления персоналом в ОАО «РЖД»;
4. Осуществить анализ системы управления персоналом «Эксплуатационного локомотивного депо Тайга» и оценить ее эффективность;

5. Разработать рекомендации для повышения эффективности управления персоналом в исследуемой организации.

Объект исследования – система управления персоналом в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга» Западно – Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД».

Предмет исследования — оценка эффективности системы управления персоналом в современной организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию (на примере «Эксплуатационного локомотивного депо» г.Тайга).

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в сфере управления человеческими ресурсами, менеджмента и маркетинга.

В исследовании были использованы метод анализа при характеристике основных теоретических аспектов проблемы управления персоналом, методы анкетирования и опроса в рамках проведения социологического исследования на примере «Локомотивного эксплуатационного депо Тайга», а также метод синтеза при обобщении результатов исследования и выработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на примере «Эксплуатационного локомотивного депо Тайга».

Практическая значимость проведенного исследования определена принятием результатов исследования в анализируемой организации и рассмотрении возможностей по внедрению путей совершенствования в практику работы.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ управления персоналом.

Вторая глава содержит результаты анализа кадрового состава, системы

управления персоналом, оценку эффективности управления персоналом в исследуемой организации.

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

# 1 Теоретические аспекты применения и оценки кадровых технологий в сфере управления персоналом

## 1.1 Характеристика технологий кадровой работы в сфере управления персоналом

В основе управления персоналом лежит понятие кадровой политики, которая представляет собой комплекс правил и принципов, которые направлены на регламентацию отношений персонала и организации. Они являются следствием всех политик организации: маркетинговой, инвестиционной, финансовой и иных. Кадровая политика реализует этапы работы с персоналом за счет использования в практической деятельности различных форм деятельности, в результате чего создается высокопроизводительный коллектив, позволяющий реализовать возможности предприятия и реагировать на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды организации [15, с.134]. Направлений функционирования в кадровой политике достаточно много, они представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Направления кадровой политики организации

Именно данные направления представляют собой отдельные направления в системе управления персоналом.

Для того, чтобы сформировать кадровую политику, эффективно реализующую направления управления персоналом, необходимо соблюдение следующих условий [22, с.70]:

1. Кадровая политика должна соответствовать социально – экономической политике государства, а также общественным и правовым нормам.

2. Человек как работник должен рассматриваться как единое целое с системой организации, что обеспечивает его полноценное включение в различные аспекты производственной деятельности.

3. Должна соблюдаться ориентация на достижение максимально высоких показателей в работе, в основе которых лежит реализация кадровой политики.

4. Должны обеспечиваться демократизм, гласность, динамизм в работе с персоналом.

5. Кадровая политика должна обеспечивать баланс стимула и ответственности по отношению к конкретному работнику.

Таким образом, реализация кадровой политики при грамотном подходе позволяет внести вклад в достижение организацией своих целей, что реализует формат социальной ответственности персонала перед организацией и обществом в целом.

Средством, позволяющим реализовать кадровую политику в организации, является система управления персоналом. В основе ее использования лежат технологии, которые представляют собой определенные приемы, которые реализуются в кадровой работе работниками, которые имеют определенную подготовку и могут грамотно и качественно применять данные технологии [11, с.155].

Управление персоналом рассматривается как деятельность кадровых служб, которая реализует определенные направления работы с персоналом,

выбирает формы и методы управления. Структурно система управления персоналом представляет собой комплекс подсистем, каждая из которых реализует заданное направление, вырабатывая наиболее эффективные способы воздействия на персонал.

Данная система состоит из следующих элементов [12, с.190]:

1. Цели и принципы управления персоналом.
2. Объект и субъект управления.
3. Общие и конкретные функции управления.
4. Методы и техники управления.
5. Методы оценки эффективности управления.

Текущее взаимодействие всех этих элементов обеспечивает заданную степень эффективности управления, позволяя организации добиваться поставленной цели.

Высока важность системы управления персоналом в общей системе управления, так как обеспечивается взаимная увязка целей существования организации в целом и целей управления персоналом. Работники являются основным ресурсом, который обеспечивает работу организации, поэтому важно находить наиболее эффективные способы и методы управления им, что позволяет организации получать необходимые результаты в текущей деятельности [34, с.118].

В основе управления персоналом лежат принципы, которые делятся на базовые и специфические.

К базовым относят принципы системности, нормативности, обратной связи, инновационности, вариативности, рефлексивности [43, с.77].

К специфическим принципам относят принципы синергии и корпоративно-этической специфики.

Характеристика принципов управления персоналом приведена в таблице 1.



Таблица 1 – Принципы управления персоналом

Принцип	Описание принципа
<b>Базовые принципы</b>	
<i>Системности</i>	Взаимное соответствие целей, принципов, организационной структуры, функций и технологий управления персоналом организационной миссии и учет конкретно-исторической реальности государственных и национальных структурных образований.
<i>Обратной связи</i>	Функционирование и развитие системы мониторинга организационного социально-профессионального фона.
Нормативности	Наличие признанного профессиональной общественностью ядра квалификационных требований, овладение которым гарантирует необходимый минимум компетентности в данной области, отражение его в стандартах организации и должностных требованиях.
<i>Вариативности</i>	Разнообразии направлений профессионализации на различных ее этапах при одновременном соблюдении принципа нормативности.
<i>Инновационности</i>	Организацию и развитие целостной системы профессионального экспериментирования, социально-профессиональной экспертизы, целесообразного осуществления нововведений в управлении персоналом.
<i>Рефлексивности</i>	Специалист последовательно осваивает все более абстрактные фрагменты профессионального пространства, проходя от технологического через управленческий, теоретический к методологическому уровню рефлексии в профессиональной деятельности.
<b>Специфические принципы</b>	
<i>Синергии</i>	Осознание того факта, что эффект от взаимодействия в данной области управления возникает при условии опоры на ценности организационной культуры.
<i>Корпоративно-этической специфики</i>	Учет регионально-исторических и социокультурных условий среды функционирования организации.

Важной составляющей в системе управления персоналом являются методы управления, под которыми понимаются способы воздействия на персонал, которые преследуют цель координации деятельности. Выделяют три группы методов управления: административно - правовые, социально – психологические и финансово – экономические [56, с.99].

В основе административно - правовых методов лежит власть, дисциплина – они ориентированы на мотивы поведения, которые принимают формы чувства долга, культуры трудовой деятельности в организации, желание человека работать в конкретной организации. Реализуются административные методы посредством комплекса регламентирующих административных актов, подлежащих исполнению [45, с.111].

В основе финансово - экономических методов лежит экономический

механизм стимулирования и мотивации персонала, что позволяет ориентировать персонал на достижение определенных результатов посредством использования систем материального и нематериального стимулирования. Основным инструментом, применяемым в рамках экономических методов, является планирование [17, с.112].

В основе социально – психологических методов лежат социальный и психологический подходы, которые при использовании позволяют осуществлять воздействие на работников [3, с.186].

При рассмотрении в целом комплекс методов управления персоналом достаточно сложен и обширен. Он может включать в себя, помимо рассмотренных базовых методов, также методы воспитания и обучения. Общая характеристика методов управления персоналом представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Методы управления персоналом

Далее рассмотрим направления деятельности системы управления персоналом. Как следует из рисунка 1, они определяются направлениями реализации кадровой политики. Укрупнено их можно объединить в три

основных направления: формирование и подготовка кадрового состава организации; расстановка и движение персонала; использование кадрового состава [14, с.221].

Каждое из направлений реализует определенные действия, которые позволяют достичь желаемого – то есть цели организации. Общие направления работ в сфере управления персоналом представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные направления деятельности в сфере управления персоналом

В системе управления формированием и подготовкой кадрового состава можно выделить следующие основные направления работ [15, с.81]:

1. Непосредственно формирование кадров через процессы расчета потребности в работниках и их привлечению в организацию. Для расчета потребности в кадрах используются методики, которые позволяют определить не только количественный, но и качественный состав работников. В настоящее время используются следующие методы расчета численности:

по трудоемкости, нормам выработки, нормам обслуживания, рабочим местам. Но при расчетах необходимо учитывать и квалификационные характеристики потенциальных работников, т.е. те параметры, которые задают возможность выполнения работ на рабочем месте. Для привлечения персонала в организацию, т.е. обеспечения процессов найма, могут быть использованы внутренние и внешние источники найма, которые отличаются источниками поступления кадров. При внутреннем привлечении происходит перестановка работников по рабочим местам, что может рассматриваться как карьерный рост в пределах организации. Связано это прежде всего с тем, что подобные передвижения характеризуются прохождением вертикальных уровней иерархических организационных систем, что позволяет человеку занимать вышестоящие должности. При внешнем найме человек привлекается в организацию со стороны, он трудоустраивается в новую для него организацию. Данные процессы обладают как достоинствами, так и недостатками.

2. Управление подготовкой кадров рассматривается как важный аспект в управлении персоналом. Для организации важен не только первоначальный квалификационный потенциал работника, но и то, как он готов развиваться в профессиональном плане по отношению к организации. Подготовка рассматривается как базовый элемент системы обучения, который также включает процессы переподготовки и повышения квалификации. Для того, чтобы работник соответствовал требованиям организации, которая в свою очередь зависит от внешних условий, необходимо его стабильное развитие и совершенствование. Первоначальная подготовка персонала рассматривается как процесс, в результате которого человек получает новые, ранее неизвестные ему знания, умения, навыки, компетенции. Практикуется подготовка персонала через получение профильного образования в образовательных учреждениях различного уровня. Переподготовка предполагает ориентацию человека на новый для него вид деятельности на базе уже существующего образования. Для того, чтобы соответствовать

внешней среде, реализуется повышение квалификации, позволяющая человеку как работнику постоянно находиться в сфере новшеств в рамках профессиональной деятельности.

3. Очень важен и социальный аспект, позволяющий создавать комфортные условия для трудовой деятельности, что, в то же время, проявляется на бытовом уровне, например, предоставление служебного жилья, медицинское обслуживание и пр.

Для каждой организации характерна мобильность персонала – то есть его движение [43, с.152]. При этом под первоначальным движением понимается расстановка, в рамках которой осуществляется заполнение вакантных мест и закрепление на них сотрудников. По мере возникновения потребностей формируется профессиональное и квалификационное движение кадрового состава, в результате чего одни работники занимают должности других. Для многих сотрудников важно построение карьеры, так как она может рассматриваться как степень признания заслуг определенного работника по отношению к организации. Характеристиками мобильности является текучесть кадров, под которой подразумеваются процессы, связанные с выбытием кадров из организации и формированием потребности в новых сотрудниках. Высокая текучесть кадров – крайне отрицательный момент в деятельности организации, так как она сразу указывает на возникновение проблем в кадровой сфере [29, с.116].

Однако, как бы эффективно не реализовывались первые два направления, наибольшей важностью обладает управление процессами использования кадрового состава, так как именно рациональное использование кадрового состава в процессе производственной деятельности позволяет достигать высоких показателей в производственной деятельности. В рамках управления использованием кадров выделяют три технологических направления [14, с.152]:

1. Использование прогрессивных методов труда посредством повышения механизации производственных процессов, использования

передовых технологий, научной организации труда.

2. Улучшение условий труда через повышение трудовой дисциплины, трудовой активности людей, совершенствования мер социальной защиты работников.

3. Учет экономических факторов использования кадров: планирование численности, фонда оплаты труда, показатели производительности, баланс материального и нематериального стимулирования работников.

## **1.2 Основные функции службы управления персоналом при реализации кадровых технологий**

Воздействия на работников обеспечивается со стороны субъектов управления, к которым можно отнести руководителей организации на всех уровнях, а также службы управления персоналом, которые в полном объеме реализуют функции управления. Особенностью служб управления персоналом является то, что данное структурное подразделение не участвует непосредственно в основной деятельности, но в то же время от эффективности их работы зависит эффективность функционирования организации в целом [51, с.144].

Реализация кадровой политики обеспечивается на тактическом и стратегическом уровнях. Тактический уровень характеризуется обеспечением текущей кадровой работы, связанная с формированием и использование кадрового состава организации. В основе реализации тактического уровня лежат административные методы управления, которые регулируют все управленческие процессы, связанные с кадрами предприятия. Стратегический уровень ориентирован на развитие системы управления персоналом, в основе которых лежат концептуальные основы подходов к управлению персоналом. Состав реализуемых на различных уровнях функций зависит от величины организаций. К основным функциям службы управления персоналом на средних и крупных предприятиях относят: обеспечение производства работниками нужной квалификации; обучение и

развитие персонала; проведение документационных процедур, связанных с оформлением трудовых отношений работника и организации; организацию оплаты труда; формирование благоприятного морально – психологического климата в коллективе; развитие профсоюзного движения; стабилизацию условий труда и обеспечение техники безопасности [18, с.115].

Однако, как и в любой другой сфере деятельности, службы управления персоналом активно перенимают инновационные методы работы, в связи с чем для современных служб управления персоналом рассмотренные классические функции могут быть расширены и представлять собой следующие направления работы [26, с.76]:

- Расчет количественной и качественной потребности в работниках на текущий и перспективный периоды.
- Составление бизнес – плана в части раздела «Персонал».
- Проведение аттестации рабочих мест, разработка профессиограмм.
- Разработка методов оценки персонала при трудоустройстве.
- Формирование резерва кадров, управление карьерным ростом сотрудников.
- Внедрение инноваций в кадровую сферу.
- Проведение исследований для создания эффективных трудовых команд в рамках рабочих коллективов.
- Снижение уровня конфликтности и пр.

Структурно службы представляют собой специализированные подразделения, реализующие кадровую политику. Управление персоналом обеспечивают работники кадровых служб. В целом отдельные структурные подразделения реализуют функции управления персоналом, а место отдельных структурных подразделений определяется статусом руководителя подразделения. Это позволяет говорить об эффективном формировании проектных организационных структур управления персоналом, в основе чего

лежат следующие условия [23, с.55]:

1. Внешняя среда организации.
2. Тип производства и производственных работ.
3. Особенности кадрового состава и реализации корпоративной культуры.
4. Ориентация на применение практического эффективного опыта в организации подобных организационных структур.

При любой организации характерен момент, обеспечивающий взаимодействие следующих элементов: работников, средств и предметов труда, информации и коммуникаций. Это позволяет говорить о выделении следующих типов связей между руководителями служб управления персоналом и работниками, подчиненными различным уровням управления – вертикальной и горизонтальной. При организации горизонтальных связей обеспечивается взаимодействие равноправных элементов, а при организации вертикальных связей обеспечивается взаимодействие «снизу вверх» или «сверху вниз». Это позволяет говорить о передаче информационных потоков, связанных с управлением персоналом, по различным уровням управления – низшим, средним, высшим [21, с.167].

Для организации связей, которые напрямую оказывают влияние на эффективность управления персоналом, учитывается масштаб или норма управляемости, которая выражается в количестве работников предприятия, которые приходится на одного работника кадровой службы. В российской практике условно берется показатель 100 работников на 1 специалиста по кадрам [20, с.32]. Но в реальности данное значение не всегда является эффективным, поскольку 1 человек не всегда в состоянии обеспечить качественное управление по всем направлениям. Поэтому для формирования состава службы управления персоналом важно учитывать не только качественные показатели деятельности, но и ориентироваться на следующие показатели [39, с.145]:

Эффективность функционального взаимодействия, что напрямую



зависит от организационной структуры организации и численности работников в ней.

Деловой потенциал, развитие которого требует существенных усилий, прикладываемых в сфере кадрового менеджмента.

Организационная культура организации, ее стратегия.

Поэтому для формирования структуры службы управления персоналом необходимо прохождение этапов: определение состава функций управления → определение состава структурных подразделений службы управления персоналом → обеспечение качественных связей между структурными подразделениями → распределение прав и ответственности структурных подразделений → расчет численности работников структурных подразделений и распределение функциональных обязанностей между ними → построение конечной организационной структуры [31, с.154]. Количественный состав определяется в соответствии с организационно-штатными структурами и Уставом. Качественный состав в целом определяется в соответствии с квалификационным справочником должностей рабочих и служащих.

При построении организационных структур можно использовать формальные и неформальные подходы к их построению. В рамках формальных подходов используются известные модели: линейная, функциональная, линейно – штабная и пр., что зависит от масштабов организации в целом и развитости функций кадрового менеджмента в ней. Неформальный подход ориентирован на социально – психологические факторы, которые оказывают существенное влияние на трудовые процессы, несмотря на то, что данный фактор теоретически должен быть исключен из рассмотрения. Однако, личные взаимоотношения, уровень конфликтности, симпатия между работниками способны оказывать существенное положительное или отрицательное воздействие на результаты работы. Использование неформальных структур способствует повышению интереса

работников, удовлетворенности их результатами своего труда, что приводит к повышению эффективности функционирования организации.

Примеры организационных структур управления персоналом в различных организациях приведены на рисунках 4, 5, 6.

