

**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>Методы управления персоналом в Казанском центре организации работы<br/>железнодорожных станций</b> |

УДК 005.95:656.21 (470.41)

Студент

| Группа  | ФИО                             | Подпись | Дата |
|---------|---------------------------------|---------|------|
| 3-11И22 | Хуснутдинова Софья Владимировна |         |      |

Руководитель

| Должность                 | ФИО                             | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Профессор кафедры<br>ИФНТ | Корниенко Алла<br>Александровна | д.ф.н.,<br>профессор      |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО                              | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ИФНТ          | Трубникова Наталья<br>Валерьевна | Д.и.н.,<br>профессор      |         |      |

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

| <b>Код<br/>результата</b>           | <b>Результат обучения<br/>(выпускник должен быть готов)</b>   | <b>Требования ФГОС,<br/>критериев и/или<br/>заинтересованных сторон</b>  |
|-------------------------------------|---|--|
| <i>Профессиональные компетенции</i> |   |  |
| P1                                  | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности  | Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )  |
| P2                                  | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности  | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78) |
| P3                                  | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности  | Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )   |
| P4                                  | Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)   | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )  |
| P5                                  | Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации) | Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)   |
| P6                                  | Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)  | Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )   |

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| Р 7                              | Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей                    | Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )                                     |
| Р 8                              | Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей  | Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 ) |
| <i>Универсальные компетенции</i> |  |   |
| Р 9                              | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности  | Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )                               |
| Р 10                             | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности  | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)                                       |

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ  
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

| Группа  | ФИО                             |
|---------|---------------------------------|
| 3-11И22 | Хуснутдинова Софья Владимировна |

Тема работы:

**Методы управления персоналом в Казанском центре организации работы  
железнодорожных станций**

Утверждена приказом директора (дата, номер) 01.02.2017г. № 560/с

Срок сдачи студентом выполненной работы: 05.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

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

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

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p> | <p>1. Теоретически обосновать роль социальной политики на предприятии;</p> <p>2. Провести социологическое исследование и обосновать роль социальной политики на предприятии;</p> <p>3. Разработать индивидуальную программу социальной помощи, основанную на анализе результатов социологического исследования.</p> |
|--|---|

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

**1.** Теоретические основы методов управления персоналом

**2.** Анализ применения методов управления персоналом в условиях Казанского центра организации работы железнодорожных станций

**3.** Основные направления и механизмы совершенствования методов управления персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b> | 20.03.2015г. |
|---|--------------|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность              | ФИО                          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата         |
|------------------------|------------------------------|------------------------|---------|--------------|
| Профессор кафедры ИФНТ | Корниенко Алла Александровна | д.ф.н., профессор      |         | 05.12.2016г. |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа  | ФИО                             | Подпись | Дата        |
|---------|---------------------------------|---------|-------------|
| 3-11И22 | Хуснутдинова Софья Владимировна |         | 05.12.2016г |

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

|  |  |                                    |
|--|--|------------------------------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 12.06.2017   |                                    |
| Дата контроля                            | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)                                      | Максимальный балл раздела (модуля) |
| 20.02.2017                               | Составление библиографии, обзор литературы   | 10                                 |
| 20.03.2017                               | Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования | 5                                  |
| 05.05.2017                               | Написание чернового варианта ВКР   | 15                                 |
| 6.06.2017                                | Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов                        | 10                                 |
| Итого:                                   |  | 40                                 |
| Схема оценивания                         |  |                                    |

|         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| 39 – 40 | – отлично                        |
| 35 – 38 | – очень хорошо                   |
| 31 – 34 | – хорошо                         |
| 27 – 30 | – удовлетворительно              |
| 22 – 26 | – посредственно                  |
| 17 – 21 | – условно неудовлетворительно    |
| 0 – 16  | – безусловно неудовлетворительно |

Составил преподаватель:

| Должность                 | ФИО                             | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------------|---------------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор<br>кафедры ИФНТ | Корниенко Алла<br>Александровна | д.ф.н., профессор      |         |      |

СОГЛАСОВАНО:

| Зав. кафедрой |                                  | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------------|------------------------|---------|------|
| ИФНТ          | Трубникова Наталья<br>Валерьевна | Д.и.н., профессор      |         |      |

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 103 страницы, 19 рисунков, 25 таблиц, 64 использованных источника, 8 приложений.

Объект – управление персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций.

Цель – выявление путей и поиск механизмов совершенствования методов управления персоналом.

В процессе исследования проводилось исследование теоретических основ методов управления персоналом, содержание методов; анализировался кадровый состав исследуемой организации, применяемые методы управления персоналом; выявлялись недостатки механизме применения методов управления персоналом.

В результате исследования были даны рекомендации по совершенствованию методов управления персоналом.

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

Область применения: система управления персоналом в ОАО РЖД.

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение мероприятий в практику работы обеспечит повышение уровня производительности труда; снизит уровень текучести кадров.



## **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.

Рабочие – категория персонала, для которой преобладает физический труд.

Управленческий персонал – категория персонала, занятая интеллектуальным трудом; вырабатывает управленческие решения.

Специалисты – категория работников, требующая для выполнения работ специальной подготовки.

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

Метод управления – это приемы и способы воздействия на работников, имеющие конкретную цель: побудить работников совершать действия в интересах организации.

Административные методы управления – методы, в основе которых лежит организационно – распорядительное воздействие на персонал.

Экономические методы управления – методы, в основе которых лежит материальное стимулирование персонала.

Социально – психологические методы – методы, в основе которых лежат социальные и психологические законы функционирования трудовых коллективов.

Материальное стимулирование – система поощрения, в основе которой лежит экономическая составляющая материального стимулирования.

Тарифная ставка – это расценка, установленная за единицу работы для сотрудника низшей категории.

Управление по результатам – современный метод управления, ориентирующий работников на достижение результата, имеющего определенное выражение.

Управление по целям – современный метод управления, реализующийся в форме организационного подхода, в рамках которого субъект управления ориентируется на конкретные поставленные цели.

Сбалансированная система показателей – современный метод управления, в рамках которого организация нацелена на достижение системы показателей, которые характеризуют текущее и будущее состояние организации.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

РЖД – Российские железные дороги.

АУП – Административно – управленческий персонал.

ППССЗ – Профессиональная подготовка специалистов среднего звена.

ППКРС – Профессиональная подготовка квалифицированных рабочих и служащих.

ДЗО – Дочерние и зависимые общества.

ОТ – Охрана труда.

АСУ – Автоматизированные системы управления.

РА – Российская армия.

## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 12 |
| 1 Теоретические основы методов управления персоналом.....  | 15 |
| 1.1 Персонал как объект управления .....   | 15 |
| 1.2 Понятие методов управления.....  | 20 |
| 1.3 Методы управления персоналом и их классификация.....   | 24 |
| 2 Анализ применения методов управления персоналом в условиях<br>Казанского центра организации работы железнодорожных станций .....                           | 34 |
| 2.1 Структура Казанского центра организации работы железнодорожных<br>станций и его кадровый состав.....   | 34 |
| 2.2 Административные методы управления в Казанском центре организации<br>работы железнодорожных станций и их специфика .....                                 | 52 |
| 2.3 Экономические методы управления, в Казанском центре организации<br>работы железнодорожных станций и область их применения.....                           | 57 |
| 2.4 Социально-психологические методы управления и сфера их применения в<br>Казанском центре организации работы железнодорожных станций .....                 | 62 |
| 3 Основные направления и механизмы совершенствования методов<br>управления персоналом в Казанском центре организации работы<br>железнодорожных станций ..... | 69 |
| 3.1 Применение целевой комплексной программы в совершенствовании<br>методов управления .....   | 69 |
| 3.2 Мероприятия по внедрению современных методов управления.....   | 73 |
| 3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий.....   | 78 |
| Заключение .....   | 82 |
| Список использованных источников .....   | 85 |
| Приложение А .....   | 90 |
| Приложение Б.....  | 93 |
| Приложение В.....  | 95 |
| Приложение Г .....   | 96 |
| Приложение Д.....  | 97 |
| Приложение Е.....  | 98 |

## **Введение**

В современных условиях все большее значение придается системе управления персоналом, так как именно персонал обеспечивает решение всех производственных задач, функционирование производства, достижение организацией поставленных целей. Персонал рассматривается как важный стратегический ресурс любой организации.

Высока значимость трудовых функций, выполняемых персоналом, поэтому задачей кадровой службы, которая реализует процессы управления, является эффективная отдача от работы людей. При этом необходимо использовать такие инструменты, которые позволяют оказывать влияние на работников с обеспечением запланированного результата. Инструментами, которые позволяют воздействовать на персонал, являются методы управления.

Под методом управления понимается выбранный способ осуществления управленческих воздействий на персонал, обеспечивающие достижение целей управления организацией в целом.

Методы управления оказывают воздействие на управляемую систему в разных формах, что отражает и различие в содержаниях методов, направленности, организационной формы. В основном применяют три метода управления – экономические методы, административные методы и социально – психологические методы. Каждая из этих групп использует различные формы влияния на работников. В основе административных методов лежит организационно – распорядительное воздействие на персонала. В основе экономических методов лежит материальная мотивация на работников. В основе социально – психологических методов управления лежит использование законов и закономерностей психологии и социологии, то есть осуществляется воздействие на персонал с учетом психологических особенностей личностей и функционирования социальной среды в рамках

трудового коллектива. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом относят к традиционным методам, но развитие науки управления персоналом разрабатывает новые методы, которые отличаются более гибким использованием в подходах к персоналу, в ряде случаев обеспечивают более высокую эффективность в применении. На предприятиях эффективность процессов управления персоналом зависит от грамотного выбора и установления соотношения между методами управления.

Вопросы, связанные с содержанием и характеристикой методов управления персоналом, широко освещены в работах по менеджменту, социологии, управлению организацией, теории организаций, психологии, экономике организаций такими авторами, как Г.Х. Бакирова, Р.Е.Булат, А.Б.Крутик, А.Г.Литвинова, Ю.Г.Одегов, Н.В.Селищев, В.Н.Смирнов, О.Ю.Торгашова, Дж.Уитмор, В.О. Филатова, С.А.Харитонов, С.А.Шапиро Т.С.Шустикова, Д.Ю.Юдин и др.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление путей и поиск механизмов совершенствования методов управления персоналом.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть особенности персонала как объекта управления;
2. Изучить понятие методов управления персоналом и их классификацию;
3. Провести оценку кадрового состава в Казанском центре организации работы железнодорожных станций;
4. Исследовать содержание административных, экономических и социально – психологических методов управления персоналом в исследуемой организации и выявить недостатки;
5. Разработать целевую комплексную программу по совершенствованию существующих методов управления и внедрению современных методов управления.

Объект исследования – методы управления персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций.

Предмет исследования – направления и механизмы совершенствования методов управления персоналом.

Результаты исследования будут приняты руководством исследуемой организации, рекомендуемые мероприятия внедрены в практику деятельности в Казанском центре организации работы железнодорожных станций.

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 методов управления персоналом.

Вторая глава содержит информацию о результатах проведения анализа в исследуемой организации.

Третья глава содержит перечень предлагаемых к внедрению мероприятий для совершенствованию методов управления персоналом.

В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

# **1 Теоретические основы методов управления персоналом**

## **1.1 Персонал как объект управления**

Работники организации обеспечивают ее функционирование и реализацию всех производственных процессов, которые происходят в рамках деятельности предприятия. При этом всех работников предприятия или организации называют «кадры», «человеческие ресурсы», «штатные единицы», но более обобщающий термин – персонал, что позволяет рассматривать всех работников как достояние организации, поскольку каждый работник обладает уникальными качествами и возможностями. Признаком персонала является наличие у него документально оформленных взаимоотношений с работодателем, что находит закрепление в трудовом договоре (контракте) [7, с.128].

Расширение сфер деятельности предприятий, а также усиление внимания к процессам управления персоналом, позволяет рассматривать персонал в различных аспектах [13, с.118].

Во – первых, персонал представляет собой отдельных людей, которые обладают психическими и физиологическими различиями, потребностями, что заставляет говорить о базовых требованиях к персоналу, что находит выражение в режимах труда, обеспечении безопасности, формах стимулирования и пр.

Во – вторых, персонал может рассматриваться как отдельные личности, которые постоянно взаимодействуют между собой в рамках производственного процесса; при этом на первое место выходят требования отдельной личности в обеспечении трудового процесса, а также требования к личностным качествам человека, который занимает определенную должность в организации. Это позволяет говорить о выделении содержания

труда, статуса профессии, личного статуса для отдельного работника в рамках трудового коллектива.

В – третьих, персонал представляет собой субъектов производственных функций, каждый из которых в силу своей профессиональной подготовки способен и готов к решению функциональных и производственных задач.

В четвертых, персонал рассматривается как сообщество людей, которые разделяют корпоративные ценности и культуру организации.

Персонал может быть классифицирован в соответствии с разными классификационными признаками. Основным является положение Госкомтруда СССР, разработанное в 89 – х г.г.прошлого века, которое выделяет производственный и управленческий персонал [22, с.95].

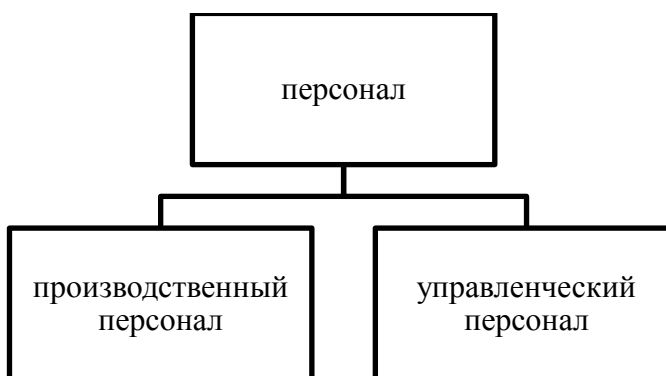


Рисунок 1 – Классификация персонала

Производственный персонал или рабочие, характеризуются тем, что заняты выполнение производственных функций, в их трудовой деятельности преобладает физический труд.

Для классификации производственного персонала также используют различные классификационные признаки: место занятости в производстве, уровень квалификации и пр. характеристики, что отражено на рисунке 2.



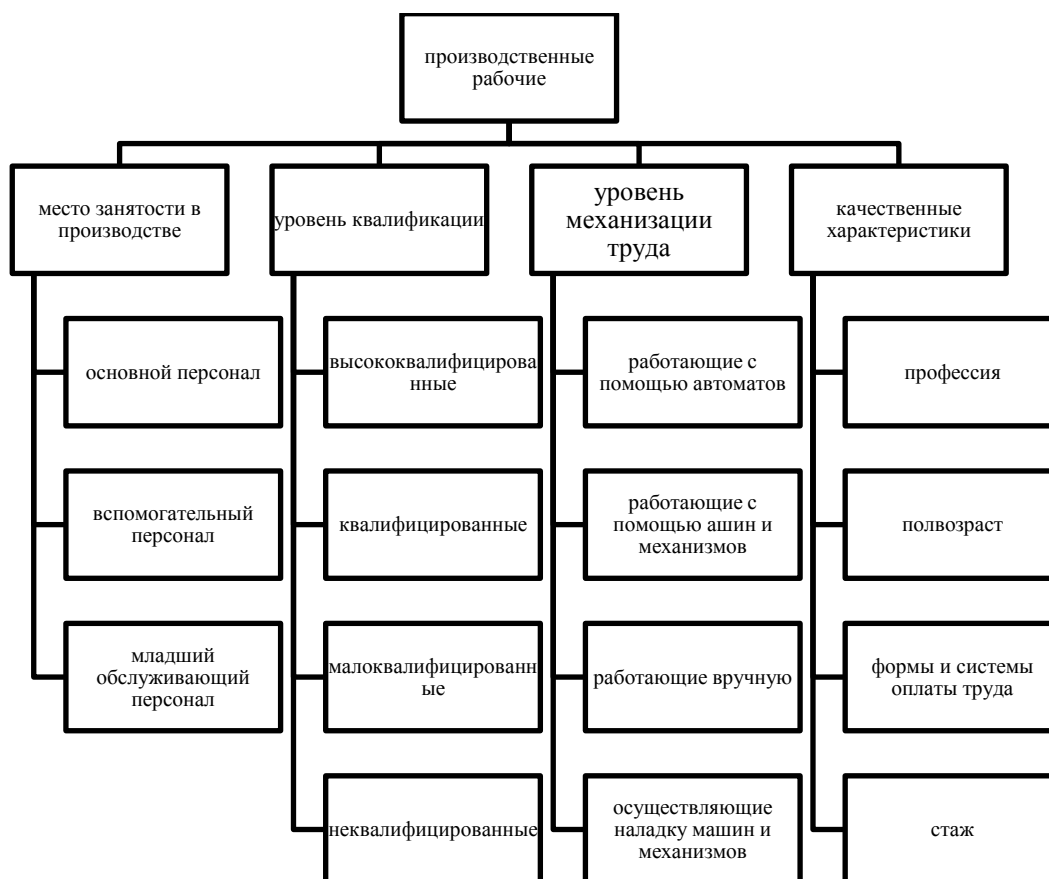


Рисунок 2 – Классификационные признаки производственного персонала

Основные производственные рабочие заняты в производственных процессах – в цехах. Они обеспечивают непосредственный выпуск продукции. В заготовительном и вспомогательном цехах задействован вспомогательный производственный персонал. В данной группе относят и младший обслуживающий персонал, к которым относят водителей, уборщиков, дворников и пр [34, с.98].

По уровню квалификации выделяют высококвалифицированных рабочих (являющихся выпускниками СУЗов по программам ППССЗ), квалифицированных рабочих (являющихся выпускниками СУЗов по программам ППКРС, а также выпускников ПТУ; прошедших производственное обучение длительностью 6-24 мес.); низкоквалифицированные рабочие (имеют только производственную

подготовку длительностью 2 – 5 мес.), в также неквалифицированных рабочих.

По уровню механизации труда выделяют работников, которые работают с помощью автоматов или машин и механизмов; работники, занятые преимущественно ручным трудом, а также рабочих, которые занимаются наладкой машин, механизмов, автоматов [35, с.116].

По качественным характеристикам можно выделить группы рабочих в разрезе профессии, возраста, формы и системы оплаты труда, стажа.

Управленческий персонал ориентирован на сферу интеллектуального труда, что требует определенного уровня квалификации [26, с.103]. На рисунке 3 отражена классификация управленческого персонала.



Рисунок 3 – Классификация управленческого персонала

Функции руководства реализуют руководители, которые наделены правом принятия управленческих решений, им подчиняются другие работники. В организациях выделяют высший уровень руководства, средний уровень руководства и низовой. На высшем уровне находятся топ – менеджеры, осуществляющее руководство организацией в целом. На среднем уровне находится состав работников, которые обеспечивают руководство основными структурными подразделениями. Низовой уровень включает

линейных руководителей, которые непосредственно работают с исполнителями.

В составе руководителей выделяют администрацию, в которую входят те работники, которые задействованы в общих управленческих процессах в организации: руководитель организации, заместителей руководителя, работников кадровых служб [30, с.155].

К руководящим должностям относят должности: директор, руководитель, начальник, заведующий

Категория специалистов – это подгруппа служащих, выполняющих работы, требующие определенной квалификации [21, с.61]. Они обладают специальными знаниями, навыками, компетенциями, что позволяет им выполнять специализированные работы. Работники данной группы имеют высшее или среднее профессиональное образование. Среди них можно выделить специалистов высшей квалификации, которые обеспечивают руководство производственными и технологическими процессами, а также исполнителей, которые определяются как специалисты средней квалификации.

В категорию служащих входят работники, которые заняты выполнением регламентированных работ, которые повторяются и требуются для функционирования подразделения: оформление документов, хозяйственное обслуживание, реализация учетных и контрольных функций [27, с.180].

Базовыми характеристиками, которые позволяют описать персонал организации, является численность и структура, что зависит от сферы производственной деятельности, в которой действует организация, а также от ее внутренней специфики, поэтому для любой организации справедливо говорить о наличии нормативов – списочной величине [32, с.142].

Структура персонала позволяет сформировать группы работников, которые объединены по определенными признакам. Выделяют несколько типов структур, что отражено на рисунке 4.



Рисунок 4 – Виды структур персонала организации

Взаимная подчиненных звеньев управления определяется в организационной структуре, которая отражает состав аппарата управления и подчиненных ему структурных подразделений. Распределение функций управления отражается в функциональной структуре. Участие работников в творческом процессе, а также исполнению коммуникационных и поведенческих ролей отражает ролевая структура. Количественный и профессиональный состав персонала, состав структурных подразделений, должности, размер оклада или тарифной ставки для конкретной должности, а также фонд заработной платы отражает штатная структура. Группы по полу, возрасту, уровню образования и прочим качественным признакам отражает социальная структура персонала.

Для работы с информацией о персонале важно учитывать требования к ней. Информация о персонале должна быть: актуальной, простой, наглядной, однозначной, сопоставимой, преемственной [14, с.91].

## 1.2 Понятие методов управления

Организация, располагая трудовыми ресурсами, должна получать от них определенную отдачу, имеющую экономический эффект. Для этого необходимо воздействовать на людей с целью повышения эффективности их трудовой деятельности.

Если обратиться к теории организаций, то можно использовать в качестве базы учение Дугласа МакГрегора, который разработал теории Х и У, содержащие принципиально противоположные утверждения о деятельности людей в трудовой сфере [23, с.108]. Согласно теории Х человек характеризуется как индивидуум, который не стремится к работе, работа и труд – не цель существования человека, поэтому он не стремится к тому, чтобы обеспечить необходимый эффект, работая только для отвода глаз. Это предполагает, что для получения необходимых результатов человеком необходимо управлять: его нужно контролировать, направлять, принуждать для того, чтобы получить эффект. Теория У утверждает обратное – люди не пассивны, отсутствие активности в трудовой сфере является следствием работы в организации. Для людей потребность в труде и всех взаимосвязанных с ним сфер – это естественная потребность, поэтому ее просто нужно направлять в необходимое русло. Человек – работник всегда готов к принятию на себя ответственности, определенной его трудовой деятельностью, поэтому контроль сводится к минимуму, но тем не менее он необходим. Существуют и другие теории, которые объясняют поведение человека в трудовой сфере, например: К.Арджилис, М.Фолетт, Э.Мейо и др [17, с.119].

В трактовке любой теории определяется, что человеком необходимо управлять – но степень управления имеет разный уровень выражения. Поэтому в рамках трудовых коллективов речь идет об управлении персоналом, что должно обеспечить в итоге необходимый организации эффект.

Управление персоналом или кадровый менеджмент рассматривается как комплекс мероприятий, обеспечивающий оптимальные условия труда и способы воздействия, что способствует достижению целей предприятия [24, с.138]. Управление персоналом обеспечивается на уровне менеджмента, который, соответственно, является субъектом управления; управление обеспечивают руководители всех уровней, координация работ находится в

компетенции ведущих специалистов, общее управление реализуют специалисты по кадрам. Объектом управления являются работники организации, по отношению к которым осуществляется воздействие. Воздействие имеет разную форму, но в качестве основной цели принимает повышение эффективности деятельности работников.

Форма воздействия на персонал зависит от ситуации, специфики работы в организации, масштаба организации и многих других факторов. Сам процесс воздействия производится в рамках методов управления персоналом.

Метод управления – это приемы и способы воздействия на работников, имеющие конкретную цель: побудить работников совершать действия в интересах организации [24, с.107].

Methodos в переводе с древнегреческого означает способ (путь) достижения поставленной цели [41, с.134]. Достигнет ли субъект поставленной цели зависит от кадрового потенциала работников, который отражает профессиональные возможности работников и руководителей, а также существующие между ними межличностные отношения. Это позволяет говорить о том, что методы управления реализуются в рамках стилей управления, которые представляют собой формат взаимодействия руководителей и работников в процессе труда. Выделяют классические стили управления: авторитарный, либеральный и демократический, каждый из которых имеет достоинства и недостатки и отличается степенью давления руководителей на работников, а также доброжелательностью во взаимоотношениях. Для разных стилей управления характерно применение определенных методов управления, например, в рамках авторитарного стиля в основном применяются административные и экономические методы (с отрицательным эффектом) воздействия, а в рамках демократического – социально – психологические и экономические методы (с положительным эффектом) воздействия. Но можно утверждать, что только одни методы управления в организации используются не могут, поэтому в практической

деятельности по управлению персоналом различные методы управления используются комплексно. При этом в основе применения методов лежат принцип, позволяющие определить закономерности в функционировании персонала. Принципы управления делят на традиционные и современные, в основе чего лежит эволюция управления персоналом как единой системы. Принципы управления персоналом, оказывающие влияние на выбор методов управления, представлены на рисунке 5.