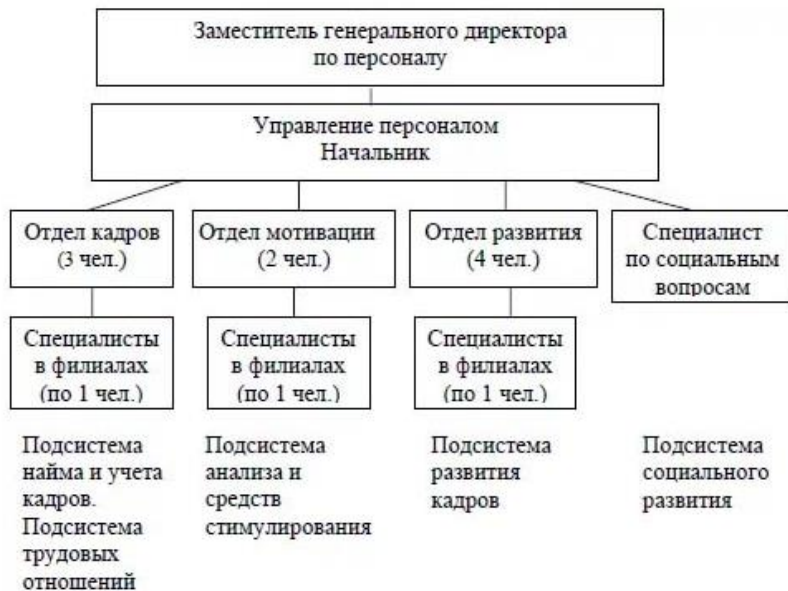


Рисунок 4 – Линейно – функциональная организационная структура службы управления персоналом

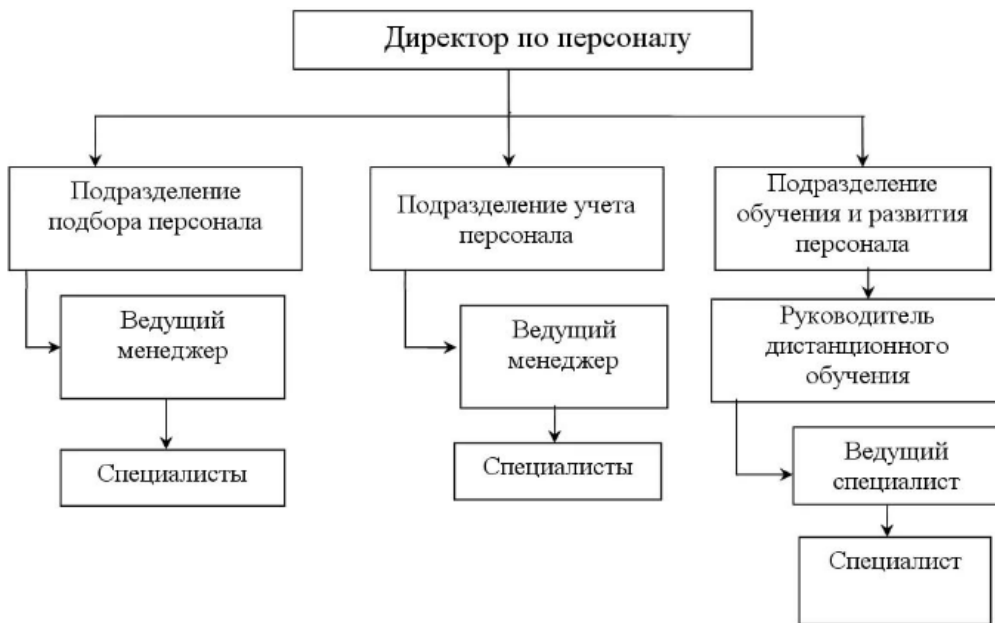


Рисунок 5 – Линейная организационная структура службы управления персоналом

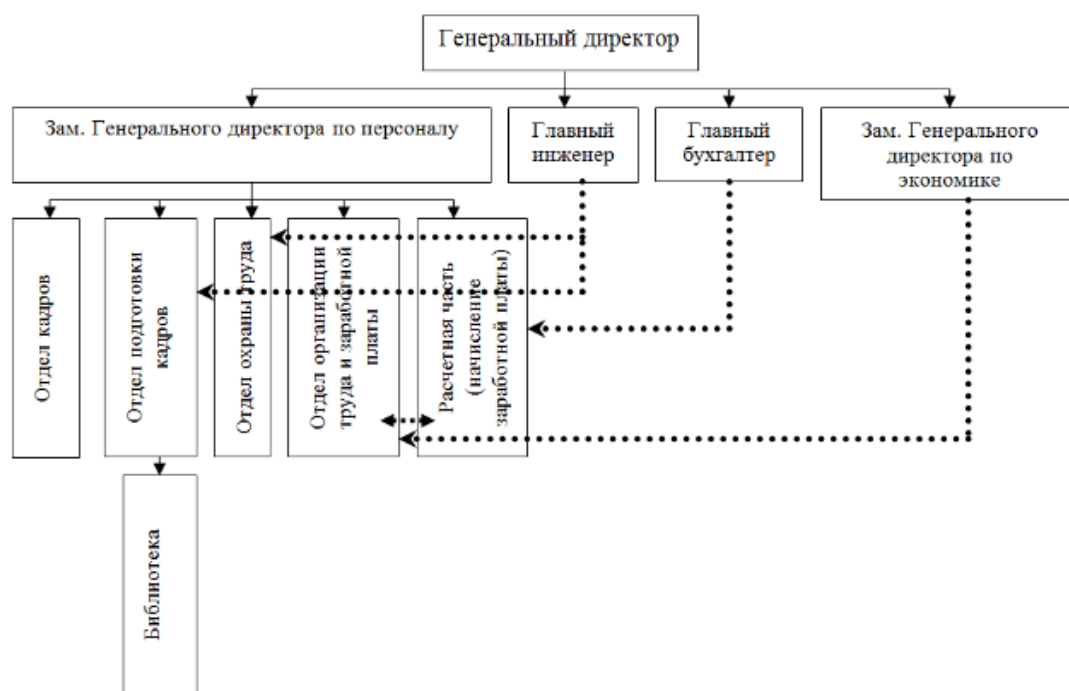


Рисунок 6 – Матричная организационная структура службы управления персоналом

Структурное положение службы управления персоналом во многом определяется особенностями организации [26, с.178]. Можно выделить четыре варианта положения кадровых служб. В первом случае служба подчиняется руководителю организации, что позволяет рассматривать ее как штаб, работа которого оказывает влияние на работу организации в целом. Во втором случае служба подчиняется руководителю по администрированию, в результате чего основные координационные функции сосредотачиваются в функциональной подсистеме. В третьем варианте кадровая служба подчиняется высшему руководству, что очень эффективно тогда, когда организация еще находится на этапе развития и каждый уровень еще стабилизируется в своей работы. В последнем варианте служба включается в систему управления.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих выделяет две категории работников в сфере управления кадрами – инспектор по кадрам и специалист по кадрам [27,

с.143]. Инспектор больше ориентировать на документационное обеспечение управления персоналом. Специалист реализует все направления управления персоналом. Это требует наличия высокой квалификации и профильного образования. Специалист по кадрам должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты;
- трудовое законодательство;
- методические рекомендации по выполняемой работе;
- структуру и штат предприятия;
- порядок проведения аттестаций и методы анализа структуры кадров, формирования банка данных работников предприятия;
- порядок и источники пополнения кадров;
- порядок составления отчетности по выполняемой работе;
- основы психологии и социологии труда, экономики, менеджмента;
- информационные технологии (средства ПК), средства коммуникации (факс, электронная почта, Интернет);
- правила и нормы охраны труда;
- порядок оформления, ведения и хранения кадровой документации.

### **1.3 Эффективность применения кадровых технологий: социальный, организационный и экономический аспекты**

Существование управления предусматривает достижение определенных показателей деятельности. Рассматривая персонал как наиболее важный фактор производства в деятельности организации, необходимо уделить внимание и специфике оценки деятельности по управлению персоналом. Учебная литература предлагает различные методики, позволяющие оценить эффективность деятельности. Среди

зарубежных методик, взятых на вооружение в России, можно назвать экспертную оценку, метод бечмаркинга, метод подсчета отдачи инвестиций, методику Д.Филипса, методику Д.Ульриха [5, с.20]. Среди методик, предложенных отечественными учеными, можно отметить методики С.А.Шапиро, И.К.Макаровой, А.П.Егоршина и др [12, с.111].

В качестве критериев оценки используются различные подходы, которые ориентированы на конкретные сферы.

В рамках первого подхода определено, что критериями эффективности деятельности по управлению персоналом являются конечные результаты производственной деятельности: прибыль, затраты на 1 рубль продукции, уровень рентабельности и пр.

В рамках второго подхода используются критерии, отражающие результативность и сложность живого труда, что находит отражение в расчете таких показателей, как производительность труда, общий фонд оплаты труда, темпы их роста и пр.

В рамках третьего подхода критериями эффективности управления является повышение эффективности организации и мотивации, а также сложившийся морально – психологический климат. В качестве критериев оценки используются текучесть персонала, затраты на обучение, социальные программы и пр.

В рамках ВКР рассмотрим методику А.П.Егоршина, которая позволяет оценить эффективность трудовой деятельности, что характеризует и степень эффективности управления персоналом [27, с.130]. В основе данной методики лежат факторы, которые характеризуют жизнедеятельность организации. Выделяют критерии оценки: экономическая, социальная, организационная эффективность; оценка по конечным результатам; управление производительностью труда; качество трудовой жизни и балльная оценка труда.

Экономическая эффективность. Позволяет сопоставить и оценить экономию или перерасход по затратам, которые вложены в систему

управления персоналом. Среди критериев данной группы можно назвать коэффициент эффективности затрат; срок окупаемости затрат; приведенные затраты; годовой экономический эффект; дисконтированные затраты.

Рассмотрим основные формулы, применяемые в расчетах экономической эффективности.

Коэффициент эффективности затрат определяется согласно формуле 1.

$$E = \frac{Э}{З} \quad (1)$$

Где Э – экономия / прибыль, тыс.руб.;

З – затраты на создание экономии, тыс.руб.;

Е – экономическая эффективность.

Годовой экономический эффект определяется согласно формуле 2.

$$Эг = Дг - Нкэ * Рг \quad (2)$$

Где Эг – годовой экономический эффект;

Дг – доходы за год, тыс.руб.;

Рг – расходы за год, тыс.руб.;

Нкэ – нормативный коэффициент эффективности (устанавливается для конкретной отрасли, в среднем составляет 0,1–0,2).

Социальная эффективность. Ориентирована на учет и оценку социальных и общественных факторов. Критериями является мотивация персонала, морально-психологический климат, уровень развития персонала. Количественные отражения данных направлений позволяют оценить показатели средней заработной платы, удельного веса ФОТ в выручке, темп роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть кадров, потери рабочего времени, оценка морально – психологического климата.

Рассмотрим основные формулы, применяемые в расчетах экономической эффективности.

Текучесть кадров определяется согласно формуле 3.

$$Ктек = \frac{Ку}{Чсн} \quad (3)$$

Где Кт – коэффициент текучести;

Ку – количество уволенных сотрудников, чел.;

Чср – среднесписочная численность, чел.

Организационная эффективность. Позволяет дать характеристику организации труда, что находит выражение в следующих показателях: надежность работы и равномерность загрузки работников; нормы управляемости; коэффициент прироста сотрудников; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала.

Оценка по конечным результатам . В рамках данного направления выполняется оценка результатов и динамика показателей, которые отражают эффективность работы организации в целом: выручка, валовой доход, чистая прибыль, себестоимость, качество продукции.

Управление производительностью труда. Данное направление ориентировано на производительность, которая отражает эффективность и продуктивность работы персонала на предприятии, что позволяет оценить и другие взаимосвязанные с производительностью показатели. К критериальным показателям по данному направлению относят: натуральную и стоимостную производительность, трудоемкость, коэффициенты использования рабочего времени.

Производительность труда определяется согласно формуле 4.

$$Птр = \frac{В}{Чср} \quad (4)$$

Где Птр – производительность труда, тыс.руб./чел;

В – выручка, тыс.руб.,

Чср – среднесписочная численность, чел.

Трудоемкость определяется согласно формуле 5.

$$Q = \frac{T}{В} \quad (5)$$

Где Q – трудоемкость;

T – сумма затрат труда, тыс.руб.

Коэффициент использования рабочего времени определяется согласно формуле 6.

$$\text{Кирв} = \frac{\text{Чч/д}}{\text{ФРВ}} \quad (6)$$

Где Кирв – коэффициент использования фонда рабочего времени;

Чч/д – число отработанных человеко – часов;

ФРВ – фонд рабочего времени, час.

Качество трудовой жизни.

Так как работник осуществляет свою трудовую деятельность в определенном внутреннем окружении организации, то выполняется оценка и качества трудовой жизни, для чего используются критерии оценки: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

Балльная оценка эффективности труда представляет собой конечный интегральный показатель, позволяющий выполнить итоговую оценку.

В целом эффективность управления персоналом представляет собой отношение фактически достигнутых критериев и базисных значения, которые соотносятся между собой с помощью весовых коэффициентов.

Для оценки многих критериев используются методы социометрии и социологические опросы, например: оценка комфорта в коллективе, качество управленческого труда, уровень трудовой дисциплины и пр.

Для проведения оценки активно применяются показатели данных бухгалтерской (финансовой) отчетности, предоставляющие стоимостную базу для расчета необходимых критериев.

В целом выбор состав критериев и концепций, которые лежат в основе системы оценки, зависят от множества причин.

Без учета специфики функционирования той или иной отрасли, массово применяют три группы показателей: экономические, социальные, организационные, которые позволяют рассматривать все стороны реализации системы управления персоналом в рамках организации.



## **Выводы по главе 1.**

В результате можно определить, что система управления персоналом представляет собой комплексную систему, которая по различным направлениям позволяет реализовать кадровую политику организации. Укрупненными направлениями в системе управления персоналом являются *формирование, развитие и использование персонала*. От эффективности реализации данных направлений зависит эффективность работы организации в целом, так как именно персонал обеспечивает функционирование организации.

*Формирование* трудового коллектива занимает ведущую роль в системе управления предприятием. Если говорить экономическим языком, то труд – это важнейший фактор производства, его создает персонал, работающий в организации.

*Развитие* персонала – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, который включает в себя определение стратегии, планирование и прогнозирование определенной потребности в персонале, профессиональный рост и управление карьерой, а также обеспечивает организацию процесса тренинга, адаптации, обучения, формирует организационную культуру.

*Использование* персонала – это определенный комплекс мероприятий, который направлен на рациональное обеспечение условий для наиболее эффективной реализации физического, а также творческого трудового потенциала работников.

Также, необходимо подчеркнуть, что кадровая политика организации должна отвечать основным требованиям, а именно:

- *стратегическая направленность;*
- *комплексность;*
- *системность;*
- *последовательность;*
- *экономическая обоснованность.*

Управление персоналом реализуют службы управления персоналом, которые представляют собой специализированные структурные подразделения, которые за счет специальной подготовки работников позволяют эффективно и рационально распределять трудовые ресурсы организации.

В целом система управления персоналом оказывает существенное влияние на эффективность работы в целом, обеспечивая закрытие рабочих мест работниками требуемой квалификации. Для оценки эффективности управления персоналом используются различные методики, в основе которых лежит определение экономической, социальной и организационной эффективности.

Таким образом можно сделать вывод, что успех предприятия определяется рациональной организацией производства и совершенствованием организационных структур, снижением издержек за счет эффективного использования всех видов ресурсов.

Системность и завершенность методик управления персоналом на основе современных концепций кадровой политики, комплексного решения кадровых проблем, совершенствования существующих и внедрений новых форм работы с кадрами являются важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

## **2 Анализ кадровых технологий в рамках системы управления персоналом в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга» Западно-Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

Система управления персоналом в ОАО «РЖД» строится в соответствии с положениями локального нормативного акта «Система и порядок управления персоналом в ОАО «РЖД». Данный документ определяет общий подход, принципы, нормы и порядок взаимоотношений в сфере управления персоналом. Он является базовым для разработки нормативно-методической документации, которая регулирует взаимоотношения по вопросам управления персоналом между ОАО «РЖД» и дочерними и зависимыми обществами. Детальные механизмы, регулирующие процедуры взаимодействия по различным аспектам управления персоналом в ОАО «РЖД», предусмотрены соответствующими нормативными документами (положениями, приказами, инструкциями и т.д.) по направлениям, разработанным на основе настоящего документа с соблюдением действующего законодательства Российской Федерации. Система организации управления персоналом в холдинге разрабатывается с целью реализации:

Стратегической программы развития ОАО «РЖД»;

Функциональной Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД»;

Единой системы управления персоналом в рамках ОАО.

Потребность в формировании единой системы управления персоналом связана с особенностями работы в рамках единого технологического процесса, что требует обеспечения единых стандартов работы в области управления персоналом, высокого профессионального уровня и эффективности использования кадрового потенциала компании, а также

удовлетворения потребностей в качественных кадровых ресурсах.

В настоящее время в рамках реформирования ОАО «РЖД» осуществляется развитие организационной структуры, что предполагает существенную децентрализацию функций управления персоналом. Такой подход позволяет сформировать единую систему управления персоналом на основе стандартов работы, принятых в обществе, обеспечивает унификацию интересов в сфере управления персоналом, предоставляет возможности для формирования единого кадрового резерва, а также проведения ротации персонала. При этом система не предполагает внесения изменений в структуру кадровой службы, а также позволяет дочерним и зависимым обществам сохранить значительную самостоятельность в решении оперативных вопросов управления персоналом.

Локомотивное эксплуатационное депо является структурным подразделением Западно – Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД». Депо Тайга относится к Западно – Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД».

Депо имеет расчетный счет в учреждении банка, а также необходимые реквизиты с обозначением наименования. Для осуществления деятельности депо оснащено необходимыми основными производственными фондами и оборотными средствами. Имущество депо находится в подразделении на праве пользования, учитывается в консолидированном балансе ОАО «РЖД». Имуществом депо не вправе распоряжаться самостоятельно. Финансирование осуществляется Дирекцией по утвержденным планам бюджетирования и платежным балансам. Депо ведет первичную бухгалтерскую, а также статистическую и иную отчетность, предоставляя ее в Дирекцию в соответствии с требованиями РФ и нормативными документами ОАО «РЖД». Контроль деятельности осуществляется Центром контроля и внутреннего аудита на железнодорожном транспорте «Желдорконтроль», налоговой инспекции и другими органами.