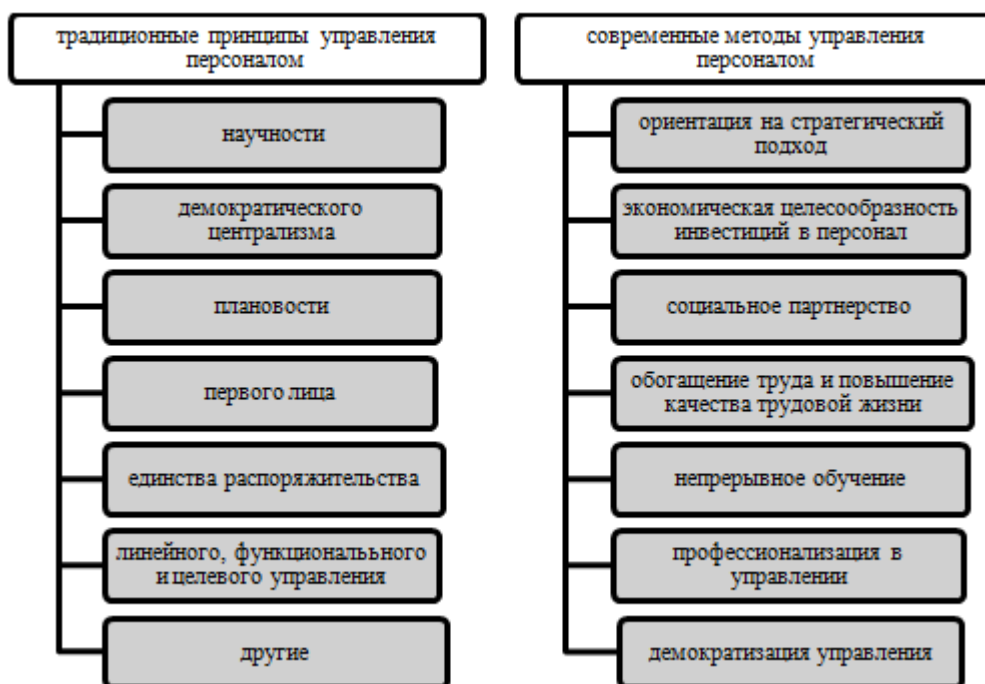


Рисунок 5 – Традиционные и современные принципы управления персоналом

В современных условиях в нашей стране осуществляется отход от советской системы управления кадрами, в рамках которой преобладали учетные и контрольные функции, активно применяются зарубежные методики, которые позволяют значительно повысить эффективность управления, что требует и повышения квалификации и специальной подготовки для тех работников, которые задействованы в данной сфере [27, с.131].

### 1.3 Методы управления персоналом и их классификация

Воздействовать на персонал можно по разному, выбор воздействия определяется спецификой работы организации, кадрового состава и его характеристик, масштабов деятельности и множества других факторов, что выделяет особенности осуществления трудовых действий в рамках системы управления персоналом [26, с.51].

Все методы объединяются по признакам, которые определены в соответствии с критериями, что отражено на рисунке 6.

|   |   |
|---|---|
| По содержанию                               | • Планирование, ценообразование, кредитования, учет и анализ, организация управления кадрами  |
| По характеру воздействия                    | • Косвенное воздействия, прямое воздействия, непосредственное   |
| По источнику управляющего воздействия       | • Централизованное воздействия и децентрализованное воздействия   |
| По масштабу использования                   | • Общие и частные   |
| По организационным особенностям воздействия | • Профилактические, пресекающие, стимулирующие  |
| По типу воздействия                         | • Прямое воздействие (приказ, инструкция); воздействие, оказываемое путем постановки задач; создание стимулирующих или ограничивающих условий |
| По способу выработки воздействия            | • Единичные, коллективные   |
| По продолжительности воздействия            | • Долгосрочные, оперативные   |
| По уровню применения                        | • Отраслевой уровень, уровень предприятия, уровень подразделения, отдела  |

Рисунок 6 – Классификация методов управления персоналом по признакам

В литературе используются различные классификации методов управления. Чаще других используется классификация, которая применяется



в целом по отношению к процессам управления экономикой предприятия, в соответствии с которой выделяют административные, экономические и социально – психологические методы. Их также можно назвать классическими методами. Характеристики методов управления приведены в таблице 1 [24, с.197].

Таблица 1 – Классические методы управления персоналом

| Административные  | Экономические  | Социально - психологические                                    |
|---|--|--|
| 1) Формирование структуры управления персоналом                         | 1) Техничко–экономический анализ и обоснование                     | 1) Социально-психологический анализ работников коллектива      |
| 2) Разработка и утверждение административных норм и нормативов          | 2) Материальное стимулирование и установление материальных дотаций | 2) Участие работников в управлении                             |
| 3) Правовое регулирование   | 3) Планирование  | 3) Социальное планирование                                     |
| 4) Издание приказов и распоряжений                                      | 4) Кредитование  | 4) Социальное стимулирование развития коллектива               |
| 5) Отбор, подбор и расстановка кадров                                   | 5) Ценообразование   | 5) Удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала |
| 6) Разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия | 6) Участие в прибылях и капитале                                   | 6) Установление социальных норм поведения                      |
| 7) Установление административных санкций и поощрений                    | 7) Установление экономических норм и нормативов                    | 7) Развитие у работников инициативы и ответственности          |
|   | 8) Страхование   | 8) Установлений моральных санкций и поощрений                  |

В основе реализации административных методов управления лежат принципы единоначалия, дисциплины и ответственности, поэтому их содержание можно описать с помощью процессов и механизмов беспрекословного подчинения, которые часто могут реализовываться с помощью принуждения.

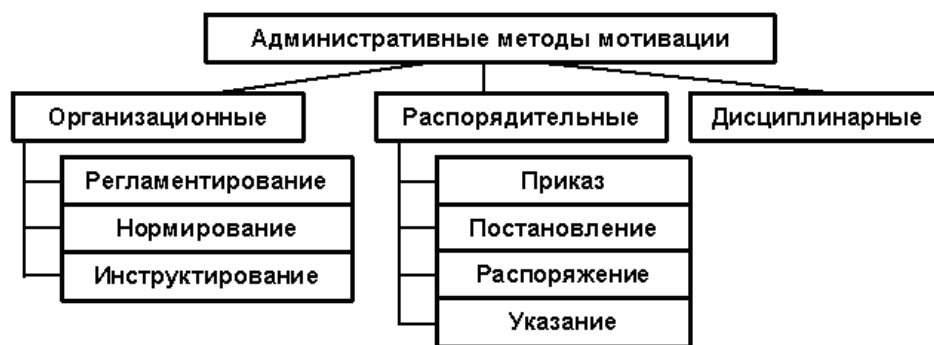


Рисунок 7 – Административные методы управления персоналом

Данные методы оказывают непосредственное влияние на объект управления, т.к. любые документы, акты, приказы и прочие виды документов, регламентирующие действия в рамках данной группы, подлежат обязательному исполнению. Преимуществом данной группы методов является возможность поддержания трудовой дисциплины и организационной четкости, что оказывает прямое воздействие на эффективную работу персонала. В самой основе административных методов управления лежит Трудовой Кодекс РФ [31, с.76].

Формой реализации административных методов является организационно – распорядительное воздействие, в основе которых лежат внутренние (локальные) нормативные документы, например, устав, штатное расписание, положения, стандарты и пр., которые в обязательном порядке утверждаются руководителем организации. Основной целью данной группы документов является организационное обеспечение функционирования организации. В процессе работы также реализуются распорядительные функции, которые связаны с соблюдением и исполнением нормативных документов; они реализуются посредством приказов и распоряжений, указаний, инструкций и нормативов. Административные методы предполагают обязательный контроль исполнения. За неисполнение управленческих решений в рамках данной группы работник несет дисциплинарную ответственность [26, с.155].

Группа экономических методов является не менее востребованной. Экономические методы управления в своей основе содержат воздействие на работников через их материальные интересы, что позволяет учитывать не только те ситуации, в которых требуется награждение или похвала, но и ситуации, которые связаны с наказанием.

Наиболее распространенными формами экономических методов управления является материальное стимулирование, хозяйственный расчет и участие в прибыли.

В основе материального стимулирования лежат гарантии ТК РФ; работник получает вознаграждение за свой труд. В условиях рыночной экономики заработная плата и ее размер – практически единственный интерес для большинства наемных работников, т.к. именно она обеспечивает удовлетворение всех потребностей работника и его семьи.

В ТК РФ определяет заработную плату как «вознаграждение за труд в зависимости от сложности и качества заданий, условий труда и назначенных сроков исполнения», в нем же прописаны гарантии и компенсации, получаемые работником, а также удержания, которые могут выплачивать работники из своей заработной платы. Штрафы (наказания), являющиеся элементов экономического стимулирования, могут назначаться работникам в связи с несоблюдением графика работ, неисполнение или некачественное исполнение функциональных обязанностей. При этом, как при применении положительного материального стимулирования, так и при применении отрицательного, важно иметь базу, позволяющую выполнять оценку работника, что в ряде случаев вызывает наибольшие проблемы.

Каждая ситуация, связанная с применением форма материального стимулирования, должна быть ориентирована на документальное подтверждение, что дает основание в применении мер экономического стимулирования [28, с.130].

На рисунке 8 отражены формы материального стимулирования.



Рисунок 8 – Система материального стимулирования

Применение экономических методов стимулирования часто вызывает психологические трудности, т.к. их применение предполагает финансовое наказание работника, т.е. лишение его части материальных благ. При этом менеджеры, не имеющие достаточной базы для подготовки и применения методов, могут получить обратный эффект, в котором работник перестает проявлять интерес к работе и в итоге увольняется.

Самым эффективным инструментом, который может быть использован в рамках экономических методов, является тарифная оплата труда, в основе которой лежит использование тарифной системы оплаты труда.

Тарифная ставка – это расценка, установленная за единицу работы для сотрудника низшей категории. Все остальные начисления зависят от установленных коэффициентов в соответствии с разрядами или уровнями квалификации [37, с.190].

В рамках экономических методов активно используется и система поощрений, среди которых наиболее часто используются премии и надбавки. Часть из этих элементов определена в ТК РФ, например, за работу

в сложных и опасных условиях, но организация и сама может разрабатывать систему поощрений.

Хозяйственный расчет воздействует на весь трудовой коллектив. В его основе лежит соотношение затрат на производство и выручки от реализации, что позволяет коллективу принимать решения об оптимальном расходе ресурсов на производство и распределение дополнительной прибыли. Это формирует систему самоокупаемости и самофинансирования предприятия.

Участие в прибыли рассматривается как неденежная форма права собственности на предприятие через получение акций, что позволяет работнику получать дивиденды от владения ценной бумагой. При этом работник – владелец акции прямо заинтересован в результате работы организации и стремится к повышению прибыли.

В основе социально – психологических методов лежат закономерности социологии и психологии, что позволяет изучать социально – психологические особенности коллективов и отдельных работников, что обеспечивает в первую очередь воздействие на отдельного работника, а через это и на коллектив в целом [56, с.108].

Психология позволяет изучить и прогнозировать поведения работника как личности, чему способствует выявлению условий, которые мешают или, наоборот, способствуют рациональным действиям в трудовой сфере. Психологические приемы воздействия учитывают психологическую сторону процесса принятия управленческого решения в сфере управления персоналом [51, с.178].

Но трудовой коллектив – это отдельный социум, в котором взаимодействуют работники, поэтому для обеспечения эффективного воздействия важно и изучение группового поведения, что позволяет формулировать выводы и рекомендации, способствующие развитию положительной динамики в процессах функционирования трудового коллектива.

На рисунке 9 приведен состав социально – психологических методов управления персоналом.



Рисунок 9 – Социально - психологические методы управления персоналом

Применение социально – психологических методов создает моральные стимулы к трудовой деятельности, воздействуют на личность, трансформируя потребности организации во внутренние потребности человека. Главной целью применения данной группы методов является формирование благоприятного социально – психологического климата, что позволяет решать организационные и экономические задачи в сфере управления.

Помимо рассмотренных традиционных методов управления применяют и современные методы управления персоналом, что существенно повышает

эффективность управления. В таблице 2 рассмотрены отличительные черты классических и современных методов управления [46, с.51].

Таблица 2 – Черты классических и современных методов управления

| Критерии сравнения                          | Управление персоналом  |  |
|---|--|--|
|   | Традиционные методы управления   | Современные методы управления  |
| Характер воздействия                        | Прямой   | Косвенный  |
| Стиль руководства                           | Авторитарный   | Демократический  |
| Приоритеты стимулирования                   | Экономические  | Социально - психологические  |
| Мотивация                                   | Индивидуальная   | Индивидуальная и групповая   |
| Степень регламентации трудовой деятельности | Полная регламентация   | Частичная регламентация, допускается значительная самостоятельность в отборе способов труда                                      |
| Цель  | Достижение запланированного уровня производительности и качества продукции | Решение стратегических задач повышения эффективности производства на основе реализации творческого и производительного персонала |

Среди современных методов можно назвать следующие.

Управление по целям: реализуются в форме организационного подхода, в рамках которого субъект управления ориентируется на конкретные поставленные цели, что обеспечивает достижение результата с помощью имеющихся в распоряжении ресурсов. Цели ставятся на определенные периоды и трансформируются в планы, которые выполняют работники. Особенностью является четкая постановка целей, которая должна быть понятна работнику, что обеспечивает их достижение.

Управление по результатам: ориентирует работников на достижение результата, имеющего определенное выражение. В этом методе управления активно задействуются социально – психологические основы, что находит выражение в том, что все работники делятся на инициативных (готовых к продвижению и применению новых подходов в деятельности) и

результативных (которые являются идеальными исполнителями, но не могут осмысливать возможные пути достижения результата; идут по намеченному пути).