Задачи эксплуатационного локомотивного депо представлены на рисунке 6.

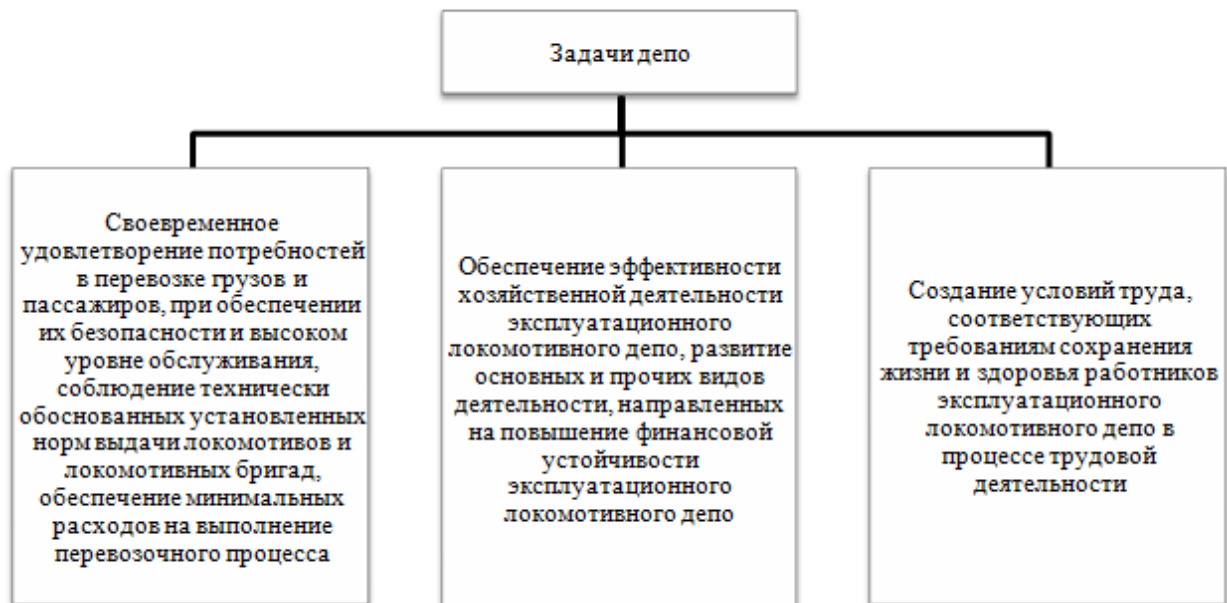


Рисунок 6 – Задачи локомотивного эксплуатационного депо Тайга

В депо производится ремонт локомотивов и их техническое обслуживание. В нем выделяют:

Основное депо – служит местом приписки локомотивов; в нем осуществляется ремонт и техническое обслуживание.

Оборотное депо – в нем производят подготовку локомотивов к следованию; данное депо располагает пунктами экипировки, а также технического осмотра второго объема, а также домом отдыха локомотивных бригад.

В целом локомотивное депо относится к структуре локомотивного хозяйства, при этом, являясь локомотивным эксплуатационным депо, оно предназначено для проведения внеплановых ремонтов, связанных с устранением отказов локомотивов; проведения текущего ремонта локомотивов ТР-1 и технического обслуживания категорий ТО-2, ТО-3 и ТО-4, экипировки. Также осуществляется осмотр, очистка локомотивов, снабжение их топливом и смазочными материалами, обтирочными материалами, песком и охлаждающей водой.

На сегодня депо включает девять пунктов технического обслуживания

вагонов, одиннадцать контрольных постов, один пункт подготовки вагонов под погрузку и два пункта текущего отцепочного ремонта.

По охвату депо простирается от станции Тайга до станции Белый-Яр по Томскому плечу, до станции Болотная в западном направлении Транссибирской магистрали, до станции Мариинск в восточном направлении Транссибирской магистрали и по Кемеровскому узлу от станции Бирюлинская до станции Плотниково включая станции: Кемерово-Сортировочная, Предкомбинат, Заводская.

Цеха и отделения, выделяемые на территории локомотивного депо: цех текущего ремонта электровозов и тепловозов; цех ПТО локомотивов; механический цех; отделения - главного механика, автотормозное, аккумуляторное, по ремонту электронного оборудования, по ремонту топливной аппаратуры; цеха – аппаратный, ПТО локомотивов, экипировки локомотивовех; центр по ремонту микропроцессорных устройств; склад твердого топлива.

Площадь производственных цехов составляет 6320 м<sup>2</sup>, из которых стойловая часть составляет 3227 м<sup>2</sup>, мастерских и цехов – 1800 м<sup>2</sup>.

В приписном парке депо находятся в настоящее время пассажирские электровозы ЧС2, маневровые тепловозы ЧМЭЗ, ЧМЭЗТ, ЧМЭЗЭ.

Основанием для проведения анализа основных технико – экономических показателей деятельности является первичная бухгалтерская отчетность депо за период 2014-2016 г.г.

Анализ представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико – экономические показатели деятельности эксплуатационного локомотивного депо Тайга за 2014 – 2016 г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абс. изменение, чел.			Темп роста, %		
				2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.	5 389 670,00	6 094 030,00	5 931 320,00	704 360,00	-162 710,00	541 650,00	113,07	97,33	110,05
2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	5 340 050,00	5 633 060,00	5 626 460,00	293 010,00	-6 600,00	286 410,00	105,49	99,88	105,36
3. Чистая прибыль, тыс.руб.	49 620,00	460 970,00	304 860,00	411 350,00	-156 110,00	255 240,00	929,00	66,13	614,39
4. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,99	0,92	0,95	- 0,07	0,02	- 0,04	93,29	102,62	95,74
5.Среднесписочная численность работников, чел.	548,00	561,00	593,00	13,00	32,00	45,00	102,37	105,70	108,21
6. Производительность труда, тыс.руб./чел.	9 835,16	10 862,80	10 002,23	1 027,63	-860,57	167,06	110,45	92,08	101,70
7. Среднемесячная заработная плата, руб.	31 124,00	34 198,00	36 772,00	3 074,00	2 574,00	5 648,00	109,88	107,53	118,15
8. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	1 787 000,00	1 820 400,00	1 858 030,00	33 400,00	37 630,00	71 030,00	101,87	102,07	103,97
9. Коэффициент износа, %	26,80	28,40	27,10	1,60	-1,30	0,30	105,97	95,42	101,12
10. Фондоотдача, руб./руб.	0,33	0,30	0,31	- 0,03	,01	- 0,02	90,09	104,87	94,48

Таблица 2 показывает, что деятельность предприятия за рассматриваемый период может быть охарактеризована как эффективная.

Выручка от продажи возрастает в динамике на 541 650 тыс.руб. или на 10,05%, но при этом в период 2014-2015 г.г. наблюдается увеличение выручки на 704 360 тыс.руб. или на 13,07%, а в период 2015-2016 г.г. наблюдается уменьшение выручки на 162 710 тыс.руб. или на 2,67%. Сумма затрат на производство возрастает в динамике на 286 410 тыс.руб. или на 5,36%. Превышение темпов роста выручки над темпами роста затрат на производство – положительный фактор в деятельности депо.

Чистая прибыль в 2016 году составляет 304 860 тыс.руб., она существенно возрастает по сравнению с базовым 2014 годом – на 255 240 тыс.руб. или на 514,39%, что связано с финансированием головной организации в условиях экономического кризиса. Затраты на 1 рубль выручки уменьшаются в динамике на 0,04 руб. ли на 4,26%.

Среднесписочная численность работников депо в 2016 году составляет 593 чел., что на 45 чел. или на 8,21% больше, чем в базовом 2014 году. При этом наблюдается стабильная динамика в увеличении численности персонала.

Производительность труда составляет 10 002,23 тыс.руб. в 2016 году, что на 167,06 тыс.руб. или на 1,7% больше, чем в базовом 2014 году.

Существенно возрастает уровень среднемесячной заработной платы. В 2016 году она составляет 36 772 руб., что на 5 648 руб. или на 18,15% больше, чем в базовом году.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов составляет 1 858 030 тыс.руб., что на 71 030 тыс.руб. или на 3,97% больше, чем в базовом 2014 году. При этом необходимо отметить, что коэффициент износа в 2014 году составляет 26,8%, в 2015 – 28,4%, в 2016 - 27,1%, то есть общее повышение коэффициента износа составляет 0,3 или 1,12%. По сравнению с 2015 годом в 2016 году коэффициент износа уменьшается, что связано с обновлением основных производственных фондов. Уровень



фондоотдачи составляет 0,31 руб./руб. в 2016 году, что ниже уровня 2014 года на 0,02 руб./руб. или на 5,52%.

## **2.2 Анализ организационной структуры и кадрового состава**

В организационной структуре эксплуатационного локомотивного депо выделяют следующие категории работников:

Административно – управленческий персонал: начальник депо, заместитель начальника депо по эксплуатации, главный инженер депо, заместитель начальника депо по ремонту, главный бухгалтер.

Специалисты – работники планового отдела, приемщики локомотивов, старшие мастера цехов, мастера цехов и отделений, работники производственно – технического отдела, отдела главного технолога, лаборатории, инженер по эксплуатации, дежурные по депо, нарядчики.

Служащие – работники бухгалтерии и работники отдела управления персоналом.

Рабочие – наибольшая по численности категория работников депо. К ним относят рабочих локомотивных бригад, рабочих экипировки и рабочих, занятых на работах, которые не связаны с движением поездов, ремонтом и обслуживанием.

Тип организационной структуры – линейно – функциональная. В депо линейные руководители, например, начальники отделов, реализуют принцип единоначалия, а помощь оказывается со стороны функциональных органов. Низшие ступени линейного управления не подчинены административно высшим ступеням.

Упрощенно (в связи с большой численностью работников и должностей) организационная структура отражена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура локомотивного эксплуатационного депо Тайга

Общая численность работников на 01.01.2017 года составляет 593 человека. Структура по категориям работников представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура персонала по категориям работников, %

категория работников	Численность, чел.	Структура, %
1.Административно - управленческий персонал	5	0,84
2.Специалисты	81	13,66
3.Служащие	34	5,73
4.Рабочие	473	79,76
всего	593	100,00

На рисунке 8 приведено наглядное представление структуры работников по категориям.

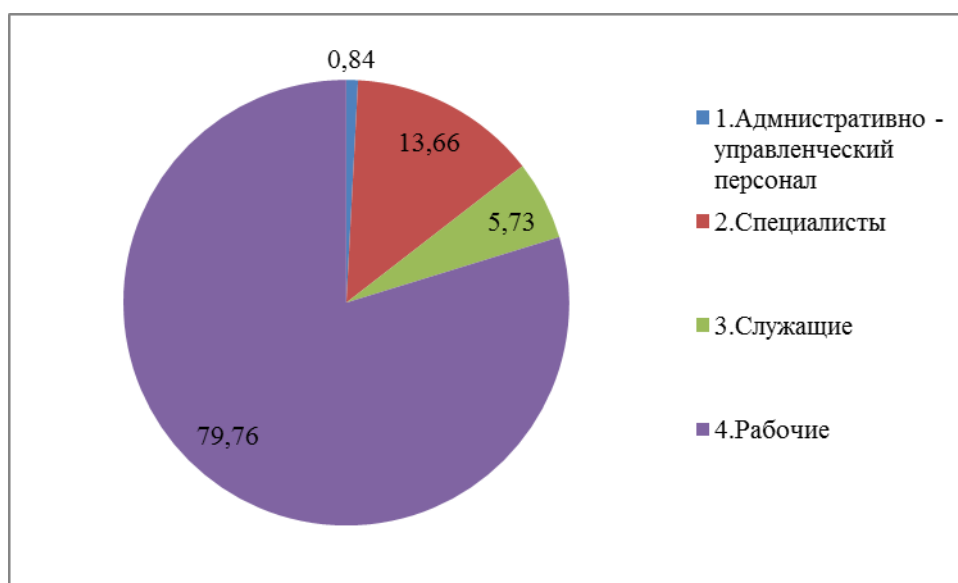


Рисунок 8 – Структура работников по категориям, %

Как показывают данные таблицы 3 и рисунка 8, наибольший удельный вес приходится на категорию рабочих – 79,76%. При этом доля административно – управленческого персонала мала – составляет 0,84%. Специфика осуществления работ предполагает также формирование штата специалистов, имеющих профильное образование по занимаемым должностям. Такой категории работников 13,66%. На долю служащих приходится 5,73%.

Динамика изменения численности работников по годам в разрезе категорий работников представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика численности работников по категориям в период 2014-2016 г.г.

категория работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Численность, чел.	Структура, %	Численность, чел.	Структура, %	Численность, чел.	Структура, %
1.Административно - управленческий персонал	7	1,28	5	0,89	5	0,84
2.Специалисты	77	14,05	79	14,08	81	13,66
3.Служащие	39	7,12	38	6,77	34	5,73
4.Рабочие	425	77,55	439	78,25	473	79,76
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

На рисунке 9 наглядно отображена динамика по структуре персонала.

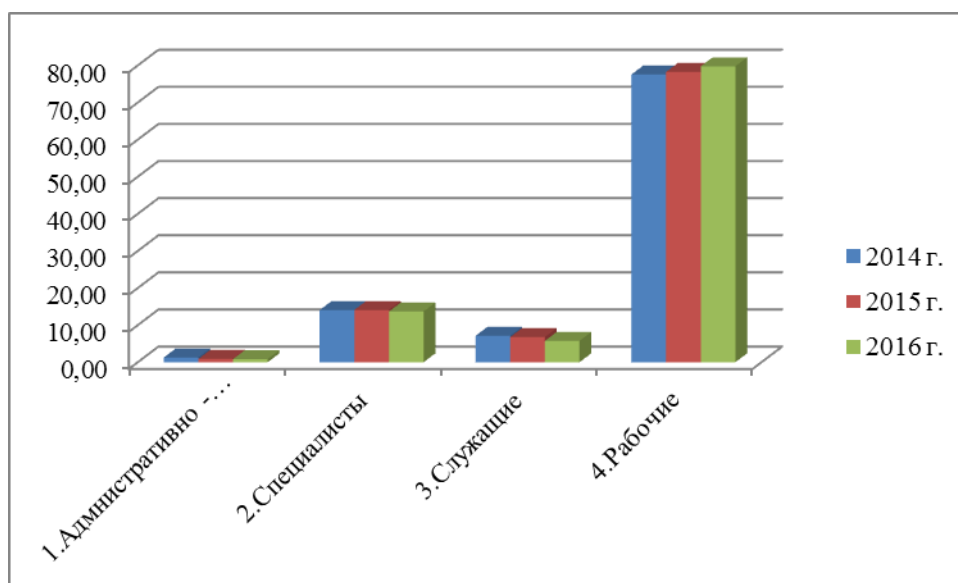


Рисунок 9 – Динамика изменения структуры персонала, %

Как показывают данные таблицы 4 и рисунка 9, соотношение по категориям персонала изменяется незначительно. Во все периоды максимальная доля приходится на рабочих, минимальная – на административно – управленческий персонал. Во все периоды уменьшается удельный вес административно управленческого персонала (с 1,28% в 2014 году до 0,84% в 2016 году), специалистов (с 14,05% в 2014 году до 13,66% в 2016 году), служащих (с 7,12% в 2014 году до 5,73% в 2016 году). При этом удельный вес рабочих стабильно увеличивается – с 77,55% в 2014 году до 79,76% в 2016 году. Такая тенденция во многом определена увеличением общей численности персонала депо – с 548 чел. в 2014 году до 593 чел. в 2016 году.

Качественный состав работников анализируется в разрезе уровня образования, возраста, стажа работы в организации, пола, уровню квалификации.

В таблице 5 и на рисунке 10 отражен анализ качественного состава работников по возрасту.

Таблица 5 – Качественный состав работников по возрасту

признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %
по возрасту:						
до 25 лет	48	8,76	51	9,09	62	10,46
26-35 лет	161	29,38	162	28,88	195	32,88
36-45 лет	177	32,30	180	32,09	193	32,55
46-55 лет	91	16,61	84	14,97	75	12,65
56-65 лет	40	7,30	46	8,20	43	7,25
старше 65 лет	31	5,66	38	6,77	25	4,22
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

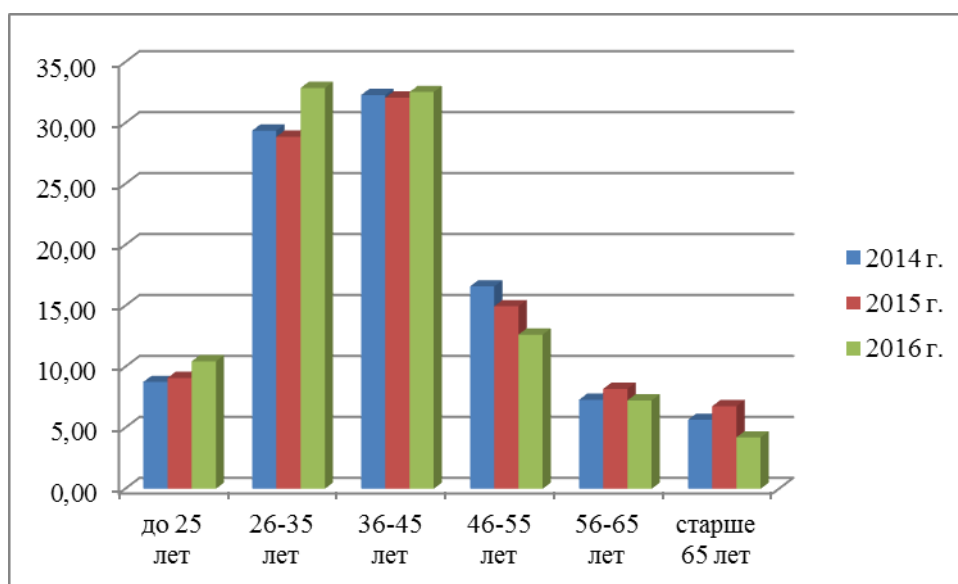


Рисунок 10 – Структура работников по возрасту, %

Как показывают данные таблицы 5 и рисунка 10, максимальная доля в 2016 году приходится на возраст 25 – 35 лет, таких работников 32,88%, чуть меньше работников возраста 36 – 45 лет – 32,55%. В динамике отмечается существенное увеличение работников в возрасте 26-35 лет, в целом за рассматриваемый период доля работников увеличивается с 29,38% до 32,88%, т.е. на 3,5%. Доля работников возраста 36-45 лет остается

практически постоянной – около 32%. Также можно отметить, что происходит стабильное увеличение работников в возрасте до 25 лет, с 8,76% в 2014 году до 10,46% в 2016 году. Связано это с приемом на работу новых сотрудников из числа выпускников образовательных учреждений.

Доля сотрудников в возрасте 46 – 55 лет снижается с 7,3% до 7,25%, что связано с выходом части работников на досрочную пенсию, а также переводами на другие работы, причиной чего является здоровье работников и результаты аттестации, которые предполагают переводы на иные должности. Достаточно мала доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Доля сотрудников 56 – 65 лет составляет 7,25%, доля сотрудников старше 65 лет – 4,22%. В ОАО РЖД активно реализуется молодежная политика, которая направлена на омоложение кадров. Полученные по результатам анализа данные свидетельствуют об омоложении кадрового состава.

Средний возраст работников депо в 2016 году рассчитан на основании таблицы 6 с помощью статистических методов.

Таблица 6 – Расчет среднего возраста работников депо

Возраст	X (середина интервала)	f (численность, чел.)	X <sub>i</sub> f <sub>i</sub>
до 25 лет	20	62	1240
26-35 лет	30	195	5850
36-45 лет	40	193	7720
46-55 лет	50	75	3750
56-65 лет	60	43	2580
старше 65 лет	70	25	1750
всего		593	22890

Средний возраст  $X_{ср} = 22890 / 593 = 38,6$  лет.

Таким образом, анализ кадрового состава по возрасту позволяет увидеть, что кадровый состав достаточно молодой, средний возраст составляет 38,6 лет, стабильно увеличивается доля молодых работников в возрасте до 45 лет.

В таблице 7 и на рисунке 11 отражен анализ качественного состава работников по уровню образования.

Таблица 7 - Качественный состав работников по уровню образования

признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %
уровень образования:						
высшее профессиональное	181	33,03	186	33,16	197	33,22
в т.ч. профильное	156	28,47	157	27,99	160	26,98
среднее профессиональное (ПППСЗ)	271	49,45	280	49,91	304	51,26
начальное профессиональное (ППКРС)	74	13,50	73	13,01	75	12,65
среднее общее	22	4,01	22	3,92	17	2,87
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

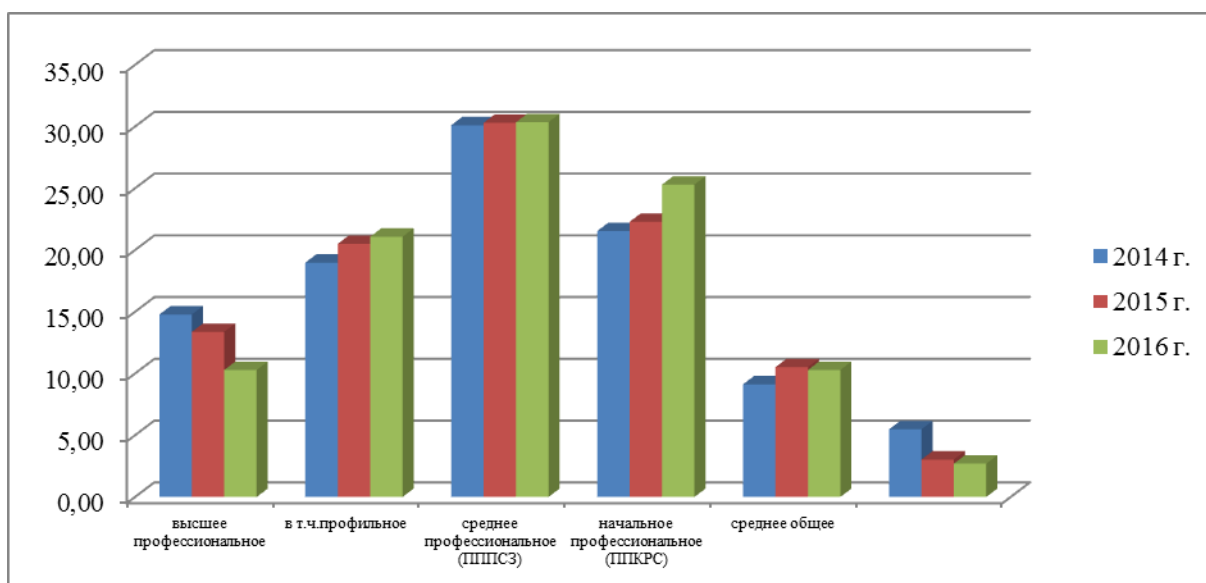


Рисунок 11 – Структура работников по уровню образования, %

Данные таблицы 7 и рисунка 11 показывают, что наибольшая часть работников имеют среднее профессиональное образование. Таких работников в 2016 году 51,26%, при этом доля увеличивается по сравнению с 2014 годом с 49,45%. В целом данная ситуация характерна именно для

категории рабочих, которые заняты на производственных работах. Следует также отметить, что большинство работников, имеющих среднее профессиональное образование и выполняющих производственные работы, имеют профильное образование и являются выпускниками Томского института железнодорожного транспорта среднетехнического факультета.

Также достаточно высока доля работников имеющих высшее профессиональное образование, их в 2016 году 33,22%, что на 0,19% выше, чем в 2014 году. При этом можно также отметить высокую долю высшего профильного образования – 26,98%.

Хотя в динамике удельный вес данной группы снижается с 28,47% до 26,98%, численность работников данной категории увеличивается со 156 чел. до 160 чел., а уменьшение удельного веса связано с увеличением общей численности работников.

Можно отметить, что повышают свою квалификацию, обучаясь в вузах, многие работники молодого возраста, стремящиеся к построению карьеры в организации.

Доля работников, имеющих начальное образование, составляет 12,65%, а работников, имеющих среднее общее образование – 2,87%, при этом доля последней группы стабильно уменьшается по сравнению с 2014 годом. Данные группы работников в основном заняты на вспомогательных и обслуживающих работах.

Анализ качественного состава по уровню образования позволяет говорить о высокой квалификации работников и стремлению работников к повышению своего профессионального уровня.

Если учитывать, что данные работники имеют молодой возраст, то можно определить их стремление работать именно в данной организации, строя свою профессиональную карьеру, стремление к достижению успехов.

В таблице 8 и на рисунке 12 отражены результаты анализа качественного состава работников по стажу работы в организации.



Таблица 8 – Качественный состав работников по стажу работы в организации

признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %
стаж работы в организации:						
до 5 лет	81	14,78	75	13,37	61	10,29
6-10 лет	104	18,98	115	20,50	125	21,08
11-15 лет	165	30,11	170	30,30	180	30,35
16-20 лет	118	21,53	125	22,28	150	25,30
21-25 лет	50	9,12	59	10,52	61	10,29
более 25 лет	30	5,47	17	3,03	16	2,70
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

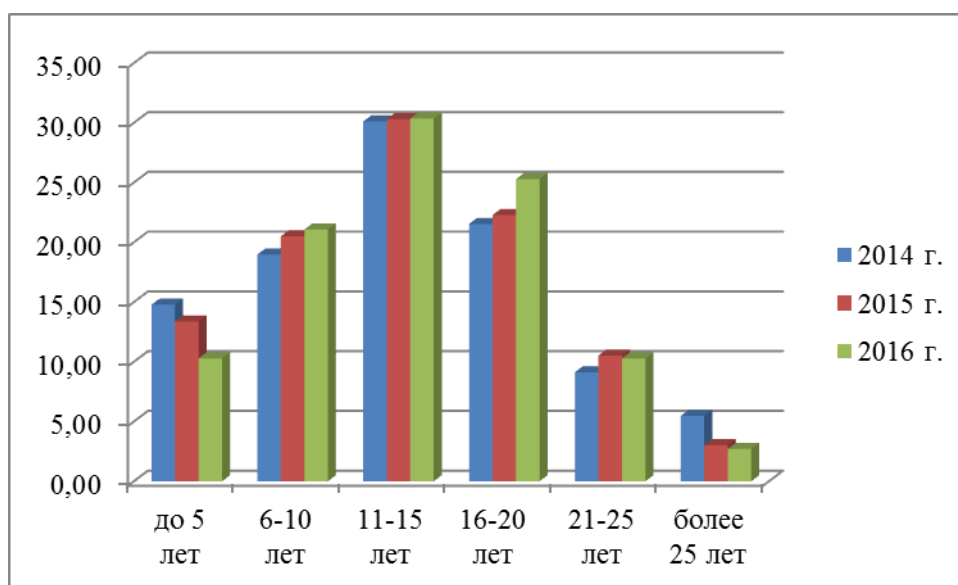


Рисунок 12 – Структура работников по стажу работы в организации, %

Данные таблицы 8 и рисунка 12 показывают, что большая часть работников имеет трудовой стаж в ОАО «РЖД» 11-15 лет. Таких работников во все периоды около 30%, при этом доля незначительно увеличивается. Также достаточно высока доля работников, имеющих стаж работы 16-20 лет, в 2016 году из 25,3%, доля увеличивается по сравнению с 2014 годом на 3,77%. Подобный стаж работы достаточно значительный, это позволяет

говорить не только о профессионализме работников, но и приверженности их конкретной организации, что рассматривается как положительный момент в деятельности любой организации, а не только в ОАО «РЖД». Также существенен удельный вес работников, которые не так давно, менее 5 лет, работают в депо – их 10,29%, хотя доля по сравнению с 2014 годом стабильно снижается. Это говорит о переходе работников из одной группы по стажу, в другую группу, то есть свидетельствует о формировании стабильного кадрового состава. Достаточна также доля и работников, которые имеют трудовой стаж в ОАО «РЖД» более 21 года – суммарно в 2016 году из 12,79%. Такие работники являются опытными профессионалами, которые часто выполняют роль наставников по отношению к молодым сотрудникам. Их опыт и знания являются бесценным ресурсом в деятельности депо. Такие работники максимально присутствуют в категории специалистов.

Средний стаж работы в организации рассчитан на основании таблицы 9.

Таблица 9 – Расчет среднего стажа работы

Возраст	X (середина интервала)	f (численность, чел.)	X <sub>i</sub> f <sub>i</sub>
до 5 лет	2,5	61	152,5
6-10 лет	7,5	125	937,5
11-15 лет	12,5	180	2250
16-20 лет	17,5	150	2625
21-25 лет	22,5	61	1372,5
более 25 лет	27,5	16	440
Всего		593	7777,5

Средний стаж работы  $7777,5/593=13,11$  лет.

Таким образом, большая часть работников работают в депо и в ОАО «РЖД» достаточно длительное время, в среднем 13,11 лет. Это говорит о профессионализме кадрового состав, приверженности организации, разделении ценностей и цели.

В таблице 10 и на рисунке 13 отражен анализ качественного состава работников по уровню квалификации. Для расчетов были проанализированы

только разряды категории «рабочие», что позволяет говорить о профессиональном уровне и качественной подготовке основной массы кадрового состава, занятого на производственных работах.

Таблица 10 – Качественный состав рабочих по уровню квалификации (разряду)

признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %
уровень квалификации (разряды рабочих):						
2	22	5,18	18	4,10	14	2,96
3	21	4,94	19	4,33	18	3,81
4	26	6,12	23	5,24	22	4,65
5	45	10,59	44	10,02	42	8,88
6	95	22,35	100	22,78	111	23,47
7	77	18,12	88	20,05	91	19,24
8	81	19,06	82	18,68	96	20,30
9	30	7,06	31	7,06	41	8,67
10	14	3,29	18	4,10	25	5,29
11	9	2,12	10	2,28	8	1,69
12	5	1,18	6	1,37	5	1,06
всего	425	100,00	439	100,00	473	100,00

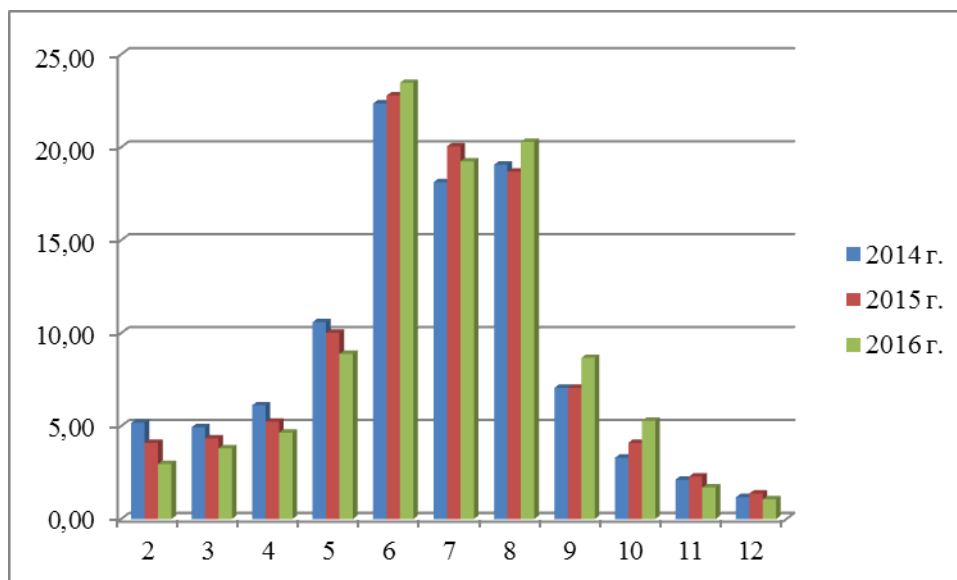


Рисунок 13 – Структура работников по уровню квалификации (разрядам), %

Как показывают данные таблицы 10 и рисунка 13, наибольшая часть работников имеют 6,7 и 8 разряды – это достаточно высокие разряды, предусматривающие выполнение работ, требующих определенной подготовки и групп допуска к выполнению ремонтных и эксплуатационных работ. Удельный вес данных групп стабильно возрастает. Работников, имеющих низкие квалификационные разряды 2,3 и 4 достаточно мало в общей численности – 2.96, 3.81 и 4.65% по разрядам соответственно. Удельный вес уменьшается, что свидетельствует о стабильно проводимой работе, связанной с повышением квалификации рабочих и аттестации персонала в целом. Удельный вес работников, требующих наивысшей квалификации (9,10,11 и 12 разрядов) в 2016 году суммарно составляет 16,71% - это достаточно высокий показатель, также свидетельствующих о профессионализме работников.

Расчет среднего разряда работников представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет среднего тарифного разряда рабочих

уровень квалификации (разряды рабочих) (X)	Численность, чел. (f)	$X_i f_i$
1	2	3
2	14	28,00
3	18	54,00

## Продолжение таблицы 11

1	2	3
4	22	88,00
5	42	210,00
6	111	666,00
7	91	637,00
8	96	768,00
9	41	369,00
10	25	250,00
11	8	88,00
12	5	60,00
всего	473	3218,00

Средний тарифный разряд рабочих  $3218/473=6,8$  (7).

Таким образом, также подтверждаются предыдущие выводы о профессионализме кадрового состава.

В таблице 12 и на рисунке 14 отражены результаты качественного анализа работников депо по полу.

Таблица 12 – Качественный состав работников по полу

признак	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %	численность, чел.	Структура, %
пол:		0,00		0,00		0,00
мужчины	449	81,93	471	83,96	480	80,94
женщины	99	18,07	90	16,04	113	19,06
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

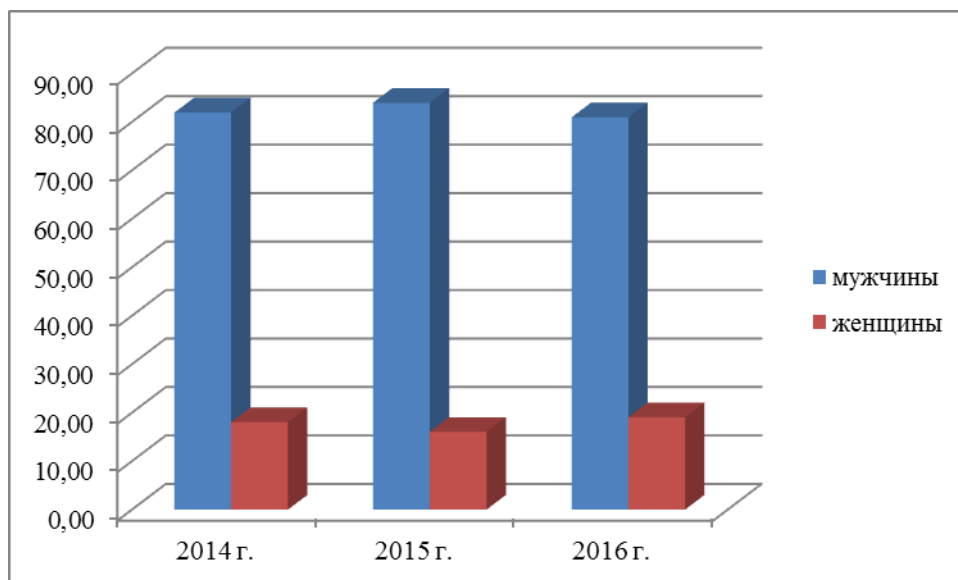


Рисунок 14 – Структура работников по полу, %

В силу специфики работ, большая часть работников депо – мужчины, их доля стабильно превышает долю женщин, относящихся в основном к категориям служащих и рабочих (вспомогательные рабочие).