Сбалансированная система показателей является новым методом управления, в рамках которого организация нацелена на достижение системы показателей, которые характеризуют текущее и будущее состояние организации. В центре данного метода находится показатель производительности персонала, а также уровень удовлетворенности трудом.

Вовлеченность персонала реализуется в форме трех методов, которые могут использоваться и как обособленные.

Участие персонала в управлении нацелено на привлечение работников в процессы выработки управленческих решений.

Участие персонала в доходах организации позволяет обеспечить материальную заинтересованность работников в доходах организации, что, в свою очередь, увеличивает и благосостояние работников.

Участие работников в собственности рассматривается как процесс акционирования, в рамках которых работники получают во владение акции, которые удостоверяют право работника на организацию и обеспечивают получение дивидендов.

#### Выводы по главе 1.

Методы управления обеспечивают воздействие на персонал, что позволяет организации достичь необходимых результатов. Работник должен быть заинтересован в своем труде – только в этом случае от него будет получена необходимая отдача. В целом методы управления органично встроены в систему управления персоналом, что позволяет активно обеспечивать управленческие процессы.

Выделяют традиционные и современные методы управления. К традиционным методам относят: административные, экономические и социально – психологические. Административные методы управления



обеспечиваются через организационно – распорядительное воздействие, т.е. работники должны беспрекословно исполнять предписания всех нормативных и распорядительных документов. Экономические методы управления ориентированы на учет материальных интересов работников, которые в условиях рыночной экономики выходят на первое место. В рамках этих методов управления выделяют положительное и отрицательное материальное стимулирование, что в итоге позволяет добиться достижения цели. Социально – психологические методы ориентируются на социальные и психологические законы, которые лежат в основе функционирования трудового коллектива.

Методы не применяются обособленно, для получения необходимого эффекта они должны представлять единую комплексную систему или программу, которая реализуется в рамках предприятия.

## **2 Анализ применения методов управления персоналом в условиях Казанского центра организации работы железнодорожных станций**

### **2.1 Структура Казанского центра организации работы железнодорожных станций и его кадровый состав**

Организация «Казанский центр организации работы железнодорожных станций» - структурное подразделение Горьковской дирекции управления движением Центральной дирекции управления движением - филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» зарегистрирована 23 сентября 2003 года регистратором Межрайонная инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №39 по г. Москве по адресу 420202, Республика Татарстан, город Казань, ул. Чернышевского д. 36/14.

Основным видом деятельности является «Деятельность магистрального железнодорожного транспорта». Компании был присвоен ОГРН 1037739877295 и выдан ИНН 7708503727.

Казанский центр по организации работы железнодорожных станций является подразделением Дирекции управления движением Горьковской железной дороги, созданной согласно приказу начальника ГЖД Сергея Козырева от 15 октября 2009 года. Руководителем центра назначен Алексей Рукавишников, который ранее в Управлении ГЖД занимал должность начальника службы коммерческой работы в сфере грузовых перевозок.

В состав Казанского центра по организации работы железнодорожных станций вошли железнодорожная станция «Юдино», отдел перевозок и коммерческой работы Казанского отделения ГЖД.

Основными функциями Центра является организация работ по безопасности движения поездов, выполнению требований охраны труда и

технологии эксплуатационной и коммерческой работы железнодорожных станций, а также прием, увольнение и обучение персонала.

В ближайшее время планируется укомплектовать штат нового подразделения и разработать регламент взаимодействия с Казанским отделением ГЖД и другими структурными подразделениями ОАО «РЖД».

В таблице 3 отражены показатели финансово – хозяйственной деятельности Центра в период 2014 – 2016 г.г.

Таблица 3 – Показатели финансово – хозяйственной деятельности Казанского центра организации работы железнодорожных станций в период 2014 – 2016 г.г.

| Показатели  | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | абс. изменение, чел. |             | Темп роста, % |             |
|---|---------|---------|---------|----------------------|-------------|---------------|-------------|
|   |         |         |         | 2015 к 2014          | 2016 к 2015 | 2015 к 2014   | 2016 к 2015 |
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5                    | 6           | 7             | 8           |
| 1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.    | 1538971 | 1609709 | 1622317 | 70738                | 12608       | 104,60        | 100,78      |
| 2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб. | 1127818 | 1229510 | 1230001 | 101692               | 491         | 109,02        | 100,04      |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.                     | 75127   | 81002   | 90142   | 5875                 | 9140        | 107,82        | 111,28      |
| 4. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.                        | 19125   | 21029   | 34626   | 1904                 | 13597       | 109,96        | 164,66      |
| 5. Затраты на 1 рубль выручки, руб.                         | 0,73    | 0,76    | 0,76    | 0,03                 | 0,00        | 104,23        | 100         |
| 6. Среднесписочная численность работников, чел.             | 958     | 961     | 969     | 3                    | 8           | 100,31        | 100,83      |
| 7. Производительность труда, тыс.руб./чел.                  | 1606,44 | 1675,04 | 1674,22 | 68,59                | -0,82       | 104,27        | 99,95       |
| 8. Среднемесячная заработная плата, руб.                    | 31882   | 33496   | 37158   | 1614                 | 3662        | 105,06        | 110,93      |

Продолжение таблицы 1

| 1                       | 2      | 3      | 4      | 5     | 6     | 7      | 8      |
|-------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| 9. ФЗП, тыс.руб.        | 366515 | 386276 | 432073 | 19760 | 45797 | 105,39 | 111,86 |
| 10.ФЗП в % к<br>выручке | 23,82  | 24,00  | 26,63  | 0,18  | 2,64  | 100,76 | 110,99 |

Как показывает таблица 3, деятельность Центра в анализируемый период может быть охарактеризована как эффективная. Все показатели имеют тенденцию к увеличению.

Выручка от продаж в период 2014 – 2015 г.г. увеличивается на 70738 тыс.руб. или на 4,60%; в последующий период темп роста данного показателя ниже – 12608 тыс.руб. или 0,78%. Это связано с ростом цен на все используемые в производственной деятельности ресурсы.

Затраты на производство увеличиваются в период 2014 – 2015 г.г. на 101692 тыс.руб. или на 9,02%, т.е. темпы роста себестоимости в этот период обгоняют темпы роста выручки, однако, Центр получает прибыль в размере 81002 тыс.руб., что на 5875 тыс.руб. или на 7,82% выше, чем в 2014 году. В период 2015 – 2016 г.г. себестоимость увеличивается на 491 тыс.руб. или на 0,04%, что обеспечивает получение прибыли в размере 90142 тыс.руб., что на 9140 тыс.руб. или на 11,28% больше, чем в 2015 году.

Чистая прибыль увеличивается на 1904 тыс.руб. или на 9,96% в 2015 году по сравнению с 2014 годом, в последующий период увеличение составляет 34626 тыс.руб. или 64,66%.

Затраты в расчете на 1 рубль выручки в период 2015 – 2016 г.г. неизменны и составляют 0,76 руб., что на 0,03 руб. или на 4,23% больше, чем в 2014 году.

Среднесписочная численность работников в 2016 году составляет 969 чел., что на чел. или на 0,83% больше, чем в 2015 году. В период 2014 – 2015 г.г. численность работников увеличивается на 3 чел. или на 0,31%.

Это оказывает влияние на изменение уровня производительности труда, которая в 2016 году составляет 1674 тыс.руб./чел., что на 0,82 тыс.руб./чел. или на 0,05% меньше, чем в 2015 году. В период 2014 – 2015 году увеличение составляет 68,59 тыс.руб./чел. или 4,27%.

Среднемесячная заработная плата составляет 37158 руб. в 2016 году, что на 3662 руб. или на 10,93% больше, чем в 2015 году.

ФЗП в 2016 году составляет 432073 тыс.руб., что на 45797 тыс.руб. или на 11,86% больше, чем в 2015 году; в 2015 году ФЗП составляет 386276 тыс.руб., что на 19760 тыс.руб. или на 5,39% больше, чем в 2014 году.

ФЗП в % к выручке по годам составляет 23.82, 24.00 и 26.63% по годам соответственно.

На рисунке 10 представлена динамика среднемесячной заработной платы в Центре в период 2014 – 2016 г.г.

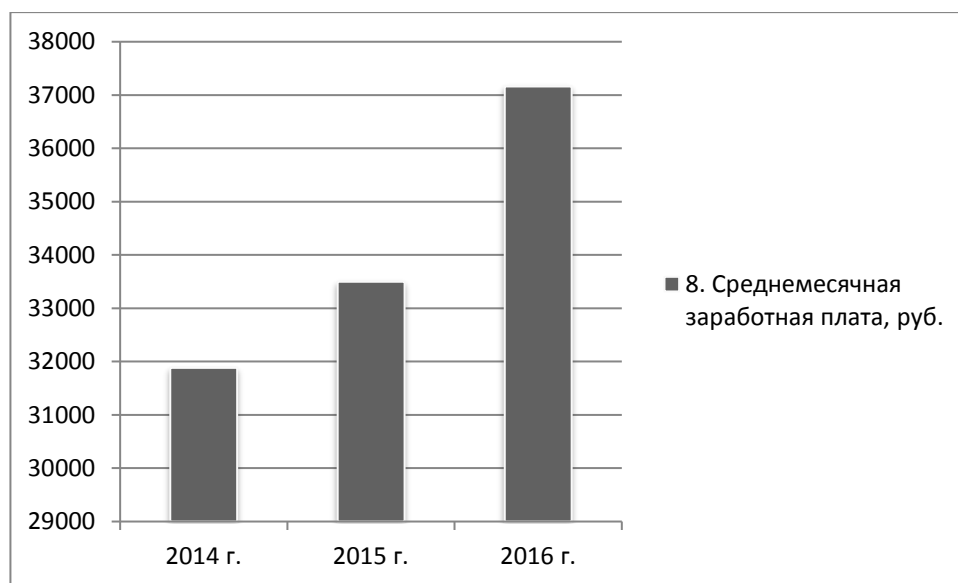


Рисунок 1 – Изменение размера среднемесячной заработной платы в Центре в период 2014 – 2016 г.г.

На данный момент в Центре трудятся 969 человек, самых различных профессий, обеспечивающих весь перевозочный процесс на Горьковской магистрали. В кадровом составе Центра выделяют работников следующих категорий:

Административно – управленческий персонал: начальник Центра, первый заместитель начальника Центра, начальник отделов, начальники станций.

Специалисты: специалисты отделов, инженеры, экономист, технологи, ревизор, инспекторы по ПНП.

Рабочие: составители поездов, регулировщики скорости движение вагонов, операторы сортировочной горки, операторы поста централизации, сигналисты, приемосдатчики груза и багажа, приемщики поездов и другие;

Процессная модель управления Центра представлена на рисунке 11.

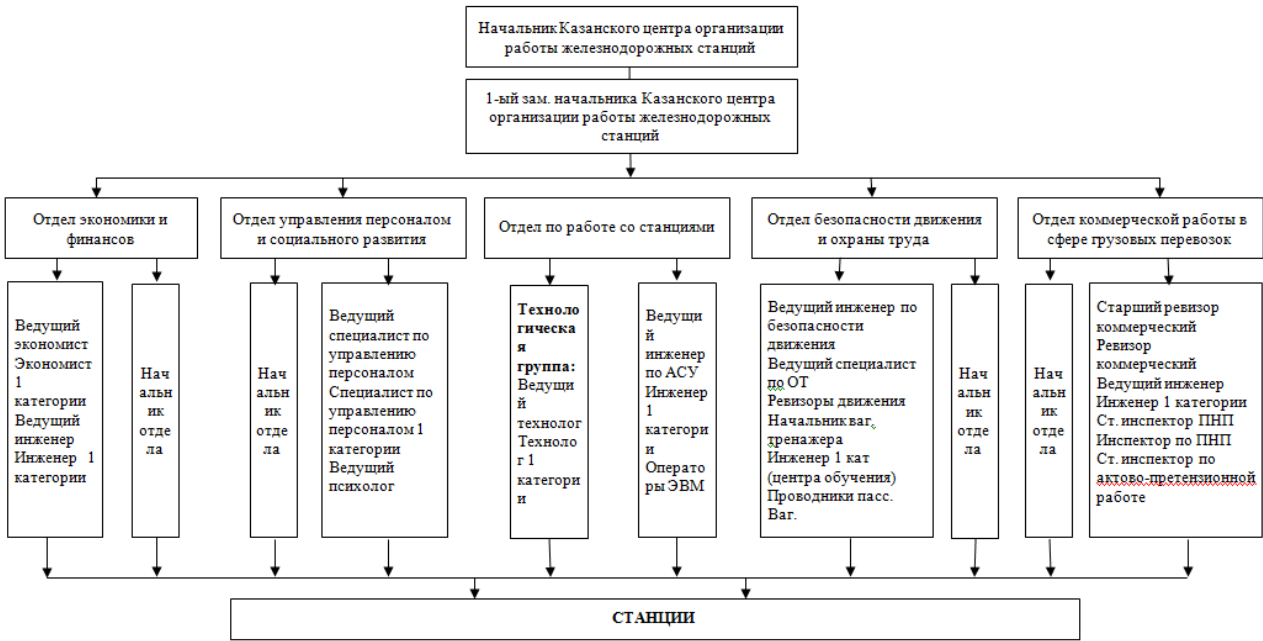


Рисунок 11 – Процессная модель управления

В таблице 4 представлена информация по анализу численности работников в разрезе структурных подразделений Центра.

Таблица 4 – Численность работников в разрезе структурных подразделений

|  |                   |           |
|--|-------------------|-----------|
|  | численность, чел. | уд.вес, % |
|--|-------------------|-----------|

|  | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| начальник Центра   | 1       | 1       | 1       | 0,10    | 0,10    | 0,10    |
| 1 заместитель<br>начальника Центра                         | 1       | 1       | 1       | 0,10    | 0,10    | 0,10    |
| отдел экономики и<br>финансов                              | 5       | 5       | 4       | 0,52    | 0,52    | 0,41    |
| отдел управления<br>персоналом и<br>социального развития   | 6       | 4       | 4       | 0,63    | 0,42    | 0,41    |
| отдел по работе со<br>станциями                            | 12      | 12      | 10      | 1,25    | 1,25    | 1,03    |
| отдел безопасности<br>движения и охраны<br>труда           | 170     | 175     | 173     | 17,75   | 18,21   | 17,85   |
| отдел коммерческой<br>работы в сфере<br>грузовых перевозок | 10      | 9       | 8       | 1,04    | 0,94    | 0,83    |
| хозяйственный отдел  | 21      | 23      | 23      | 2,19    | 2,39    | 2,37    |
| станции  | 732     | 731     | 745     | 76,41   | 76,07   | 76,88   |
| всего  | 958     | 961     | 969     | 100,00  | 100,00  | 100,00  |

Как показывает таблица 4, в общей численности персонала преобладают работники, работающие на станциях и обеспечивающих функционирование отдельных объектов железной дороги. Доля изменяется незначительно, во все периоды находится на уровне 76%.

В рамках Центра трудятся 17,85% работников отдела безопасности движения и охраны труда. Доля данной группы нестабильна, в 2014 году она составляет 17,75%, в 2015 году – 18,21%, в 2016 году – 17,85%.

Удельный вес работников хозяйственного отдела составляет 2,37%.

Доля работников всех остальных отделов и структурных подразделений менее 1%, за исключением состава работников отдела по работе со станциями – 1,03%.

В рамках ВКР используется основной офис Центра, который включает следующие отделы:

- начальник Центра
- 1 заместитель начальника Центра

- отдел экономики и финансов
- отдел управления персоналом и социального развития
- отдел по работе со станциями
- отдел безопасности движения и охраны труда
- отдел коммерческой работы в сфере грузовых перевозок
- хозяйственный отдел.

К администрации относят следующие категории работников:

Начальник Казанского центра организации работы железнодорожных станций,

1 – ый заместитель начальника Казанского центра организации работы железнодорожных станций,

Начальник отдела экономики и финансов,

Начальник отдела управления персоналом и социального развития,

Начальник отдела безопасности движения и охраны труда,

Начальник отдела коммерческой работы в сфере грузовых перевозок.

К специалистам относят:

Отдел экономики и финансов: ведущего экономиста, экономиста 1 категории, ведущего инженера, инженера 1 категории.

Отдел управления персоналом и социального развития: ведущего специалиста по управлению персоналом, специалиста по управлению персоналом 1 категории и ведущего психолога.

Отдел по работе со станциями: ведущего технолога и технолога 1 категории; ведущего инженера по АСУ, инженера 1 категории и операторов ЭВМ.

Отдел безопасности движения и охраны труда: ведущего инженера по безопасности движения, инженера по ОТ, ревизоры движения, начальник вагонного тренажера, инженер центра обучения 1 категории.

Отдел коммерческой работы: старший коммерческий ревизор, коммерческий ревизор, ведущий инженер, инженер 1 категории, старший



инспектор ПНП, инспектор ПНП, старший инспектор по актово – претензионной работе.

К категории служащих относят: бухгалтеров, секретаря – референта.

К категории рабочих относят: проводников пассажирских вагонов и работников хозяйственного отдела (уборщики, водители, грузчики, подсобные рабочие).

В таблице 5 отражено изменение численности персонала по категориям.

Таблица 5 – Изменение численности персонала по категориям

|   | численность, чел. |         |         | абс.откл.,<br>чел.<br>(2016 к<br>2014) | темп<br>роста, %<br>(2016 к<br>2014) |
|---|-------------------|---------|---------|--|--------------------------------------|
|   | 2014 г.           | 2015 г. | 2016 г. |  |                                      |
| 1   | 2                 | 3       | 4       | 5                                      | 6                                    |
| АУП:  | 6                 | 6       | 6       | 0                                      | 100,00                               |
| начальник Центра  | 1                 | 1       | 1       | 0                                      | 100,00                               |
| 1-ый заместитель начальник                                      | 1                 | 1       | 1       | 0                                      | 100,00                               |
| начальник отдела экономики и финансов                           | 1                 | 1       | 1       | 0                                      | 100,00                               |
| начальник отдела управления персоналом и социальным развитием   | 1                 | 1       | 1       | 0                                      | 100,00                               |
| начальник отдела безопасности движения и охраны труда           | 1                 | 1       | 1       | 0                                      | 100,00                               |
| начальник отдела коммерческой работы в сфере грузовых перевозок | 1                 | 1       | 1       | 0                                      | 100,00                               |
| специалисты:  | 43                | 39      | 34      | -9                                     | 79,07                                |
| отдел экономики и финансов                                      | 4                 | 4       | 3       | -1                                     | 75,00                                |
| отдел управления персоналом и социального развития              | 5                 | 3       | 3       | -2                                     | 60,00                                |
| отдел по работе со станциями                                    | 11                | 11      | 9       | -2                                     | 81,82                                |
| отдел безопасности движения и охраны труда                      | 14                | 13      | 12      | -2                                     | 85,71                                |
| отдел коммерческой работы в сфере грузовых перевозок            | 9                 | 8       | 7       | -2                                     | 77,78                                |
| служащие:   | 8                 | 8       | 6       | -2                                     | 75,00                                |
| бухгалтера  | 5                 | 5       | 4       | -1                                     | 80,00                                |
| секретарь - референт  | 3                 | 3       | 2       | -1                                     | 66,67                                |

Продолжение таблицы 5

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

|                                 |     |     |     |    |        |
|---------------------------------|-----|-----|-----|----|--------|
| рабочие:                        | 169 | 177 | 178 | 9  | 105,33 |
| проводники пассажирских вагонов | 148 | 154 | 155 | 7  | 104,73 |
| хозяйственные рабочие           | 21  | 23  | 23  | 2  | 109,52 |
| всего                           | 226 | 230 | 224 | -2 | 99,12  |

Как показывает таблица 5, общая численность работников центра в период 2014 – 2016 г.г. снижается на 2 чел. или на 0,08%, что является следствием:

Уменьшения численности специалистов на 9 чел. или на 20,93%;

Уменьшения численности служащих на 2 чел. или на 25%;

Увеличения численности рабочих на 9 чел. или на 5,33%.

Численность АУП остается неизменной – 6 чел.

Численность специалистов уменьшается за счет:

Уменьшения численности работников отдела экономики и финансов на 1 чел. или на 25%;

Уменьшения численности работников отдела управления персоналом и социального развития на 2 чел. или на 40%;

Уменьшения численности работников отдела по работе со станциями на 2 чел. или на 18,08%;

Уменьшения численности работников отдела коммерческой работы в сфере грузовых перевозок на 2 чел. или на 22,22%.

Численность служащих уменьшается за счет:

Уменьшения численности бухгалтеров на 1 чел. или на 20%;

Уменьшения численности секретарей – референтов на 1 чел. или на 33,33%.

Увеличение численности рабочих является следствием увеличения численности проводников на 7 чел. или на 4,73%, а также увеличением численности хозяйственных работников на 2 чел. или на 9,52%.

В таблице 6 отражена структура работников по категориям персонала.

Таблица 6 – Структура работников Центра в разрезе категорий персонала

|   | численность, чел. |         |         | структура, % |         |         |
|---|-------------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
|   | 2014 г.           | 2015 г. | 2016 г. | 2014 г.      | 2015 г. | 2016 г. |
| АУП:  | 6                 | 6       | 6       | 2,65         | 2,61    | 2,68    |
| начальник Центра  | 1                 | 1       | 1       | 0,44         | 0,43    | 0,45    |
| 1-ый заместитель начальник                                      | 1                 | 1       | 1       | 0,44         | 0,43    | 0,45    |
| начальник отдела экономики и финансов                           | 1                 | 1       | 1       | 0,44         | 0,43    | 0,45    |
| начальник отдела управления персоналом и социальным развитием   | 1                 | 1       | 1       | 0,44         | 0,43    | 0,45    |
| начальник отдела безопасности движения и охраны труда           | 1                 | 1       | 1       | 0,44         | 0,43    | 0,45    |
| начальник отдела коммерческой работы в сфере грузовых перевозок | 1                 | 1       | 1       | 0,44         | 0,43    | 0,45    |
| специалисты:  | 43                | 39      | 34      | 19,03        | 16,96   | 15,18   |
| отдел экономики и финансов                                      | 4                 | 4       | 3       | 1,77         | 1,74    | 1,34    |
| отдел управления персоналом и социального развития              | 5                 | 3       | 3       | 2,21         | 1,30    | 1,34    |
| отдел по работе со станциями                                    | 11                | 11      | 9       | 4,87         | 4,78    | 4,02    |
| отдел безопасности движения и охраны труда                      | 14                | 13      | 12      | 6,19         | 5,65    | 5,36    |
| отдел коммерческой работы в сфере грузовых перевозок            | 9                 | 8       | 7       | 3,98         | 3,48    | 3,13    |
| служащие:   | 8                 | 8       | 6       | 3,54         | 3,48    | 2,68    |
| бухгалтера  | 5                 | 5       | 4       | 2,21         | 2,17    | 1,79    |
| секретарь - референт  | 3                 | 3       | 2       | 1,33         | 1,30    | 0,89    |
| рабочие:  | 169               | 177     | 178     | 74,78        | 76,96   | 79,46   |
| проводники пассажирских вагонов                                 | 148               | 154     | 155     | 65,49        | 66,96   | 69,20   |
| хозяйственные рабочие   | 21                | 23      | 23      | 9,29         | 10,00   | 10,27   |
| всего   | 226               | 230     | 224     | 100          | 100     | 100     |

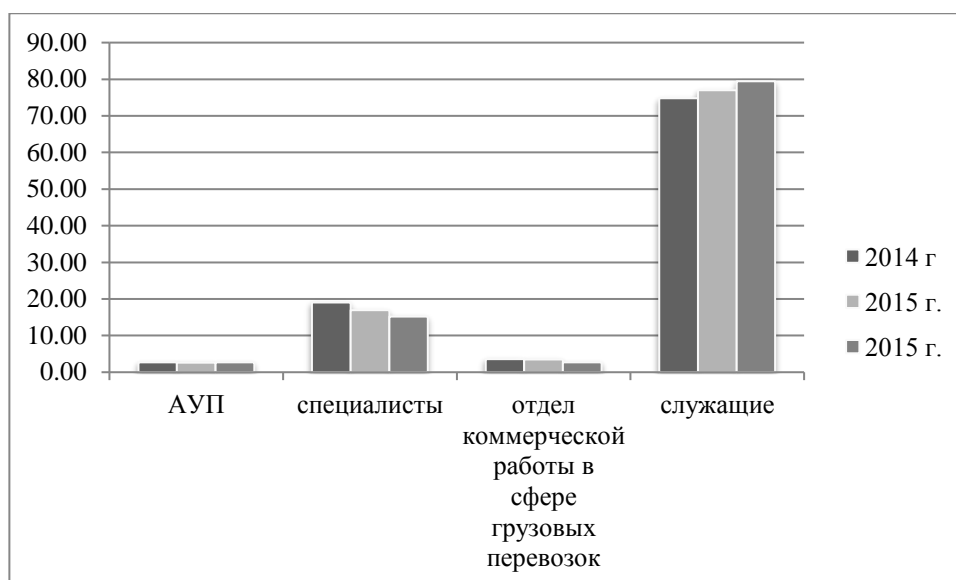


Рисунок 11 – Структура работников по категориям персонала, %

Как показывает таблица 6, удельный вес АУП находится на уровне 2,6% во все периоды. Изменению данная группа подвержена мало.