Таким образом, проведенный анализ качественного состава работников позволяет говорить о высокопрофессиональном коллективе, осуществляющем трудовую деятельность в локомотивном эксплуатационном депо. Средний возраст сотрудников 38 лет, средний стаж работы 13 лет, средний тарифный разряд 7, большая часть имеет среднее профессиональное и высшее образование(профильное), большая часть работающих – мужчины.

### **2.3 Реализуемые технологии работы с персоналом и оценка деятельности в сфере управления**

В ОАО «РЖД» управлению персоналом уделяется максимальное внимание, поскольку руководство холдинга понимает значимость профессиональных, приверженных своему делу сотрудников, которые обеспечивают стратегические цели организации.

Как и в любом другом структурном подразделении, в локомотивном эксплуатационном депо действует документ, излагающий концептуальные

основы при формировании системы управления персоналом «Система и порядок управления персоналом в ОАО РЖД». Приоритетными направлениями в данной сфере являются повышение эффективности трудовой деятельности работников и их включение в реализацию стратегических задач, стоящих перед холдингом.

В кадровой политике выделяются следующие базовые направления, которые позволяют говорить о формировании, использовании и стабилизации кадрового состава:

- Привлечение персонала необходимой квалификации (уровня подготовки) и его закрепление.
- Повышение эффективности в управлении численностью персонала, в основе чего лежит использование инновационных методов управления.
- Формирование кадрового резерва.
- Непрерывное развитие и обучение работников.
- Реализация молодежной политики.
- Укрепление корпоративной культуры, являющейся основой бренда ОАО «РЖД».

«Эксплуатационное локомотивное депо Тайга» является ДЗО, которое определяется как дочернее или зависимое общество (организация, предприятие) – юридическое лицо, входящее в ОАО «РЖД».

В настоящее время наиболее важным направлением деятельности является совершенствование системы управления персоналом в целом. Особенностью управления персоналом в ОАО «РЖД» является распределенность структурных подразделений, в то же время необходима реализация общих подходов к управлению персоналом. Поэтому существенным отличием работы с персоналом в холдинге является централизация, которая ориентирована на разработку организации системы персоналом, позволяющей обеспечивать 1) взаимодействие, 2) разграничение

полномочий между кадровыми службами в головном офисе ОАО «РЖД» и структурными подразделениями. Это позволяет подразделениям сохранять самостоятельность в принятии решений в сфере управления персоналом при одновременном учете основных принципов, которые действуют в холдинге в целом. Это позволяет обеспечить унификацию системы управления; контроль за структурными подразделениями; учитывать потребности каждого структурного подразделения; повышать оперативность решения текущих вопросов.

В основе кадровой политики, которая реализуется в ОАО «РЖД», лежат решения:

- Совета директоров ОАО «РЖД» и ДЗО;
- Совета по кадрам ОАО «РЖД»;
- Региональные оперативные комиссии (образованные в рамках распоряжения ОАО «РЖД» от 30.12.2005 г. № 2370р.) по координации взаимодействия железных дорог с расположенными в ее границах филиалами, негосударственными учреждениями ОАО «РЖД», а также с ДЗО.

Все решения в сфере управления персоналом, распространяемые в рамках ОАО «РЖД», разрабатываются и принимаются в Департаменте управления персоналом (г.Москва). Каждое структурное подразделение имеет свои особенности, которые конкретизируют технологии работы.

Далее будет проведен анализ основных технологий, которые применяются в сфере управления персоналом с позиции Департамента и кадровых служб структурных подразделений. Данные технологии распределяются по направлениям – формирование, использование, стабилизация. Соответственно, для оценки эффективности реализуемых технологий необходимо провести оценку эффективности деятельности по управлению персоналом в целом. Для этого будут проанализированы экономический, социальный и организационный эффект.



Система формирования персонала. В ней выделяют направление планирования, отбора и подбора. В таблице 13 рассмотрен комплекс работ, которые реализуются при работе с персоналом в данном направлении.

Таблица 13 – Характеристика работ в сфере планирования, отбора и подбора кадров

Департамент управления персоналом	Кадровая служба
<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывает типовые нормативные и методические документы, регламентирующие порядок подбора и назначения работников, и доводит их до сведения кадровой службы;</li> <li>- разрабатывает и реализует единую информационную политику в области управления персоналом;</li> <li>- разрабатывает корпоративные подходы к организации процесса подбора персонала;</li> <li>- разрабатывает критерии планирования и эффективности подбора персонала;</li> <li>- организует подбор персонала в Основном обществе;</li> <li>- осуществляет комплекс работ, связанных с формированием состава топ – менеджмента в Основном обществе и органам управления ДЗО;</li> <li>- осуществляет консультации по реализации методических рекомендаций и регламентирующих документов по подбору персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывает и внедряет внутренние нормативные документы;</li> <li>- соблюдает подходы к организации процесса подбора персонала;</li> <li>- формирует годовой план;</li> <li>- осуществляет мониторинг и контроль выполнения плана и затрат на подбор персонала;</li> <li>- проводит отбор рабочих, служащих, специалистов и руководителей;</li> <li>- осуществляет мониторинг движения персонала;</li> <li>- участвует в разработке и согласовании критериев планирования и эффективности подбора;</li> <li>- принимает участие в выборе поставщиков услуг по подбору персонала.</li> </ul>

**Использование персонала.** В данном направлении реализуются следующие комплексы работы:

- Координация оргструктуры и численности работников;
- Обучение и развитие персонала;
- Оценка и аттестация персонала.

В таблице 14 отражен состав реализуемых функций в сфере координации оргструктуры и численности работников. Необходимо отметить, что особенностью практически всех структурных подразделений холдинга является большая численность работников, достаточно большое

количество должностей, что предполагает реализацию грамотных подходов, которые обеспечивают эффективное распределение персонала.

Таблица 14 – Координация оргструктуры и численности

<i>Департамент управления персоналом</i>	<i>Кадровая служба</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- организует деятельность по назначению, перемещению и увольнению сотрудников в рамках Основного общества, а также контролирует на уровне ДЗО соответствие этой деятельности принятым в Основном обществе нормам и процедурам;</li> <li>- разрабатывает и доводит до сведения кадровых служб/ответственных лиц ДЗО мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, закреплению персонала;</li> <li>- готовит предложения (совместно с ДЗО), координирует взаимодействие ДЗО с органами занятости и другими органами государственной власти в соответствии с федеральным законодательством, доводит соответствующую информацию до сведения ДЗО.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласовывает организационную структуру ДЗО, в том числе в части централизованных функций;</li> <li>- анализирует укомплектованность, реализует мероприятия по оптимизации структуры и численности персонала ДЗО на основании плана мероприятий, разработанного в Основном обществе;</li> <li>- вносит соответствующие предложения по оптимизации структуры и численности персонала ДЗО;</li> <li>- реализует мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, закреплению персонала на производстве.</li> </ul>

Очень высока значимость системы обучения и развития персонала, так как от квалификации персонала зависит качество работ. Учитывая сложность выполняемых работ, высокую степень профессионального риска, ответственность за жизнь людей, нельзя недооценивать важность системы обучения. Основным принципом, который лежит в основе системы обучения, является непрерывность, что, соответственно, затрагивает такую сферу, как аттестация, позволяющая подтвердить уровень своей компетентности на основании экзаменов. В систему обучения входит система подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Обучение производится в профильных учебных заведениях среднего профессионального и высшего профессионального образования; специализированных центрах; учебных центрах; корпоративном университете; в рамках производства.

В таблице 15 и 16 отражены комплексы работ, которые обеспечиваются в системе обучения, подготовки и переподготовки персонала.

Таблица 15 – Система обучения и развития персонала

<i>Департамент управления персоналом</i>	<i>Кадровая служба</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывает и реализует стратегию в области корпоративного обучения;</li> <li>- разрабатывает основные руководящие и нормативные материалы;</li> <li>- разрабатывает и реализует общие целевые программы обучения;</li> <li>- разрабатывает положения, регламенты и методические рекомендации по обучению;</li> <li>- осуществляет руководство и принимает меры по обеспечению образовательных подразделений и учебных центров Холдинга преподавательскими кадрами, повышению квалификации преподавателей, укреплению учебно-материальной базы этих подразделений центров;</li> <li>- согласовывает заявки ДЗО на обучение.;</li> <li>- проводит отбор учебных заведений, осуществляет заключение и сопровождение договоров;</li> <li>- информирует ДЗО о программах обучения;</li> <li>- формирует план-график обучения работников и осуществляет его реализацию;</li> <li>- осуществляет планирование расходов на обучение;</li> <li>- проводит анализ эффективности программ обучения работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводит анализ потребностей ДЗО по обучению и предоставляет заявки на обучение в Основное общество;</li> <li>- оценивает эффективность обучения (получает информацию от участников и руководителей и представляет информацию в Основное общество);</li> <li>- информирует руководителей и работников ДЗО о программах обучения;</li> <li>- В соответствии с программами Основного общества, разрабатывает и реализует программы обучения персонала;</li> <li>- составляет план и бюджет на обучение и развитие, проводит мониторинг использования бюджета;</li> <li>- ведет базу данных по развитию и обучению работников ДЗО;</li> <li>- обеспечивает участие работников ДЗО в обучении.</li> </ul>

Таблица 16 – Аттестация персонала

<i>Департамент управления персоналом</i>	<i>Кадровая служба</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирует политику в области оценки и аттестации персонала;</li> <li>- разрабатывает типовые регламентирующие документы, процедуры, а также критерии оценки и аттестации сотрудников;</li> <li>- осуществляет процесс оценки и аттестации персонала;</li> <li>- администрирует процесс проведения оценки и аттестации персонала;</li> <li>- оказывает ДЗО методологическую поддержку по вопросам проведения оценки и аттестации персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовит предложения по развитию системы оценки и аттестации персонала;</li> <li>- в соответствии с политикой Основного общества, осуществляет процедуру оценки и аттестации персонала ДЗО.</li> </ul>

**Стабилизация персонала.** Стабильность персонала – это важное условие, которое обеспечивает эффективное функционирование любой организации. Так как стабильный кадровый состав позволяет говорить о том, что персонала обладает опытом, знаниями, высокой квалификацией,

необходимой компетентностью, то, соответственно, обеспечение стабильности кадрового состава рассматривается как цель в деятельности структурных подразделений.

В данном направлении реализуются следующие комплексы работ:

- Формирование кадрового резерва, ротация персонала.
- Мониторинг работы кадровых служб.
- Социальное развитие и реализация единой социальной политики.

Работники, которые оказывают приверженность организации, положительно проявляют себя в работе и обладают необходимыми профессиональными, личностными, деловыми качествами, требуют внимания со стороны руководителей. Их продвижение по служебной лестнице может рассматриваться как признание из заслуг, профессионализма, успехов в работе, поэтому реализация политики формирования кадрового резерва – активно действующее направление в рамках кадровой политики. Для ОАО «РЖД» характерно применение процессов ротации, в рамках которых обеспечивается продвижение по различным рабочим местам в рамках организации. Эти меры позволяют стабилизировать кадровый состав, обеспечивая для людей самое главное – уверенность в завтрашнем дне и в стабильности. В таблице 17 отражены комплексы работ, связанных с формированием резерва кадров и ротацией.

Таблица 17 – Формирование резерва кадров и ротация

Департамент управления персоналом	Кадровая служба
<ul style="list-style-type: none"> <li>- в установленном порядке формирует кадровый резерв в, организует его подготовку и обучение, а также реализует механизм ротации кадров;</li> <li>- осуществляют контроль работы с резервом кадров;</li> <li>- составляет и представляет на утверждение списки резерва кадров;</li> <li>- разрабатывает предложения по совершенствованию работы с резервом кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организует работу по формированию кадрового резерва по всей номенклатуре должностей предприятия;</li> <li>- проводит оценку деловых и личностных качеств кандидатов в резерв кадров;</li> <li>- проводит обучение резерва кадров;</li> <li>- готовит отчет о работе с кадровым резервом;</li> <li>- разрабатывает предложения по назначению на вакантные должности специалистов из числа резерва кадров.</li> </ul>



Контроль деятельности кадровых служб структурных подразделений позволяет получать информацию, позволяющую проводить оценку эффективности их деятельности. Контроль осуществляется посредством мониторинга, предоставляющего всю необходимую для оценки информацию в рамках социологического сопровождения процессов стабилизации кадрового состава. В таблице 18 отражен комплекс работ, связанных с мониторингом работы кадровых служб.

Таблица 18 – Мониторинг работы кадровых служб

Департамент управления персоналом	Кадровая служба
<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществляет мониторинг реализации кадровой политики в ДЗО;</li> <li>- осуществляет согласование ключевых показателей эффективности деятельности кадровой службы ДЗО;</li> <li>- осуществляет методическую помощь при разработке положений по основным направлениям деятельности в области управления персоналом;</li> <li>- координирует формирование годовых планов ДЗО в области управления персоналом;</li> <li>- осуществляет консультации по вопросам применения методических рекомендаций и регламентирующих документов в области управления персоналом;</li> <li>- обобщает информацию в сфере управления персоналом в ДЗО и готовит необходимые предложения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласно установленным формам отчетности Основного общества, предоставляет информацию по штатной численности, существующей структуре и функциям персонала управления кадров ДЗО;</li> <li>- предоставляет Основному обществу ключевые показатели эффективности деятельности кадровой службы ДЗО;</li> <li>- согласовывает в Основном обществе разработанные в ДЗО положения по основным направлениям деятельности в области управления персоналом ДЗО;</li> <li>- формирует годовой план ДЗО в области управления персоналом (планируемые мероприятия в области управления персоналом по основным направлениям);</li> <li>- предоставляет информацию по осуществлению управления персоналом в ДЗО;</li> <li>- разрабатывает и актуализирует формы отчетности в сфере управления персоналом ДЗО.</li> </ul>

Большое внимание в сфере управления персоналом уделяется социальному развитию и реализации единой социальной политики на основании Коллективного договора ОАО «РЖД», который является единым и заключается на три года. На рисунке 15 отражены принципы социального партнерства, лежащие в основе социальной политики.



Рисунок 15 – Принципы социального партнерства

Социальный пакет в ОАО «РЖД» представляет собой льготы, гарантии и компенсации, предоставляемые работникам на основе законодательства РФ, сверх законодательства, а также льготы, гарантии и компенсации неработающим пенсионерам и членам семей работников. Помимо этого, социальный пакет включает в себя льготы, гарантии, которые определяются особенностями труда на железной дороге; материальную помощь; минимальный социальный пакет; адресную корпоративную поддержку; компенсируемый социальный пакет.

В таблице 19 приведен комплекс мероприятий, проводимых в сфере социального развития и реализации единой социальной политики.

Таблица 19 – Социальное развитие, реализация единой социальной ПОЛИТИКИ

Департамент управления персоналом	Кадровая служба/Ответственное лицо ДЗО
<ul style="list-style-type: none"> <li>- принимает участие в формировании корпоративной социальной политики и доводит ее до сведения ДЗО;</li> <li>- участвует в разработке корпоративных подходов к организации социальных программ;</li> <li>- принимает участие в реализации социальных программ для работников Основного общества и ДЗО;</li> <li>- осуществляет совместно с кадровыми службами ДЗО организационную работу по разработке предложений для коллективных договоров;</li> <li>- осуществляет совместно с кадровыми службами ДЗО информационную поддержку ДЗО и оказывает им методическую помощь в реализации корпоративных направлений социальной программы.</li> <li>- участвует в разработке рекомендаций по социальным программам ДЗО;</li> <li>- участвует в формировании критериев оценки эффективности социальных программ;</li> <li>- в рамках своей компетенции, формирует бюджет социальных программ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участвует в формировании социальных программ ДЗО в соответствие с корпоративной социальной политикой и корпоративными подходами к формированию социальных программ, принимает участие в их реализации;</li> <li>- изучает социальные потребности работников и направляет в основное общество предложения об улучшении социально-бытовых условий;</li> <li>- предоставляет в Основное общество отчеты по выполнению мероприятий социальных программ;</li> <li>- участвует в формировании бюджета социальных программ.</li> </ul>

Учитывая, что по своей специфике «Локомотивное эксплуатационное депо Тайга» - это структурное подразделение Западно – сибирской железной дороги, то для него, соответственно, характерны все рассмотренные комплексы работ.

Реализацию работ в депо осуществляет кадровая служба, подчиняемая непосредственно начальнику депо. Регламентация работ осуществляется на основании распоряжений, приказов, графиков, которые доводятся до исполнителей в установленные сроки.

В системе формирования персонала депо уделяется внимание ротации персонала, т.е. для занятия вакантных должностей предпочтение отдается внутренним источникам отбора, также активно используется система

перемещения работников между рабочими местами, что позволяет отдельному человеку изучать все особенности работ на разных трудовых участках. Такое перемещение характерно для рабочих, связанных с проведением ремонтных работ, для чего составляются графики выполнения работ на предстоящий период. Можно отметить также следующий негативный момент для большинства рабочих депо: слабо выраженный карьерный рост. Работник, который занимает рядовые должности в категории рабочих, редко имеет возможность для внутреннего перемещения по карьерной лестнице в рамках организации. Это не ориентирует сотрудников на реализацию возможностей и способностей в полной мере. Основное предпочтение в занятии должностей руководителей и специалистов отдается при формировании персонала внешнему найму. При приеме на работу нового сотрудника на условиях внешнего найма специалист по кадрам обеспечивает организацию собеседования, прием и проверку документов, подготовку документов для оформлению трудовых правоотношений, осуществляет реализацию программ адаптации, назначает наставников (при необходимости), формирует служебные записки, связанные с оплатой работ наставников.

Осуществляется постоянный мониторинг деятельности персонала, для чего специалист по кадрами осуществляет сбор информации и ее обработку на основании ежемесячных отчетов руководителей линейного уровня: мастеров, бригадиров, начальников участков. Планово – технический отдел предоставляет информацию в отдел кадров, которая позволяет выполнять анализ экономической эффективности проводимых работ. Ежегодно осуществляется планирование численности, основой для которого являются данные по рабочим местам и анализ информации по кадровому составу. При изменении объемов работ специалист по кадрам совместно с начальником депо осуществляет расчет численности персонала на предстоящий период времени.

На перспективный период (полгода) составляется график обучения



работников и выбираются методы обучения (с отрывом от работы или без отрыва от производства). Также осуществляется выбор мест обучения в том случае, если выбирается метод с отрывом от работы. В связи с расположением в г.Тайга среднетехнического факультета ТИЖТ, проблем с направлением на обучение депо не испытывает.

Для различных категорий работников используется система аттестации и оценки: раз в квартал, полугодие, год, раз в 3 года, раз в 5 лет. Это позволяет оценивать качественные характеристики персонала и соответствие их занимаемым должностям. Активно организуется и текущее обучение. Обучение и аттестация работников планируется в конце года, для чего составляется график с указанием сроков обучения и аттестации, фамилии работников, занимаемые должности, периоды обучения (аттестации), методы обучения и дополнительная информация, которая имеет отношение к использованию кадров. Результаты обучения и аттестации регистрируются специалистом по кадрам в статистической отчетности, данные в конце отчетного периода передаются в управление Западно – Сибирской дирекции тяги.

Специалист по кадрам проводит разъяснительную работу в сфере реализации социальной политики холдинга, а также информирует работников о всех изменениях в данной сфере. Основные обязанности, которые реализуют начальник кадровой службы и специалист по кадрам приведены в приложении 1.

Далее проанализируем эффективность управления персоналом в локомотивном эксплуатационном депо.

Социальная эффективность. В рамках данного направления для оценки социальной эффективности в 2016 году будут рассчитаны показатели средней заработной платы, удельный вес ФОТ в выручке, темп роста заработной платы, текучесть кадров, морально – психологический климат, уровень мотивации, уровень развития кадрового состава.

В таблице 20 отражены данные по средней заработной плате и ФОТ.

Таблица 20 – Показатели средней заработной платы, удельный вес ФОТ в выручке, темп роста заработной платы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абс. изменение, чел.			Темп роста, %		
				2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.	5 389 670,00	6 094 030,00	5 931 320,00	704 360,00	- 162 710,00	541 650,00	113,07	97,33	110,05
2. Среднесписочная численность работников, чел.	548,00	561,00	593,00	13,00	32,00	45,00	102,37	105,70	108,21
3. Среднемесячная заработная плата, руб.	31 124,00	34 198,00	36 772,00	3 074,00	2 574,00	5 648,00	109,88	107,53	118,15
4. ФОТ, тыс.руб.	204 671,42	230 220,94	261 669,55	25 549,51	31 448,62	56 998,13	112,48	113,66	127,85
5. Удельный вес ФОТ в выручке от продаж, %	3,80	3,78	4,41	-0,02	0,63	0,61	99,48	116,78	116,17

Как показывают данные таблицы 20, существенно повышается уровень оплаты труда в целом за анализируемый период – на 5648 руб. или на 18,15%. При этом темп прироста заработной платы в период 2014 – 2015 г.г. составил 9,88%, а в период 2015-2016 г.г. 7,53%. Анализ данных инфляции по годам позволяет увидеть, что уровень инфляции в 2014 году составил 11,36%, в 2015 году 12,91%, в 2016 году 5,38%. В среднем уровень цен увеличился на 9,88%, что значительно ниже темпа прироста заработной платы в депо за данный период. Все это свидетельствует о проводимой активной политике в сфере социальной и экономической защищенности работников, так как плановое повышение оплаты труда проводилось в соответствии с постановлениями по холдингу в целом.

ФОТ в 2016 году составлял 261669,55 тыс.руб., что на 56998,13 тыс.руб. или на 27,85% больше, чем в 2014 году. При этом размер ФОТ имеет стабильную динамику к увеличению.

Удельный вес ФОТ в выручке небольшой – 4,41% в 2016 году. При этом удельный вес увеличивается с 3,8% до 4,41%, хотя в период 2014-2015 г.г. наблюдается снижение данной величины, что сказывается незначительное влияние на темп прироста по данному показателю. Необходимо отметить, что локомотивное эксплуатационное депо по роду своей деятельности относится к категории фондоемких производств, для которых средняя норма ФОТ в выручке составляет 5-10%. Расчетный показатель депо показывает, что повышение уровня заработной платы позволяет приближаться к данному нормативу, что рассматривается как положительная тенденция.

Анализ качественного состава работников по уровню квалификации, представленный в таблице 10 показывает, что большая часть рабочих имеют достаточно высокий 5,6,7 разряды работ. Это свидетельствует о высокой квалификации коллектива. При этом в динамике согласно данным таблицы 10 наблюдается увеличение удельного веса рабочих, имеющих более высокие разряды, что свидетельствует об активно проводимой работе в сфере развития, обучения и аттестации персонала.

Для оценки уровня мотивации персонала было проведено исследование, в котором приняли участие 70 человек (11,8% кадрового состава). Целью определения уровня мотивации являлось определение эффективности применяемых технологий в сфере управления кадрами в данном направлении работы. Для выявления уровня мотивации была использована разновидность типологической модели В.И.Гречикова в виде тест-опросника, что позволило оценить уровень мотивации в коллективе. Данная методика привлекательна тем, что она достаточно емкая, простая и доступная для ручной обработки результатов. Содержание методики приведено в приложении 2.

Характеристика типов мотивации при интерпретации результатов анкетирования:

Блок 1. Более 4 ответов «да» (вопросы 1-8) показывают, что работнику необходимо в первую очередь удовлетворить первичные потребности, что реализуется в системе мотивации в виде похвалы, материального стимулирования. Если преобладают ответы «нет», то это означает, что сотрудник считает, что все его первичные потребности на данный момент времени удовлетворены.

Блок 2. Более 4 ответов «да» (вопросы 19-16) показывают, что сотрудник нуждается в руководстве, предоставлении набора социальных услуг и уверенности в сохранности рабочего места. Ответы «нет» свидетельствуют, что работник готов на риск.

Блок 3. Более 4 ответов «да» (вопросы 17-25) показывают, что работник не испытывает потребности в общении внутри коллектива, такие сотрудники по складу характера являются индивидуалистами.

Блок 4. Более 4 ответов «да» (вопросы 28-31) показывают, что работник ориентирован на карьерный рост, и наилучший мотиватор – это повышение ответственности и предоставление шансов на продвижение по карьерной лестнице.

Блок 5. Более 4 ответов «да» (32-39) показывают, что работник не может самореализоваться, повышение производительности возможно в случае предоставления такому работнику шанса на самораскрытие и самореализацию.

В результате проведения анкетирования в январе – феврале 2017 года были получены результаты, которые позволяют охарактеризовать систему мотивации на данный момент времени. Обработка результатов приведена в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка уровня мотивации работников депо

	преобладание
блок 1	Положительные ответы (52 ответа)
блок 2	Отрицательные ответы (41 ответ)
блок 3	Положительные ответы (48 ответов)
блок 4	Положительные ответы (39 ответов)
Блок 5	Отрицательные ответы (37 ответов)

Результаты оценки уровня мотивации позволяют выявить следующую тенденцию, которая позволяет охарактеризовать мотивационные механизмы, применяемые в депо в настоящее время. В депо достаточно ярко выражено материальное стимулирование работников, они могут удовлетворить свои первичные потребности. Работники получают достаточно высокую (в расчете в среднем по г.Тайга) заработную плату, которая позволяет удовлетворять текущие потребности, при этом место работы люди менять не стремятся, причем наиболее важной причиной является именно размер оплаты труда и отсутствие просрочек в выплате заработной платы. В этой связи представляется возможным сделать вывод о том, что по основным параметрам система материальной мотивации персонала является эффективной.

Работники чувствуют уверенность на занимаемом рабочем месте, однако это связано более с экономическим аспектом деятельности предприятия. Все сотрудники точно знают круг своих трудовых обязанностей, они готовы к выполнению рабочих обязанностей в любой ситуации. Это позволяет говорить о том, что больший упор в сфере управления делается именно на материальную

мотивацию.

В то же время нематериальная мотивация выражена более слабо, так как программа поощрения должна быть построена более разнообразно, чтобы работники не теряли к ней интерес и стремились к завоеванию очередных высоких результатов. Необходимо помнить о потребностях конкретных работников, поэтому методы такой мотивации должны быть разными.

В коллективе слабо развито общение, но сотрудники стремятся к его развитию. Необходимо создание более дружелюбной обстановки и взаимодействия между работниками. Мотивация работников – работать в дружном и сплоченном коллективе - выражено очень слабо. Сотрудник должен идти на работу, понимая, что получает доступ к комфортной обстановке, в которой проводит большую часть времени в течение дня. Это позволяет говорить о том, что морально – психологический климат в коллективе достаточно устойчивый, благоприятный, для работников не характерен высокий уровень конфликтности, но, учитывая гендерный аспект формирования трудового коллектива, можно отметить, что именно мужчины отличаются меньшим уровнем конфликтности.

Рассматривая возможности самореализации также можно отметить их практически полное отсутствие. Работники сосредоточены на выполнение круга обязанностей, но их профессиональные интересы ограничены только выполнением конкретных рабочих действий. В связи с этим возможно воздействие на восприятие сотрудников через механизмы внутренней мотивации, направленной на развитие самореализации работников. Сопоставляя результаты анкетирования с результатами анализа по реализуемым кадровым технологиям, можно также увидеть недостаток в сфере нематериальной мотивации – малые возможности самореализации в профессиональной сфере при построении карьеры.

Для оценки уровня трудовой дисциплины используем формулу 7.

$$U_{тд} = \frac{H}{M} \quad (7)$$

Где Н – количество нарушений дисциплины за период, ед.;

М – общее число работающих, чел.

В организации очень высок уровень трудовой дисциплины, что связано прежде всего со спецификой и сложностью работ. Все работы строго регламентированы, работники дорожат рабочим местом, поэтому нарушения трудовой дисциплины – это достаточно редкое явления. Согласно данным отдела кадров за 2016 год количество нарушений составляет 17 ед.

$U_{ТД}=27/593=0,03$  (3%) – это низкий показатель, который свидетельствует о высоком качестве работ, которые проводятся в сфере укрепления трудовой дисциплины, соблюдаемой работниками депо на рабочих местах.

Уровень текучести кадров представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет показателей движения кадрового состава

№	показатель	2014	2015	2016
1	среднесписочная численность	548,00	561,00	593,00
2	число уволившихся с работы	27	19	15
3	в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата	22	14	10
4	число принятых на работу, чел.	40	51	27
5	коэффициенты движения кадров			
5.1	коэффициент постоянства кадрового состава	0,95	0,97	0,97
5.2	коэффициент текучести	0,04	0,02	0,02
5.3	коэффициент оборота по приему	0,07	0,09	0,05
5.4	коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,03	0,03

Как показывают данные таблицы 22, в коллективе очень низкий коэффициент текучести кадров – 3%. Он соответствует нормативам (до 5%), которые предусматривают увольнение по объективным причинам, например, уход на пенсию, по состоянию здоровья, переезд в другую местность на постоянное место жительства. Коэффициент постоянства кадрового состава достаточно высокий – 0,97 (97%), что свидетельствует о стабильности коллектива, что позволяет сделать вывод о том, что условия трудовой

деятельности благоприятны и устраивают работников, что предопределяет их желание работать именно в данной организации.

Организационная эффективность. Данная эффективность позволит оценить проведение работ в сфере использования и стабилизации кадрового состава, для чего будет использоваться расчет коэффициента прироста работников, нормы управляемости, оценка качества управления.

Таблица 20 позволяет определить темп прироста работников локомотивного эксплуатационного депо в период 2014 – 2016 г.г. В 2014 году прирост работников составил 2,37%, в 2015 году 5,7%. Связано увеличение численности работников в целом за период на 45 чел. или на 8,21% с увеличением масштабов работы, увеличением численности локомотивных бригад, перераспределением обслуживания участков.

Оценка соблюдения норм управляемости осуществляется на основании методических рекомендаций ОАО «РЖД» и норм управляемости на конкретных участках работ при сопоставлении их с фактическими данными.

Пример оценки нормы управляемости, проведенный в процессе анализа фактических и учетных данных, отражен в таблице 23 для машинистов – инструкторов локомотивных бригад локомотивных и моторвагонных депо.

Таблица 23 – Оценка соблюдения норм управляемости в депо

Вид движения, работы локомотивных бригад, находящихся в подчинении машиниста-инструктора	Наименование должности	Норма управляемости, лок. бригад	Соответствие норме управляемости (+/-)
1	2	3	4
Маневровая работа при депо		35 - 45	

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4
Пассажирское движение с участком обращения 1 локомотивных бригад:	Машинист - инструктор локомотивных	12 - 20	+



до 250 км включительно	бригад по теплотехнике		
свыше 250 до 500 км включительно	То же	12 - 17	+
свыше 500 км		12 - 14	+
Грузовое движение с участком обращения (1) локомотивных бригад: до 250 км включительно		12 - 18	+
свыше 250 км		12 - 14	+
Пригородное движение		10 - 20	+
Маневровая работа		12 - 20	+
Хозяйственное движение		12 - 20	+
Смешанное (грузовое и пассажирское движение)		12 - 15	+
Смешанное (маневровое и хозяйственное движение)		12 - 18	+
Смешанное (маневровая работа и другие виды движения)		12 - 20	+
Маневровая работа при депо		12 - 20	+

Аналогичная оценка позволила сделать вывод о полном соответствии по всем направлениям работ, проводимых в депо, нормативным значениям.

Качество управления – емкий показатель, поэтому в рамках ВКР дана его характеристика на базе показателя производительности труда как показателя, который отражает эффективность работы персонала, зависящая в свою очередь от эффективности управления; также используем коэффициент использования рабочего времени.

Производительность труда, расчет и динамика которой представлены в таблице 20, позволяет определить, что показатели производительности труда подвержены колебаниям. В 2016 году уровень производительности труда составляет 10 002,23 тыс.руб., что меньше уровня 2015 года на 860,57 тыс.руб. или на 7,92%. При этом в целом за период увеличение производительности

труда составляет 1 027,63 тыс.руб. или 1,7%. Такое изменение связано с экономическим кризисом и изменением цен на расходные и комплектующие материалы, а также увеличением численности работников. Уменьшение производительности труда свидетельствует о недостаточной эффективности управленческих решений, которые принимаются в сфере управления производством и финансами.

Расчет и анализ коэффициента использования рабочего времени отражен в таблице 24.

Таблица 24 – Коэффициент использования рабочего времени

	2014 год	2015 год	2016 год
Фонд рабочего времени, час.	1079560	1164861	1171768
Число отработанных человеко – часов.	1071223	1145099	1135292
Коэффициент использование ФРВ	0,99	0,98	0,97

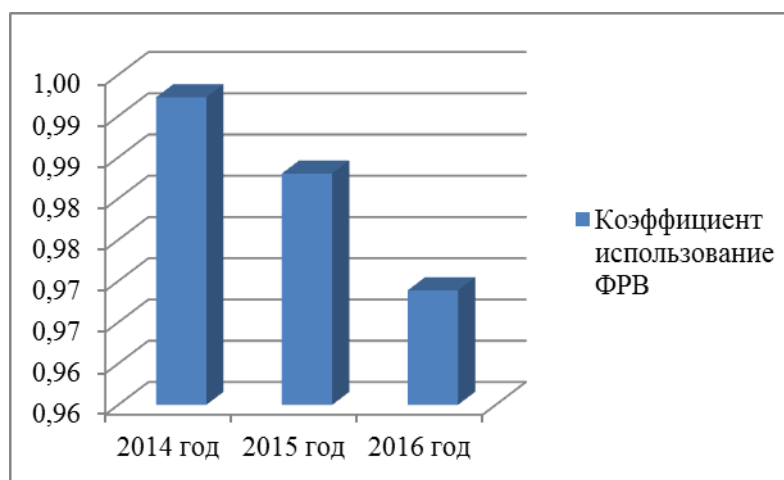


Рисунок 16 – Динамика коэффициента использования рабочего времени

Как показывают данные таблицы 24, в динамике наблюдается уменьшение коэффициента использования рабочего времени, хотя показатель достаточно высок и в 2016 году, в котором он достигает минимального значения 0,97. Это также позволяет сделать вывод о недостаточной эффективности в сфере управления персоналом.