Категория специалистов занимает в 2016 году 15,18% в общей структуре персонала, причем в динамике удельный вес данной группы уменьшается с 19,03%. Наибольший удельный вес в данной категории приходится на специалистов отдела безопасности движения и охраны труда, который в 2016 году составляет 5,36%. Удельный вес специалистов всех отделов, относящихся к данной категории работников, уменьшается, кроме удельного веса работников отдела управления персоналом и социального развития, который в 2014 году составляет 2,21%, в 2015 году 1,3%, в 2016 году 1,34%.

Доля служащих также незначительна, в 2016 году 2,68%. В динамике также наблюдается тенденция к снижению удельного веса численности работников, относящихся к данной группе.

Удельный вес рабочих в общей численности персонала Центра стабильно увеличивается с уровня 74,78% в 2014 году до уровня 79,46% в 2016 году. В данной категории наибольший удельный вес приходится на долю проводников пассажирских вагонов – 69,20%, которая также в динамике увеличивается с уровня 65,49% 2014 года. Доля хозяйственных рабочих увеличивается с уровня 9,29% до уровня 10,27%.

Кадровый состав работников Центра может быть охарактеризован в разрезе качественных характеристик, к которым отнесем возраст, уровень образования, стаж работы в Центре, пол.

В таблице 7 приведены данные для проведения анализа работников Центра.

Таблица 7 – Качественный состав работников центра

|                          | 2014 г | 2015 г. | 2016 г. | 2014 г | 2015 г. | 2016 г. |
|--------------------------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|
| возраст                  |        |         |         |        |         |         |
| до 25 лет                | 27     | 31      | 30      | 11,95  | 13,48   | 13,39   |
| 26 - 35 лет              | 73     | 79      | 81      | 32,30  | 34,35   | 36,16   |
| 36 - 45 лет              | 69     | 75      | 73      | 30,53  | 32,61   | 32,59   |
| 46 - 55 лет              | 43     | 39      | 34      | 19,03  | 16,96   | 15,18   |
| старше 55 лет            | 14     | 6       | 6       | 6,19   | 2,61    | 2,68    |
| всего                    | 226    | 230     | 224     | 100,00 | 100,00  | 100,00  |
| уровень образования      |        |         |         |        |         |         |
| высшее                   | 81     | 85      | 86      | 35,84  | 36,96   | 38,39   |
| среднее профессиональное | 71     | 73      | 70      | 31,42  | 31,74   | 31,25   |
| иное                     | 74     | 72      | 68      | 32,74  | 31,30   | 30,36   |
| всего                    | 226    | 230     | 224     | 100,00 | 100,00  | 100,00  |
| стаж работы              |        |         |         |        |         |         |
| до 5 лет                 | 45     | 41      | 41      | 19,91  | 17,83   | 18,30   |
| 6-10 лет                 | 78     | 85      | 83      | 34,51  | 36,96   | 37,05   |
| 11-15 лет                | 67     | 69      | 63      | 29,65  | 30,00   | 28,13   |
| 16-20 лет                | 26     | 27      | 26      | 11,50  | 11,74   | 11,61   |
| более 20 лет             | 10     | 8       | 11      | 4,42   | 3,48    | 4,91    |
| всего                    | 226    | 230     | 224     | 100,00 | 100,00  | 100,00  |
| пол                      |        |         |         |        |         |         |
| мужчины                  | 152    | 167     | 161     | 67,26  | 72,61   | 71,88   |
| женщины                  | 74     | 63      | 63      | 32,74  | 27,39   | 28,13   |
| всего                    | 226    | 230     | 224     | 100,00 | 100,00  | 100,00  |

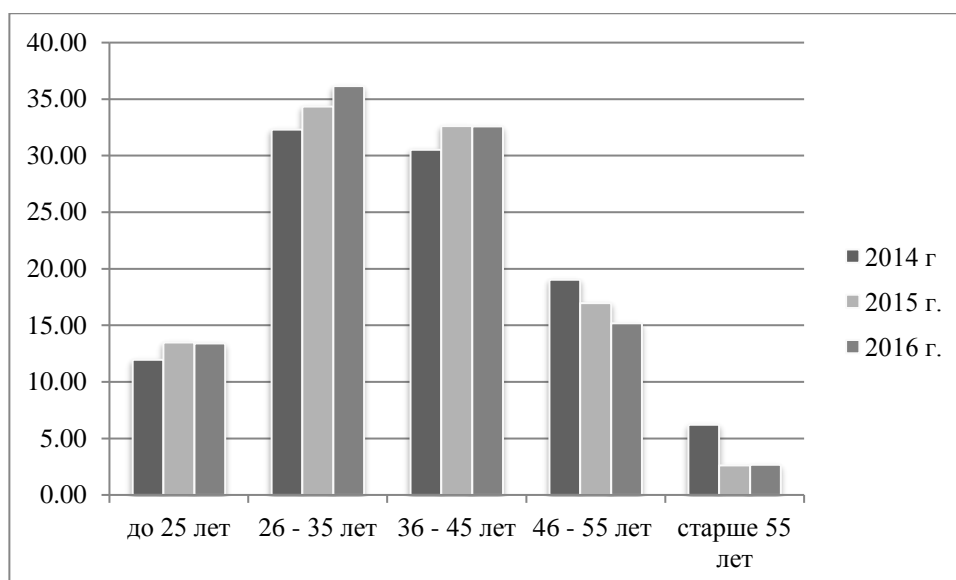


Рисунок 12 – Структура работников по возрасту, %

Как показывает таблица 7, в структуре преобладают работники в возрасте 26 – 35 лет, в 2016 году на их долю приходится 36,16%, причем доля данной группы стабильно возрастает. Также достаточно высока доля работников в возрасте 36 – 45 лет – 32,59%. В данные группы преимущественно входят рабочие. Очень молодых работников в возрасте до 25 лет 13,39%. Доля данной группы колеблется с уровня 11,95% в 2014 году, численность работников нестабильна и составляет по годам 27, 31 и 30 чел. соответственно. Работников в возрасте 46 – 55 лет 15,18% или 34 чел. Они в основном занимают руководящие должности, а также должности специалистов. Работников старше 55 лет мало – 6 чел, это также работники, занимающие руководящие должности, например: начальнику Центра 56 лет, заместителю начальника – 57 лет, начальнику отдела экономики и финансов 55 лет. Также в данную категорию входят рабочие, в основном это техники и водители. Однако, среди нет ни одного, возраст которого превышает 60 лет.

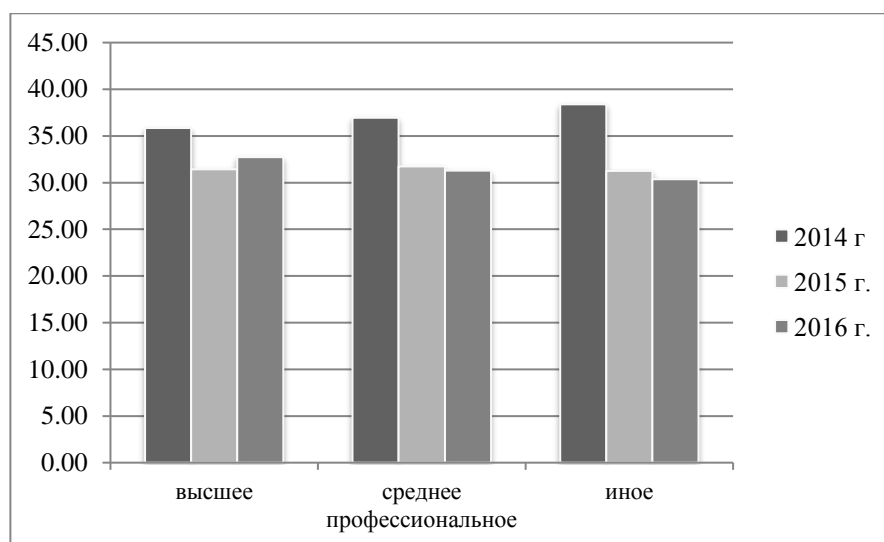


Рисунок 13 – Структура работников по уровню образования, %

Среди работников преобладают люди, имеющие высшее образование, их 86 чел. или 38,39%. Такой уровень образования имеют все работники, относящиеся к категории АУП, а также большая часть специалистов. Среднее профессиональное образование имеют 70 чел. или 31,25% работников. Иное образование имеет 68 чел. или 30,36% работников. Среднее профессиональное и иное образование имеют в основном рабочие, в частности, проводники пассажирских вагонов, которые проходят специальные курсы подготовки.

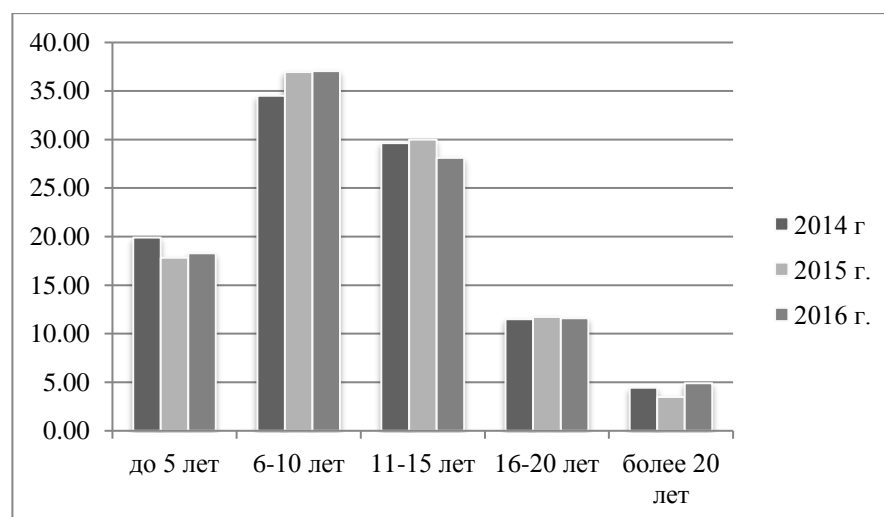


Рисунок 14 – Качественный состав работников во стажу работы в Центре, %

До 5 лет имеет стаж работы 41 чел. или 18,30%, в данную категорию относят в основном рабочих (проводников), а также некоторых специалистов, в частности работников отдела по работе со станциями (АСУ). Большая часть работников Центра имеет стаж работы в данной организации 6 – 10 лет, таких работников 83 чел. или 37,05%. Достаточно много и работников, имеющих стаж работы 11 – 15 лет – их 63 чел. или 28,13%. Стаж от 16 до 20 лет имеет 26 чел. или 11,61% работников. Разные интервалы стажа (6 – 10, 11 – 15, 16 – 20) наблюдаются во всех категориях работников. Стаж более 20 лет 11 чел. или 4,91% - это в основном работники, относящиеся к категории АУП.

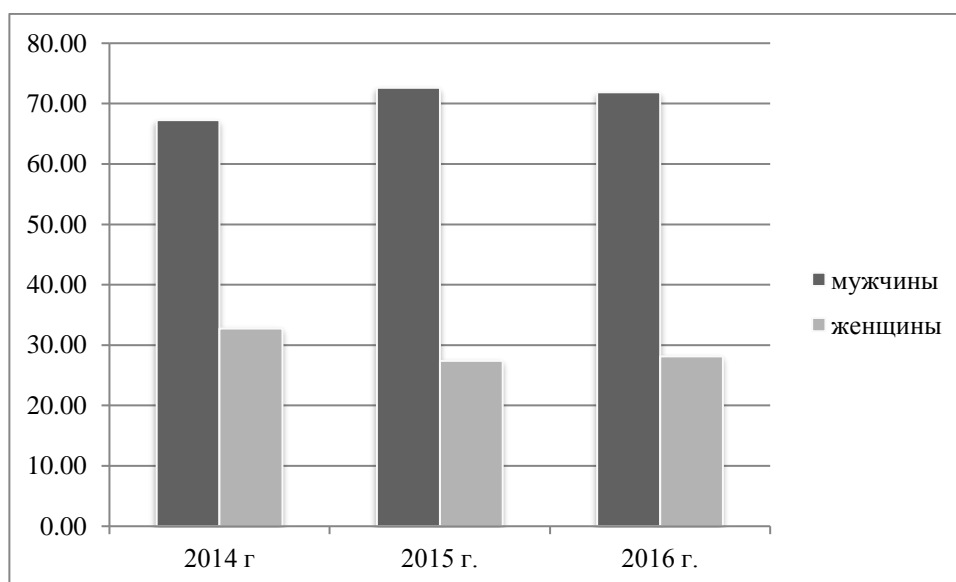


Рисунок 15 – Качественный состав работников по полу, %

Среди работников работают в основном мужчины, их доля в 2016 году составляет 71,88%, а доля женщин 28,12%.