## **Выводы по главе 2.**

Объектом исследования является «Эксплуатационное локомотивное депо Тайга» Западно – Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД». Анализ качественного состава работников позволяет говорить о высокопрофессиональном коллективе, осуществляющем трудовую деятельность в локомотивном эксплуатационном депо. Средний возраст сотрудников 38 лет, средний стаж работы 13 лет, средний тарифный разряд 7, большая часть имеет среднее профессиональное и высшее образование(профильное), большая часть работающих – мужчины.

Отдел управления персоналом реализует комплексы работ в сфере формирования, использования и стабилизации кадрового состава. В основе всех процедур лежат нормативные документы ОАО «РЖД», которые используются во всех ДЗО ОАО «РЖД».

Технологии реализуются в сфере планирования, отбора и подготовки кадров; развития, обучения и аттестации; координации организационной структуры и численности; формирования кадрового резерва и ротации кадров; социального развития и реализации единой социальной политики.

В результате проведенного анализа, целью которого была текущая оценка социальной и организационной эффективности, были определены следующие проблемы:

1. Реализуемых мероприятий недостаточно для формирования нематериальной мотивации трудового коллектива.
2. Уменьшается показатель использования рабочего времени при одновременном увеличении численности работников и уменьшении производительности труда.
3. Необходимо обеспечить большее взаимодействие руководства и работников, для того чтобы они чувствовали уверенность в будущем.
4. Требуется развитие внутренних механизмов, которые позволят работникам быть заинтересованными в работе как в факторе межличностного общения.

### 3 Рекомендации по совершенствованию применяемых технологий в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга»

#### 3.1 Мероприятия по повышению нематериальной мотивации

Как уже было отмечено, работники депо проводят на работе в рамках коллектива большую часть времени. Это говорит о том, что люди должны быть заинтересованы в работе не только материально, но важна и нематериальная составляющая, которая позволит обеспечивать эффективное взаимодействие между работниками. При этом, учитывая большое количество работников, необходимо ориентироваться на категорию рабочих, как наиболее многочисленную категорию работников.

Результаты проведенного в разделе 2 анализа показывают, что мало выражена нематериальная мотивация, которая оказывает существенное влияние на настроение персонала в трудовой сфере и его отношение к труду в целом. Было также определено, что в сфере нематериальной мотивации основные сложности выделяются в направлениях, которые отражены на рисунке 17.

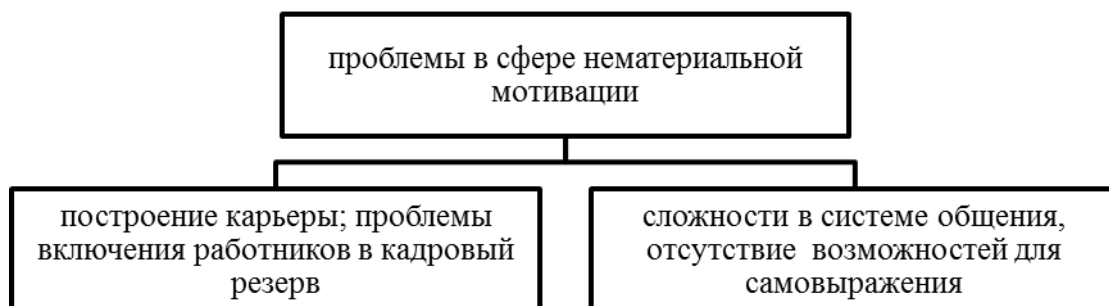


Рисунок 17 – Проблемы в сфере нематериальной мотивации

Для решения данных направлений рекомендуются следующие мероприятия.

Карьерный рост – один из важных мотивационных механизмов, который может использовать организация для воздействия на работника. В настоящее время в ОАО «РЖД» активно реализуется молодежная политика на основании

целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД» (2016-2020 г.г.)». В соответствии с программой оказывается всесторонняя поддержка молодым работникам, так как эти работники являются наиболее важным стратегическим кадровым резервом.

Анализ качественного состава кадров (таблица 5) позволил увидеть, что в депо работает много молодых работников; на долю работников до 35 лет суммарно приходится 43,34% работников. Средний возраст работников составляет 38,6 лет. При этом 33,22% работников имеют высшее профессиональное образование, 51,26% среднее профессиональное образование (таблица 7). Многие работники в настоящее время обучаются в вузах. Это позволило сделать вывод о том, что работники организации имеют достаточно высокий потенциал, все они заинтересованы в работе именно в данной организации, они ориентированы на построение карьеры.

Однако, кадровый резерв для построения карьеры с включением в него рабочих в депо отсутствует. В связи с этим для повышения нематериальной мотивации рабочих рекомендуется создавать кадровый резерв, который позволит повысить заинтересованность молодых и перспективных сотрудников в работе; обеспечит им стабильную занятость и благоприятные условия труда; сформирует поле, в рамках которого будет обеспечиваться профессиональный рост. Для организации создание кадрового резерва позволит сформировать состав работников, которые будут целенаправленно обучаться; готовиться к занятию конкретных должностей; изучать особенности трудовой деятельности на разных рабочих местах.

Критериями для включения в кадровый резерв должны выступать условия, которые подтверждают профессиональный и личностный потенциал работника. Для этого рекомендуется использовать следующие критерии:

Возраст (до 35 лет) – необходимо ориентироваться именно на группу молодых специалистов, которые будут работать в ОАО «РЖД» в течение длительного времени.

Уровень образования – в настоящее время обучаются в вузах.

Профессиональные достижения – показатели работы, которые

подтверждают квалификацию работника; определяют его производительность и продуктивность на рабочем месте.

Первоначальный этап разработки кадрового резерва должен быть ориентирован на должности специалистов, которые осуществляют трудовые функции и не относятся к категории административно – управленческого персонала. Общая численность специалистов в депо составляет 13,66% (таблица 3), при этом в динамике численность работников увеличивается и достигает в 2016 году показателя 81 человек (таблица 4).

Для выявления должностей специалистов, которые требуют создания кадрового резерва, был проведен качественный анализ данной категории работников аналогично процедуре анализа качественного состава работников депо в целом. В результате проведения анализа было определено, что в категории специалистов преобладают работники возраста 36-45 лет, имеющие среднее профессиональное образование (профильное), стаж работы в депо более 10 лет.

Для выявления количества работников, которые планируют уход из организации, были проанализированы личные дела работников и проведен социологический опрос. В результате было определено, что 6% (5 человек) имеют возраст более 55 лет и планируют уход на пенсию по достижению пенсионного возраста. В настоящее время они занимают должности: мастер отделения (2 чел.), начальник ПТО (1 чел.), специалисты лаборатории (2 чел.). Именно для этой категории специалистов планируется создавать кадровый резерв на первоначальном этапе.

Для выработки рекомендаций по включению в кадровый резерв были проанализированы данные по работникам конкретных подразделений депо, целью чего было определение работников, которые соответствуют критериям включения в кадровый резерв.

По результатам анализа были выявлены следующие работники:

Тикунов Аркадий Валерьевич – 32 года, высшее профильное образование (СГУПС, специальность 23.03.01 Технология транспортных процессов –

бакалавриат, год окончания университета - 2013). В настоящее время работает в должности помощника мастера отделения главного механика. Стаж работы в должности – 6 лет.

Шрамко Николай Викторович – 34 года, высшее профильное образование (СГУПС, специальность 23.05.04 Эксплуатация железных дорог – бакалавриат, год окончания университета – 2010). В настоящее время работает в должности инженера механического цеха. Стаж работы в должности – 12 лет.

Велесов Виктор Павлович - 28 лет, среднее профессиональное образование (ТИЖТ), в настоящее время обучается в СГУПС по специальности 23.05.01 Наземные транспортно – технологические средства. Работает в должности наладчика электронного и микропроцессорного оборудования в лаборатории. Стаж работы в должности – 4 года.

Терболян Алексей Дмитриевич – 29 лет, среднее профессиональное образование (ТИЖТ), в настоящее время обучается на курсах повышения квалификации по специальности 13.02.07 Электроснабжение (по отраслям). Работает в должности специалиста в лаборатории. Стаж работы в должности – 3 года.

Никоненко Илья Борисович – 35 лет, высшее профильное образование (ОмГУПС, специальность 23.03.03 Эксплуатация ТТМ и комплексов, год окончания – 2006). Работает в аккумуляторном отделении. Стаж работы в должности – 13 лет.

Для всех работников показатели работы – высокие. Замечаний и выговоров по результатам работы нет.

Данные работники работают на должностях рабочих или специалистов низшего звена в тех подразделениях, из которых работники уходят на пенсию. В связи с этим рекомендуется включение их в состав кадрового резерва, что отражено в таблице 25.

Таблица 25 – Рекомендуемый состав кадрового резерва

ФИО	Должность в настоящий момент	Рекомендуемая должность

Тиунов А.В.	Помощник мастера отделения главного механика	Мастер отделения главного механика
Шрамко Н.В.	Инженер механического цеха	Начальник производственно – технического отдела
Велесов В.Н.	Специалист по наладке электронного и микропроцессорного оборудования	Специалист (лаборатории)
Терболян А.Д.	Специалист лаборатории	Старший специалист
Никоненко И.Б.	Специалист аккумуляторного отделения	Мастер аккумуляторного отделения

Как показывают данные таблицы 25, продвижение работников в кадровый резерв обеспечивается в рамках тех подразделений, в рамках которых они осуществляют свою трудовую деятельность. Первоначальное внедрение данного мероприятия позволит повысить нематериальную заинтересованность работников в целом. Так как информация распространяется между работниками достаточно быстро, то внедрение данного мероприятия будет способствовать обеспечению здоровой конкуренции между работниками, повысят их заинтересованность в труде, будет обеспечивать стремление работников к включению в кадровый резерв.

В результате разработки данного мероприятия было определено, что в целом данный процесс состоит из следующих этапов:

- 1.Определение плановых потребностей в работников категорий специалистов на основании анализа и опроса.
- 2.Выборка работников для включения в кадровый резерв на основании анализа личных дел и опроса.
- 3.Составление списка кадрового резерва.

В практической деятельности данная последовательность будет сохранена, но ее можно модифицировать с целью повышения нематериальной мотивации. Возможен сбор информации от работников, которые могут подавать заявления на включение в кадровый резерв, а затем их рассмотрение в позиции администрации.

Рекомендуемая технология отражена в таблице 26.



Таблица 26 – Формирование кадрового резерва

Этап	Период планирования	Сроки начала планирования и подачи заявлений от работников
1 – выявление потребностей в работниках категорий: АУП специалистов	Год Полугодие	Ноябрь предшествующего года Ноябрь , апрель предшествующего года
2 – оповещение работников о начале приема заявлений в кадровый резерв АУП Специалистов	Год Полугодие	Декабрь предшествующего года Декабрь, май предшествующего года
3 - формирование кадрового резерва АУП Специалистов	Год Полугодие	Январь текущего года Январь, июнь текущего года

Реализация данного мероприятия позволит обеспечить депо наличием специалистов, готовых приступить к работе в кратчайшие сроки. Так как данные работники до момента включения в кадровый резерв уже являются работниками организации, то, соответственно, для них будет характерен меньший адаптационный период. Затраты на реализацию данного мероприятия будут зависеть от того, каковы потребности в подготовке специалистов, которые планируются для включения в кадровый резерв. Средняя величина затрат на подготовку и повышение квалификации одного работника в депо согласно данным бухгалтерии в 2016 году составила 4350 руб., что с учетом количества первоначального резерва составит  $4350 \cdot 5 = 21750$  руб.

Помимо этого, работа по формированию текущего кадрового резерва только в пределах депо должна проводиться специалистом по управлению персоналом, что подразумевает расширение круга его должностных обязанностей и требует дополнительной оплаты. В настоящее время заработная плата специалиста по управлению персоналом составляет 23500 руб. Как видно из таблицы 26, основная нагрузка будет ложиться на ноябрь – январь и апрель – июнь, что связано с обработкой информации. Обработка информации осуществляется в автоматизированном режиме. Рекомендуемая сумма увеличения заработной платы – 5% (1175 руб./мес.), что составит 14100

руб./год.

Общая сумма на реализацию данных мероприятий составит  $21750+14100=35850$  руб./год.

Помимо этого, в организации слабо выражена способность к общению. Учитывая гендерный аспект и большую численность мужчин в составе работников организации, можно отметить то, что потребность в коммуникация именно в мужском коллективе ниже, чем в женском. Однако, мотивация коммуникационной составляющей позволяет лучше понимать потребности работников и принимать наиболее действенные меры для повышения уровня нематериальной мотивации. Для решения данной проблемы рекомендуется внедрить в практику работу психолога, который позволит разрешать конфликты, устранять психологические паузы, которые иногда возникают в общении между работниками и могут быть связаны как психологическими, так и с личностными аспектами общения. Работа психолога в настоящее время активно применяется в различных организациях, но конкретно в депо она отсутствует.

Рекомендуется привлечь на работу психолога, выделив для его работы 2 дня в неделю по 2 часа с 17.00 до 19.00 – основной период окончания рабочих смен. Такой период соответствует 0,1 недельной нагрузки работника (от 40 часов), что позволит определить эффективность работы психолога, влияния его работы на психологический климат в коллективе и одновременно исключит высокие расходы на первоначальном этапе.

Расходы на организацию работы определяется на основании средней заработной платы 36 772 руб. и составляют в год  $36772 \text{ руб.} * 0,1 * 12 \text{ мес.} = 44126,4$  руб./год.

Суммарно затраты на реализацию рекомендуемых мероприятий составляют  $35850+44126=79976$  руб./год.

### **3.2 Предоставление дополнительных дней к основному отпуску**

В настоящее время коэффициент использования рабочего времени составляет 0,97 (таблица 24). Это достаточно высокий показатель, но в динамике наблюдается его снижение. В настоящее время потери рабочего времени составляют 36476 чел.-час. или 3%. Согласно коллективного договора можно использовать различные формы поощрений, среди которых выделяют премии, вознаграждения по итогам годовой работы, дополнительные отпуска.

Система премирования и вознаграждения активно используются в настоящее время в практике материального стимулирования, поэтому для повышения эффективности и достижения показателя коэффициента использования рабочего времени на уровне единицы рекомендуется использование практики дополнительных отпусков.

Так как в практике работы депо часто возникают сверхурочные работы, то их рекомендуется исключать из расчетов, так как в противном случае показатели могут существенно превысить нормативный ФРВ. Поэтому достижение нормативного размера ФРВ должно учитываться только в разрезе потерь рабочего времени и неявок на работу.

Для реализации данного мероприятия необходим ежемесячный анализ, позволяющий видеть сопоставления фактического и нормативного ФРВ и выявление размеров отклонений. В итоге в целом за год для каждого работника будут получены данные, которые характеризуют степень его работы и потери, возникающие по его вине. Если отклонения отсутствуют, то работника рекомендуется поощрять дополнительными днями к отпуску.

Рекомендуемый состав распределения дней представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Дополнительные дни к отпуску

Размер потерь рабочего времени по вине работника в целом за год, %	Количество дополнительных дней к отпуску
До 0,5	4
0,6-1	3
1,1-1,5	2
1,6-3	1

Таким образом, при сокращении потерь рабочего времени до 0,5% можно определить увеличение производительности труда и объем финансовых средств, которые могут использоваться для оплаты дополнительного отпуска. Расчеты представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Изменение технико – экономических показателей

Показатель	2016 год	Плановый показатель	Абс.отклонение
1	2	3	4
1.Потери рабочего времени чел.-час. %	36 476,00 3	6 079,00 0,5	- 30 397,00
2.Производительность труда, тыс.руб./чел.	10 002, 23	10 252, 28	+250, 06
3.Выручка организации, млн.руб.	5 931, 00	6 079,00	+140,00

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4
4.Затраты на производство и реализацию, млн.руб.	5 626,46	5 646,26	0
5.Прибыль от реализации, млн.руб.	304,54	432,74	+128,2
6.Рекомендуемый объем дополнительной прибыли, направляемой на финансирование мероприятий по предоставлению дополнительного отпуска % млн.руб.	X X	2 2,56	
7.Средняя сумма оплаты по предоставлению дополнительного отпуска в расчете на 1 работника, руб.	X	4 323,77	

Таким образом, мы видим, что сумма оплаты труда за период отпуска может быть увеличена на 4 323,77 руб., что составляет 11,7% к уровню средней заработной платы 2016 года.

Затраты на реализацию данного мероприятия незначительные, так как связаны с текущей работой специалиста по управлению кадрами.

Для оценки экономической эффективности рекомендуемых мероприятий используем сводные данные по ним, представленные в таблице 28.

Таблица 28 – Данные для оценки экономической эффективности

Показатель	2016 год	Плановый показатель	Абс.отклонение
1.Прибыль от реализации, млн.руб.	304,54	432,74	+128,2
2.Затраты на реализацию мероприятия 1 (формирование резерва кадров)		35840,00	
3.Затраты на реализацию мероприятия 1 (работа психолога)		44126,00	
4.Затраты на реализацию мероприятия 2		Незначительные	

Как показывают данные таблицы 28, сумма затрат в год на реализацию мероприятий незначительная, при этом плановый объем прибыли, который может быть получен за счет внедрения мероприятий, составляет 128,2 млн.руб.

Используя формулу 2, приведенную в разделе 1, можно определить годовой экономический эффект от реализации мероприятий, используя нормативный коэффициент эффективности 0,1 (для ОАО «РЖД»).

$$Эг=128\ 200 - 79*0,1=128\ 192 \text{ тыс.руб.}$$

Как видно, это очень высокий показатель, который в основном является следствием рекомендуемого к внедрению мероприятия 2 по сокращению потерь рабочего времени за счет мотивации персонала.

Мероприятие 1 носит в основном социальную и организационную направленность, так как способствует повышению заинтересованности работников в выполняемой работе и формированию благоприятного морально – психологического климата.

### **Выводы по главе 3.**

Существует острая необходимость повышения нематериальной составляющей, которая позволит обеспечивать эффективное взаимодействие между работниками .

Необходимо расширить возможности работников для их самовыражения.

Создание кадрового резерва позволит повысить заинтересованность молодых и перспективных сотрудников в работе, обеспечит им профессиональный рост и продвижение. Периодический пересмотр состава кадрового резерва позволит организации предусматривать открытие вакантных мест и своевременное оперативное обеспечение их работниками соответствующих квалификации; обеспечивать подготовку и повышение квалификации работников, которые подают заявление для включения в кадровый резерв.

Существенным моментом также является поощрение работника дополнительными днями к отпуску , если работник имеет положительные итоги в течение года.

## **Заключение**

В ходе проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1. Технологии работы с персоналом определяются как методы, которые применяются в рамках реализуемой на конкретном предприятии системы управления персоналом. Технологии представляют собой множество способов, основной целью которых является влияние на работника для получения от него максимально эффективных результатов. Технологии работы с персоналом осуществляются в разрезе следующих направлений кадровой работы:
  - Привлечение персонала необходимой квалификации (уровня подготовки) и его закрепление.
  - Повышение эффективности в управлении численностью персонала, в основе чего лежит использование инновационных методов управления.
  - Формирование кадрового резерва.
  - Непрерывное развитие и обучение работников.
  - Реализация молодежной политики.
  - Укрепление корпоративной культуры, являющейся основой бренда ОАО «РЖД».
2. Выделяют три основных направления в кадровой работе: формирование и подготовка кадрового состава организации; расстановка и движение персонала; использование кадрового состава. Разработанная система управления персоналом и применяемые в ее рамках технологии рассматриваются как кадровая политика, которая реализует этапы работы с персоналом за счет использования в практической деятельности различных форм деятельности, в результате чего создается высокопроизводительный коллектив, позволяющий реализовать возможности предприятия и реагировать на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды организации. Каждое из направлений реализует определенные действия, которые позволяют достичь желаемого

– то есть цели организации.

3. Локомотивное эксплуатационное депо является структурным подразделением Западно – Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД». Общая численность работников в 2017 году составляет 593 человека. Анализ качественного состава работников позволяет говорить о высокопрофессиональном коллективе, осуществляющем трудовую деятельность в эксплуатационном локомотивном депо. Средний возраст сотрудников 38 лет, средний стаж работы 13 лет, средний тарифный разряд 7, большая часть имеет среднее профессиональное и высшее образование (профильное), большая часть работающих – мужчины. Был проведен анализ организационной структуры и кадрового состава «Эксплуатационного локомотивного депо» г.Тайга структурного подразделения Западно-Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД», в ходе которого были выявлены следующие проблемы:

- реализуемых мероприятий недостаточно для формирования нематериальной мотивации трудового коллектива поскольку отсутствует кадровый резерв с включением в него рабочих депо, который необходим для построения карьеры, профессионального роста и обеспечения стабильной занятости и благоприятных условий труда.
- уменьшается показатель использования рабочего времени при одновременном увеличении численности работников и уменьшении производительности труда;
- существует острая проблема социально-психологического климата внутри коллектива предприятия, отсутствие возможности самовыражения работников в силу таких причин как: слабо развитая способность к общению в коллективе (особенно в мужской его части), непроработанная схема мотивации коммуникационной составляющей для определения и лучшего понимания потребностей работников, система предупреждения конфликтов между работниками в коллективе, которые связаны как с психологическими, так и с личностными аспектами общения в процессе



трудовой деятельности на предприятии.

4. Осуществлена комплексная оценка системы управления персоналом «Эксплуатационного локомотивного депо Тайга» на основании которой эксплицированы следующие основные тенденции:

- внедрение индивидуального подхода в процесс расстановки персонала, расширение практики применения психологических методов поощрения работников (благодарность, похвала, публичное признание и т.д.);
- разработка системы мер по усовершенствованию системы поощрительных выплат (организация выплат премий лучшим работникам месяца или года, за выслугу лет (тринадцатая заработная плата), за свежие идеи и предложения, и др.);
- организация системы обратной связи на предприятии, подразумевающей возможность участия сотрудников в подготовке управленческих решений.

5. На основании проведенного анализа был разработан ряд рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в «Эксплуатационном локомотивном депо Тайга»:

- Повысить нематериальную мотивацию работников за счет разработки кадрового резерва и привлечения психолога для стабилизации морально – психологического климата;
- Повысить решимость и настойчивость в достижении профессиональных целей, в результате совершенствования коммуникационной составляющей между работниками депо, как фактора нематериальной мотивации;
- Внедрить в практику работы дополнительные дни к отпуску по результатам оценки соотношения нормативного и фактического фонда рабочего времени на одного работника.
- Повысить уровень корпоративной культуры работников, подразумевающей здоровое развитие внутренних общественных

связей в среде коллектива, а также способной быстро и эффективно разрешить любой кризис в организации;

- Укрепить эмоциональную систему коллектива предприятия, добиться уверенности каждого работника в социальной защищенности, возможности обоснованного стремления к повышению квалификации, профессиональных навыков и компетенций на фоне профессионального поля.

Внедрение рекомендуемых мероприятий в практику работы позволяет обеспечить социальный, организационный и экономический эффект. Комплексная реализация предложенных рекомендаций с высокой степенью вероятности способна обеспечить стабильность рабочих мест, содействовать повышению производительности труда, созданию заинтересованности в своей профессиональной деятельности, повышая уровень лояльности работников и формируя в их глазах положительный имидж организации.

## Список использованных источников

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2008. - 256 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Атанасян, Л.С. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. - М.: КноРус, 2010. - 125 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
8. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2010, 2007. - 392 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
12. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

13. Валиева, О.В. ВПС: Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор-издат, 2008. - 176 с.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
15. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
18. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
19. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
20. Златин, П.А. Управление персоналом / П.А. Златин, М.М. Крекова, В.В. Соколянский. - М.: МГИУ, 2007. - 224 с.
21. 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.
22. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
23. 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.
24. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2005. - 144 с.
25. 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.

26. 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.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2010. - 288 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

33. 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.

34. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2015. - 640 с.

35. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
36. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
37. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.
38. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
39. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2007. - 208 с.
40. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
41. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: Учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2009. - 256 с.
42. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков. - М.: Академический проект, 2005. - 464 с.
43. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организации / Н.Л. Маренков. - М.: Академ. Проект, 2005. - 464 с.
44. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
45. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
46. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2010. - 240 с.

47. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: ГЛТ, 2010. - 240 с.
48. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: Горячая линия -Телеком, 2010. - 240 с.
49. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения оlnительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
50. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
51. Моисеева, Н.К. Управление персоналом: Учебник / Н.К. Моисеева. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 320 с.
52. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
53. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
54. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
55. Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
56. Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

57. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.
58. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
59. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
60. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
61. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
62. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
63. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
64. Трухачев, В.И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев и др. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544 с.
65. Якушева, Н.М. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / Н.М. Якушева. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 960 с.
66. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.



## **Приложение 1 – Должностные обязанности заместителя начальника эксплуатационного локомотивного депо по кадрам и социальным вопросам**

Заместитель начальника эксплуатационного локомотивного депо по кадрам и социальным вопросам:

- возглавляет работу по обеспечению предприятия железной дороги кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств;
- формирует единую стратегию управления и развития персонала предприятия на основе сочетания социально-экономических интересов работника с интересами производства, включая планирование карьеры руководящих работников;
- осуществляет профессионально-квалификационное формирование и воспроизводство кадрового потенциала предприятия;
- руководит разработкой перспективных и годовых планов комплектования предприятия кадрами с учетом перспектив их развития, изменения состава работающих в связи с внедрением новой техники и технологии, а также пуском производственных объектов;
- участвует в работе по прогнозированию и определению потребности в кадрах на основе планов экономического и социального развития;
- принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода;
- контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия;
- обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов, молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью;
- совместно с руководителями подразделений осуществляет проведение их стажировки и воспитательной работы. Создает необходимые производственные условия для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их профессиональных навыков и индивидуальных особенностей;
- систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов с целью подбора кадров на замещение должностей и создания резерва на выдвижение, осуществляет контроль за его обновлением и пополнением, способствует формированию состава кадров руководителей из утвержденного резерва;
- разрабатывает материальные и социальные стимулы, увязывающие интересы предприятия и работника;
- участвует в организации работы по повышению квалификации специалистов, зачисленных в резерв, и подготовке их к работе на руководящих должностях;
- принимает участие в аттестации, в разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий;
- определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации, обеспечивает подготовку необходимых документов;
- организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам;
- обеспечивает подготовку материалов для представления рабочих и служащих к поощрениям и награждениям, подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам и их семьям;

- организует своевременное прохождение медицинского освидетельствования и переосвидетельствования работников, связанных с движением поездов и безопасностью движения;
- организует выдачу заявок на получение льготных билетов и ведение учета их использования;
- готовит материал для комиссий на участников отраслевого соревнования за достижение высоких показателей в труде по предприятию. По результатам работы комиссии оформляет необходимую документацию на победителей для дальнейшего участия в отраслевом соревновании по отделению и железной дороге;
- осуществляет методическое руководство работой инженеров и инспекторов по кадрам, контролирует исполнение руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами;
- принимает меры по совершенствованию форм и методов работы с кадрами, по обобщению и распространению передового опыта работы с ними;
- изучает и обобщает итоги работы с кадрами, анализирует причины текучести кадров, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины;
- подготавливает предложения по устранению выявленных недостатков, закреплению кадров;
- принимает меры по трудоустройству высвобождаемых рабочих и служащих;
- осуществляет связь с другими предприятиями по вопросам подбора кадров;
- организует учет, составление и выполнение графиков отпусков;
- обеспечивает контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия, за соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка; разрабатывает мероприятия по улучшению состояния трудовой дисциплины, снижению потерь рабочего времени и контролирует их выполнение;
- обеспечивает формирование установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами;
- руководит работниками отдела.

**Приложение 2 - Результаты социологического опроса в соответствии с методикой В.И.Гречикова**

	ДА	НЕТ
1. На предприятии конкурентов зарплата и условия работы лучше	13	17
2. Сотрудники компании должны психически перенапрягаться, чтобы добиться оптимального результата	18	12
3. Сотрудники чувствуют себя часто перегруженным от выполняемого количества работы	19	11
4. Сотрудники компании часто думают о том, как повысить уровень своей зарплаты	21	9
5. Рабочая обстановка оставляет неприятный осадок	8	22
6. Жаль, что индивидуальные задания не оплачиваются индивидуально	20	10
7. Как правило шеф не заботится об условиях работы сотрудников	5	25
8. Время от времени можно было бы за хорошие результаты выплачивать дополнительно немного денег	28	2
9. На своем рабочем месте сотрудники чувствуют себя не очень уверенно	3	27
10. Сотрудники не проинформированы о том, что могут делать на своем рабочем месте	0	30
11. Социальная политика предприятия и обеспечение в старости не удовлетворяют сотрудников	17	13
12. На предприятии не понимают, что гарантия рабочего места зависит и от конкурентоспособности предприятия	7	23
13. Вообще-то сотрудники не совсем точно знают, что от них ожидают	3	27
14. Хотел бы, чтобы сотрудников чаще хвалили	29	1
15. Застраховано ли наше предприятие от кризисов и насколько хороши его социальные услуги - об этом сотрудники хотели бы узнать поподробнее	8	22
16. Сотрудники хотели бы знать, как результаты их работы влияют на общий успех предприятия	16	14
17. В коллективе, в котором я работаю, слишком мало разговаривают друг с другом	16	14
18. Сотрудники, в основном, за то, чтобы они чаще собирались вместе после работы	8	22
19. Мне не нравится нерешительный стиль управления	3	27
20. Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе	18	12
21. На работе мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом	18	12
22. Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам	30	0
23. Шеф следует заботиться о том, чтобы мы хорошо взаимодействовали как коллектив	28	2
24. Товарищество в нашем коллективе слабо выражено	25	5
25. Сотрудники радуются, когда их хвалят	30	0

26. Если сотрудник замечает, что его работа нужна предприятию, он лучше работает	15	15
27. Руководитель должен признавать сотрудников. Он, по крайней мере, должен больше разговаривать с ними	21	9
28. Сотрудники стремятся сделать карьеру	20	10
29. Нужно лишь чаще говорить о том, что результаты работы сотрудника оценены по достоинству	20	10
30. Предприятие должно предоставлять больше возможностей для продвижения по службе	17	12
31. На предприятии не хватает системы премирования, которая давала бы сотрудникам стимул для работы	30	0
32. Я считаю свою работу не интересной	8	22
33. Каждый день я пытаюсь выполнять мою работу на предприятии наилучшим образом	5	25
34. Когда я вечером иду домой, я горжусь тем, что сделал	0	30
35. Сотрудники чувствуют себя ненужными	2	28
36. Многие считают, что вокруг слишком много командуют	27	3
37. Сотрудники не могут по-настоящему раскрыть себя	19	11
38. Работа должна быть разнообразнее	8	22
39. При выполнении работы должно предоставляться больше свободы	4	26

# Приложение 3 (обязательное) ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР – Технология управления персоналом предприятия на примере организации «Эксплуатационное локомотивное депо» г.Тайга структурное подразделение Западно-Сибирской дирекции тяги

Объем оригинальности – 77,06%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 22,94%

## Копия отчета с указанием заимствованных источников

№	Имя автора	Ссылка	Тип источника	Процент заимствования	Процент оригинальности
[38]	Горский, Лев Констан...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000268000/rsl01000268...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000268000/rsl01000268...</a>	диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,38%
[39]	Доровских, Ирина Вла...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002612000/rsl01002612...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002612000/rsl01002612...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,35%
[40]	Якименко, Евгений Се...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,35%
[41]	Макринова, Елена Иго...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,03%	0,32%
[42]	Гладышева, Эльвира Г...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006607000/rsl01006607...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006607000/rsl01006607...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,09%	0,29%
[43]	База готовых уникаль...	<a href="http://www.dagdiplom.ru/catalog/?SHOWALL_1=1">http://www.dagdiplom.ru/catalog/?SHOWALL_1=1</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,05%	0,29%
[44]	Жданова, Марина Глеб...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006669000/rsl01006669...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006669000/rsl01006669...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,21%
[45]	Макарова, Ирина Кам...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000329000/rsl01000329...">http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000329000/rsl01000329...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,21%
[46]	Берлин, Александр Да...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000285000/rsl01000285...">http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000285000/rsl01000285...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,2%
[47]	Курсовая: "Мотивация...	<a href="http://sinp.com.ua/work/175805/Motivaciya-sotrudnikov-predpr...">http://sinp.com.ua/work/175805/Motivaciya-sotrudnikov-predpr...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,19%	0,19%
[48]	4835-Управление пер...	<a href="http://lib.rfei.ru/system/16/4835-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D...">http://lib.rfei.ru/system/16/4835-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,16%
[49]	Тальшева, Юлия Никол...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005521000/rsl01005521...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005521000/rsl01005521...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,1%
[50]	Скачать сборник	<a href="http://www.fa.ru/fil/omsk/science/Documents/Sammelband_2014...">http://www.fa.ru/fil/omsk/science/Documents/Sammelband_2014...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,07%

Оригинальные блоки: 77,06%  
 Заимствованные блоки: 22,94%  
 Заимствование из "белых" источников: 0%  
 Итоговая оценка оригинальности: 77,06%

Страницы: 1 2 В

комплектующие материалы, а также увеличением численности работников. Уменьшение производительности труда свидетельствует о недостаточной эффективности управленческих решений, которые принимаются в сфере управления производством и финансами.  
 Расчет и анализ коэффициента использования рабочего времени отражен в таблице 24.  
 Таблица 24 – Коэффициент использования рабочего времени  
 2014 год 2015 год 2016 год Фонд рабочего времени, час. 1079560 1164861 1171768 Число отработанных человеко – часов. 1071223 1145099 1135292 Коэффициент использование ФРВ 0,99 0,98 0,97  
 Рисунок 16 – Динамика коэффициента использования рабочего времени  
 Как показывают данные таблицы 24, в динамике наблюдается уменьшение коэффициента использования рабочего времени, хотя показатель достаточно высок и в 2016 году, в котором он достигает минимального значения 0,97. Это также позволяет сделать вывод о недостаточной эффективности в сфере управления персоналом.  
 Выводы по главе 2.  
 Объектом исследования является «Эксплуатационное локомотивное депо Тайга» Западно – Сибирской дирекции тяги ОАО «РЖД». Анализ качественного состава работников позволяет говорить о высокопрофессиональном коллективе, осуществляющем трудовую деятельность в локомотивном эксплуатационном депо. Средний возраст сотрудников 38 лет, средний стаж работы 13 лет, средний тарифный разряд 7, большая часть имеет среднее профессиональное и высшее образование(профильное), большая часть работающих – мужчины.  
 Оценка использования персоналом результатов интеллектуальной работы в сфере формирования и реализации управленческих решений и стабилизации кадрового состава. В сфере формирования результатов интеллектуальной работы в сфере формирования и реализации управленческих решений и стабилизации кадрового состава.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Войтко Олег Борисович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		