Таким образом, проведенный анализ качественного состава позволяет говорить о том, что работники Центра в основном имеют возраст 26 – 45 лет; высшее профессиональное образование среди работников категории АУП и иной тип или среднее профессиональное образование среди рабочих; большая часть работников работает в Центра от 6 до 15 лет; среди работников большая часть мужчин. То есть кадровый состав работников в



целом может быть охарактеризован как достаточно молодой, квалифицированный, опытный.

В таблице 8 отражен уровень мобильности персонала Центра. Мобильность персонала – это его движение, которое характеризуется коэффициентами текучести, стабильности, оборота по выбытию и оборота по приему.

Таблица 8 – Показатели движения кадров

|  | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|--|---------|---------|---------|
| численность персонала, чел.  | 226     | 230     | 224     |
| среднесписочная численность, чел.                                      | 224     | 228     | 227     |
| принято на работу за период, чел.                                      | 17      | 19      | 21      |
| уволено, чел.  | 13      | 25      | 23      |
| в том числе по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 11      | 21      | 20      |
| коэффициенты движения:   |         |         |         |
| текучести  | 0,049   | 0,092   | 0,088   |
| стабильности   | 0,951   | 0,934   | 0,938   |
| оборота по приему  | 0,076   | 0,083   | 0,093   |
| оборота по выбытию   | 0,058   | 0,110   | 0,101   |

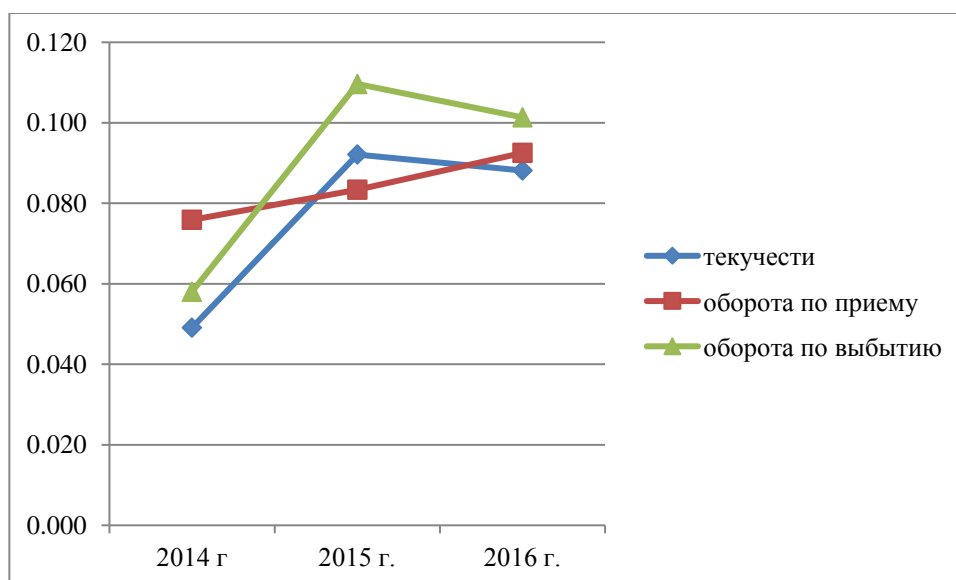


Рисунок 16 – Динамика коэффициентов движения кадров

Как показывает таблица 8, динамика коэффициентов нестабильна, уровень коэффициента текучести в 2014 году составляет 4,9%, в 2015 году

достигает 9,2%, в последующий период снижается до уровня 8,8%. Несмотря на снижение коэффициент в 2016 году, приближен к верхнему пределу норматива, рекомендованного для железной дороги, 10%, а также существенно превышает нижний предел 7%. Соответствующая динамика наблюдается у коэффициента оборота по выбытию, который составляет в 2016 году 10,1%.

Стабильно возрастает коэффициент оборота по приему – с уровня 7,6% до уровня 9,3%, что свидетельствует об обновлении кадрового состава.

В целом кадровый состав достаточно стабильный – 93,8% работников работают в Центре постоянно более 1 года.

Так как коэффициенты движения кадров, в частности, коэффициент текучести, является следствием проблем в сфере управления персоналом и неграмотного применения методов управления, то необходимо определить, по каким причинам уволились работники в 2016 году, что позволит определить возможные сферы для совершенствования методов управления.

Таблица 9 – Причины увольнений работников Центра в 2016 году

|  | Численность, чел. |
|--|-------------------|
| Среднесписочная численность работников, чел.                     | 227               |
| Уволено, чел.  | 23                |
| В том числе:   |                   |
| По собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины:      | 20                |
| Причины, которые не подлежат воздействию со стороны организации: |                   |
| Переезд в другую местность                                       | 1                 |
| Уход на пенсию   | 2                 |
| По состоянию здоровья  | 1                 |
| Причины, которые подлежат воздействию со стороны организации:    |                   |
| Неудовлетворенность уровнем оплаты труда                         | 1                 |
| Неудовлетворенность условиями труда                              | 3                 |
| Неудовлетворенность характером работы                            | 2                 |
| Неудовлетворенность социальным пакетом                           | 1                 |
| Отсутствие карьерных перспектив                                  | 5                 |
| Сложный психологический климат                                   | 4                 |

Как показывает таблица 9, большая часть работников, уволившихся по собственному желанию, указывает причины, на которые организация может воздействовать. Всего таких работников 16 чел. (69,6%). 4 чел. (17,4%) указывают на причины, которые не подлежат воздействию, среди которых можно выделить переезд в другую местность, уход на пенсию и состояние здоровья.

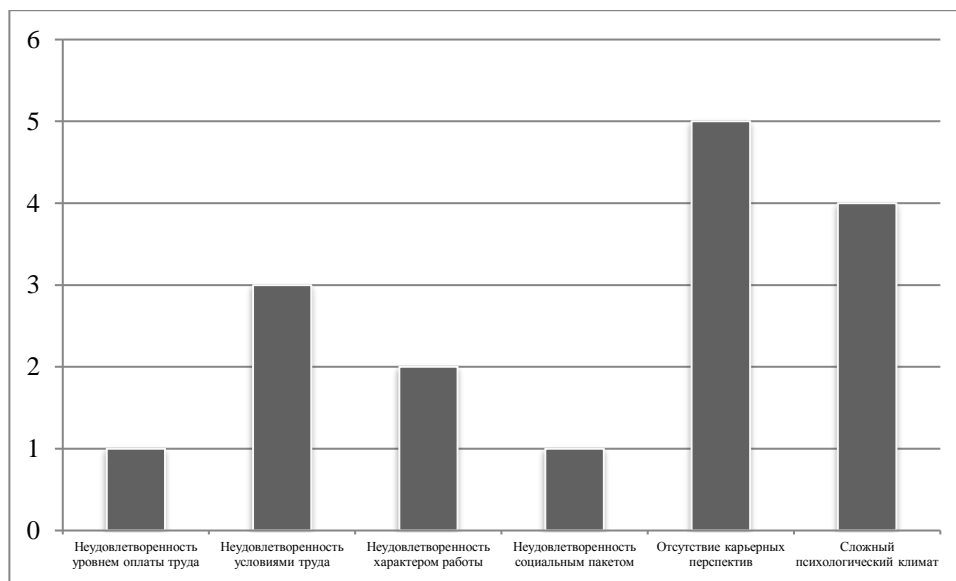


Рисунок 17 – Причины увольнений, подлежащие воздействию (чел.)

Среди основных причин, на которые организация может воздействовать, были названы:

Отсутствие карьерных перспектив – 5 чел.,

Сложный психологический климат – 4 чел.,

Неудовлетворенность условиями труда – 3 чел.,

Неудовлетворенность характером работы – 2 чел.,

Неудовлетворенность уровнем оплаты труда и социальным пакетом – по 1 чел.

Проведенный анализ причин увольнений показывает, что действительно в Центре существуют проблемы в сфере эффективности методов управления, в частности, ярко выражены сложности в применении социально – психологических методов (причина – неудовлетворенность условиями труда,

психологическим климатом, отсутствие карьерных перспектив), экономических методов (неудовлетворенность уровнем оплаты труда и социальным пакетом), а также частично административных методов (неудовлетворенность характером работы).

## **2.2 Административные методы управления в Казанском центре организации работы железнодорожных станций и их специфика**

Административные методы активно применяются в Центре, они носят обязательный характер. В их основе лежит:

- Законодательная система РФ;
- Нормативные документы ОАО РЖД;
- Планы, программы и задания, которые разрабатываются в Центре;
- Распоряжения, поощрения и санкции, реализуемые в рамках Центра.

В основе функционирования ОАО РЖД и всех его структурных подразделений лежит «Устав ОАО «РЖД» (приложение А). Структурно данный документ содержит 17 статей.

Управление ДЗО осуществляется Департаментом управления дочерними и зависимыми обществами ОАО РЖД, который действует на основе «Положения о Департаменте управления ДЗО ОАО РЖД», принятого 01.11.2004 №987. Казанский центр действует на основании Распоряжения ОАО РЖД от 31.05.2011 N 1186р (ред. от 28.01.2015) «Об утверждении Положения о железнодорожной станции».

В рамках Центра и относимых к нему структурных подразделений деятельность последних определяется в соответствии с положениями, которые составляются по одной методике и носят конкретный характер.

Отделы, функционирующие на базе Центра, работают на основании соответствующих положений, которые регламентируют работу отделов. В них определяется роль отдела, подчиненность, выделяются задачи и функции отдела, закрепляются права и ответственность, описывается взаимодействие с другими отделами. Данные положения имеют установленную структуру и переутверждаются ежегодно.

В Центре в основе формирования кадрового состава лежит штатное расписание, которое описывает кадровую структуру организации, численность и уровень оплаты труда работников, что позволяет Центру эффективно реализовывать собственные функции. Трудовая нагрузка на работников отделов распределяется в соответствии с должностными обязанностями и требованиями к конкретной должности. Каждый работник имеет должностную инструкцию, которая четко определяет круг должностных обязанностей, сроки исполнения на определенном рабочем месте. Должностная инструкция приведена в приложении Б. Разработка должностных инструкций осуществляется на основании положений об отделах и учитывает квалификационное и технологическое разделение труда.

Должностная инструкция, которая является основной для выполнения работником трудовой деятельности, является организационно – распорядительным документом, который определяет круг трудовых обязанностей работника, а также может быть охарактеризована как нормативный документ, позволяющий проводить оценку трудовой деятельности работника.

В основе управления персоналом лежат положения, правила, инструкции и регламенты.

Основными формами административного воздействия в Центре являются приказы и распоряжения начальника (приведены в приложении В, Г), которые издаются в письменной форме и определяют цель, содержание, сроки и объемы заданий, указывают исполнителей и условия, которые должны соблюдаться при выполнении заданий. Помимо этого, в

распоряжении указывается лицо, которое будет осуществлять контроль исполнения задания.

Все организационно – распорядительные документы составляются в соответствии с «Методическими рекомендациями по составлению и оформлению организационно – распорядительных документов ОАО РЖД».

Приказами оформляются решения по вопросам функционирования Центра.

Распоряжениями оформляются решения по отдельным вопросам оперативного характера, которые связаны с:

- с уставной деятельностью;
- исполнением решений органов государственной власти, совета директоров и правления ОАО «РЖД».

Указания начальника, которые связаны с решением текущих вопросов (например, подготовка проекта документа или информационно – аналитических материалов) не требуют оформления приказов и распоряжений. Для решения таких вопросов оформляются поручения.

Распоряжения могут содержать также предписания общего характера, рассчитанные на определенный срок и не требующие оформления приказа.

В распорядительной части приказов и распоряжений содержатся предписываемые действия, реальный срок их выполнения и должностных лиц, которые ответственны за исполнение. Если требуются дополнительные материалы, которые конкретизируют содержание приказа или распоряжения, то они оформляются в виде приложений, на которые в тексте приказа делается ссылка.

Важным является тот момент, что исполнитель документа может получать консультации по составлению и оформлению таких документов в Департаменте управления делами, а также проводить при необходимости правовую оценку приказа на соответствие законодательству РФ.

На основании приказов и распоряжений создаются рабочие группы, комиссии, комитеты, советы, штабы, целью которых является решение

производственно – финансовых вопросов, разработки проектов документов, приемки работ и пр. В таких приказах могут даваться указания по отдельным вопросам деятельности, поручения конкретным должностным лицам, которые связаны с функционированием рабочего органа.

В таблице 10 приведен состав основных приказов, которые используются в Центре в сфере кадровой работы.

Таблица 10 – Перечень приказов

| Вид приказа   | Форма       |
|---|-------------|
| о приеме работников на работу   | T-1, T-1a   |
| о переводе работников на другую работу                                    | T-5, T-5a   |
| о предоставлении отпуска работникам                                       | T-6, T-6a   |
| о прекращении (расторжении) трудового договора с работниками (увольнении) | T-8, T-8a   |
| о направлении работников в командировку                                   | T-9, T-9a   |
| о поощрении работников  | T-11, T-11a |

Приказы и распоряжения подписывает начальник Центра, они передаются в подразделения, где ответственные работники знакомятся с ними и делают отметку об этом (ставят подпись). Все приказы и распоряжения доводятся до работников в кратчайшие сроки, что позволяет оперативно выполнять приказы. Для исполнения приказов работников осуществляется контроль со стороны начальников отделов.

В рамках административных методов управления можно выделить отдельную категорию - дисциплинарные взыскания, наложение которых осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по применению дисциплинарных взыскания в ОАО РЖД», утв. 14.07.2014 г. №70108 и «Положения о дисциплине работников железнодорожного транспорта в РФ», утв. 25.08.1992 г. №621. Дисциплина работников обеспечивается через соблюдение ими порядка и правил, которые установлены законодательством РФ, нормативными актами, которые применяются на железнодорожном транспорте, а также в выполнении приказов и распоряжений руководителей и обязанностей, которые предусматриваются в трудовых договорах. Нарушение дисциплины

рассматривается как дисциплинарный проступок, за который следует дисциплинарное взыскание, только одно за каждый проступок.

К реализуемым формам относятся дисциплинарные взыскания, предусмотренные ТК РФ – выговор, замечание и увольнение. Но, помимо этого, могут применяться и другие виды дисциплинарных взысканий, которые характерны только для железной дороги, в частности:

Лишение свидетельства на право управления (в зависимости от должности, например машинист может лишиться свидетельства на право управления локомотивом);

Освобождение от должности, которая связана с эксплуатацией железной дороги;

Увольнение – за совершение нарушения, которое создает угрозу безопасности движения поездов и осуществления маневровой работы, а также жизни и здоровью людей; при нарушении сохранности грузов; не обслуживание пассажиров.

Работник, к которому применяется дисциплинарное взыскание, может быть переведен на другую работу с новыми условиями труда, но также может быть предусмотрено и прекращение с ним трудового договора.

Дисциплинарное взыскание налагает руководитель, который имеет право приема работника на работу, а также начальники отделений железных дорог и руководители иных структурных подразделений. Очень важным является то, что по условиям нормативных документов ни один дисциплинарный проступок не должен остаться безнаказанным. Дисциплинарное взыскание может применяться не только отдельно в рамках административных методов, но также оно активно сочетается и с экономическими методами управления, что выражается в форме лишения премии.



## **2.3 Экономические методы управления, в Казанском центре организации работы железнодорожных станций и область их применения**

Премирование – одна из форм, которая активно применяется в рамках экономических методов управления, так как стимулирует работников на достижение плана и его перевыполнение. В основе реализации экономических методов управления в части премирования лежит распоряжение «Об утверждении положения о корпоративной системе премирования работников филиалом ОАО РЖД» №1573р от 20.07.2010 г., целью которого является повышение материальной заинтересованности работников филиалов в достижении коллективных и индивидуальных показателей деятельности. Центральным понятием экономических методов управления в Центре является премия. Премирование представляет собой материальное поощрение, которое может быть реализовано в следующих формах:

Текущее премирование. В этом случае работники премируются за результаты, достигаемые ими в сфере производственно – хозяйственной деятельности. Целью этой формы премирования является улучшение результатов работы, обеспечение эффективности производственной деятельности, повышение качества выполняемых работ, достижение плановых показателей и их превышение.

Дополнительное премирование является формой премирования за достижения в какой – либо конкретной сфере деятельности. Данный вид премий выплачивается независимо от текущего премирования. Для начисления дополнительных премий используются локальные нормативные акты Центра, в которой предусматриваются определенные критерии

премирования, а также перечень работников – получателей премии, периоды и размеры выплачиваемых премий.

Для целей премирования в смете использования ФЗП предусматриваются необходимые средства, которые ориентируются на категории персонала, профессии и должности.

Так как все работники при реализации трудовых функций имеют плановые показатели, то, соответственно, премирование ориентируется на достижение этих основных показателей, которые группируются по трем уровням. Первый уровень содержит условия, которые определяют права работников на начисление премии и отражают степень обеспечения безопасности в процессах движения поездов, соблюдения условий охраны труда, а также соблюдение правил пожарной безопасности. Во второй уровень включены показатели, которые характеризуют результаты производственно – хозяйственной деятельности. К третьему уровню относят показатели, которые характеризуют индивидуальный вклад и результат работника в деятельность организации.

Основными условиями начисления премий являются:

Индивидуальные показатели деятельности работников, которые зависят от функциональных обязанностей;

Для каждого работника предусмотрено не более трех показателей, которые относятся к разным уровням.

Так как выделяют различные показатели премирования, то, соответственно, по ним рассчитываются отдельные премии. Если план перевыполняется, то, соответственно, размер премии может быть увеличен. Разные категории работников имеют разные показатели премирования, что отражено в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели премирования для разных категорий работников

| Группа работников | Категория | Доля премии по показателям |
|-------------------|-----------|----------------------------|
|-------------------|-----------|----------------------------|

|   | работников             | 2 уровень<br>(ключевые задачи) | 3 уровень<br>(индивидуальные<br>показатели) |
|---|------------------------|--------------------------------|---|
| Органы управления филиала, регионального структурного подразделения, структурного подразделения |                        |                                |   |
| 1   | Руководители           | 0,7                            | 0,3   |
|   | Специалисты и служащие | 0,6                            | 0,4   |
| Участок структурного подразделения  |                        |                                |   |
| 2   | Руководители           | 0,4                            | 0,6   |
|   | Специалисты            | 0,3                            | 0,7   |
|   | Служащие и рабочие     | 0,2                            | 0,8   |

Ключевые задачи определяются в соответствии с планом, индивидуальные показатели в своей основе содержат критерии, позволяющие оценить вклад работника в общее дело организации. Среди таких показателей выделяют сложность задач, творческую инициативу, объемы работ, качество работ, соблюдение сроков и пр. Особенностью премирования обладает оценка индивидуальной деятельности работников категории АУП, которые преимущественно преобладают в анализируемом Центре (за исключением станций). В основе оценки данной категории работников лежат общие показатели премирования, в количество критериев не должно превышать пяти. Критерии и требования к их достижению оценивает премиальная комиссия с учетом трудовых обязанностей работника, а также с учетом направления деятельности структурного подразделения (приложение Е). Для оценки вклада используется пятибалльная шкала: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно, плохо (1 – 5). Если работник из категории АУП обеспечивает достижение значимых результатов, то ему устанавливается оценка 4 или 5, а оценки 1 и 5 должны в обязательном порядке быть подтверждены фактами и документами.

Фактический коэффициент зависит от всех показателей премирования на основании оценок, он определяется как среднее значение оценок по всем критериям, при этом если балл равен 1,5 или менее, то значение обнуляется;

если 3,9 и более – то принимается равным 3,9. Данный общий балл не рекомендован по превышению более 3.

Периодом премирования является месяц или квартал, при невозможности начисления и выплаты премии по результатам отчетного периода, премия начисляется и выплачивается в следующем месяце. Так как размеры премий ориентированы на плановые показатели, то их утверждение происходит до начала отчетного периода. Размер премии рассчитывается в процентном соотношении к должностному окладу или сдельную ставку за выполняемые работы.

Как и в любой другой сфере деятельности, у работника могут возникать основания, которые исключают начисление и выплату премии. Основанием для этого являются производственные упущения, неисполнение (ненадлежащее исполнение) трудовых обязанностей, нарушение трудовой дисциплины, наличие дисциплинарного взыскания.

Экономические методы управления находят свое отражение и в Коллективном договоре.

В соответствии с Коллективным договором, работникам Центра, как и всем сотрудникам ОАО РЖД положены следующие формы экономического стимулирования:

Социальный пакет, которые содержит гарантии и льготы, которые предоставляются все работникам для привлечения на работу в ОАО РЖД, усиления мотивации, удержания на рабочем месте, а также повышения эффективности труда и обеспечения социально – экономической защиты (приложение Ж).

Также обеспечивается социальный пакет с долевым участием, компенсируемый социальный пакет, который компенсирует затраты на социальные услуги работников в пределах определенного лимита. На компенсируемый социальный пакет могут рассчитывать работники, которые имеют высокий уровень квалификации, а также те, кто достигает высоких показателей в трудовой сфере, а также имеет редкую профессию.

В таблице 12 отражено количество получателей социального пакета, социального пакета с долевым участием, а также компенсируемого социального пакета из состава анализируемых работников.

Таблица 12 - Получатели социального пакета и компенсируемого социального пакета в Казанском центре

| Вид пакета                          | Количество получателей, чел. | Уд.вес в общей численности работников Центра, % |
|-------------------------------------|------------------------------|---|
| Социальный пакет                    | 224                          | 100   |
| Социальный пакет с долевым участием | 48                           | 21,1  |
| Компенсируемый социальный пакет     | 23                           | 10,3  |

Как показывает таблица 12, 100% численности работников Центра являются получателями социального пакета, 21.1% является получателем социального пакета с долевым участием, а 10.3% являются получателями компенсируемого социального пакета.

Оплата труда работников строится в соответствии с «Положением об оплате труда Казанского центра организации работы железнодорожных станций», при этом оплата труда ежегодно индексируется. Например, в марте 2017 года индексация составляла 1,5%, плановая индексация намечена на 4 квартал 2017 года. Основанием для проведения индексации является прогнозируемый рост цен на товары и услуги, которые спускаются в Центр с Департамента экономического развития ОАО РЖД, при этом, если наблюдаются отклонения от фактического роста цен, возможно проведение и доиндексации. Например, в 2017 году уровень заработной платы в Центре увеличился на 3662 руб. и составил 37158 руб. Для работников, которые привлекаются для выполнения трудовых обязанностей в нерабочие дни, выплачивается денежное вознаграждение 75 руб./день.

## 2.4 Социально-психологические методы управления и сфера их применения в Казанском центре организации работы железнодорожных станций

Социально – психологические методы также активно реализуются в Центре наравне с экономическими и административными методами управления персоналом.

В Центре реализуется комплекс мер социально – психологического воздействия на персонал, представленный на рисунке 18.

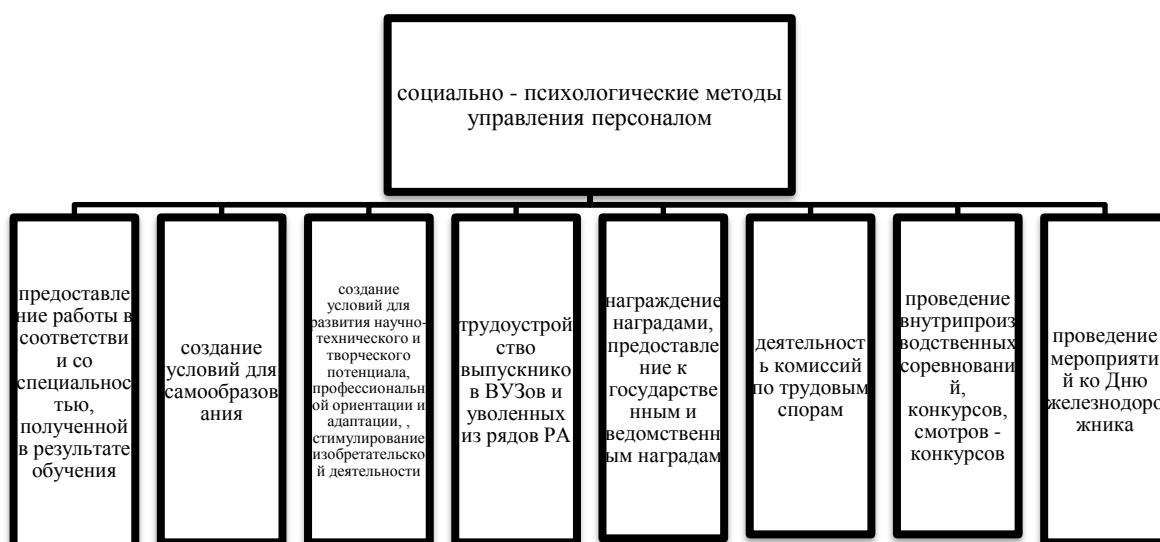


Рисунок 18 – Социально – психологические методы управления

Как показывает рисунок 18, перечень мер социально – психологического воздействия достаточно обширен.

Для работников, которые проходят обучение по направлению Центра, предусмотрено обязательное их трудоустройство в соответствии с полученной специальностью или квалификацией.

Каждый работник, получая соответствующее профильное образование по направлению, уверен в завтрашнем дне, что способствует повышению заинтересованности работников, закрепляет их на рабочих местах.

Помимо этого, такие работники чувствуют свою значимость для организации, которая обеспечивает их необходимым для прохождения учебы, получения образования, а также гарантирует трудоустройство.

Такой работник работает на благо ОАО РЖД в целом, и в частности на благо Центра.

В таблице 13 отражена динамика изменения численности трудоустроенных в период 2014 – 2016 г.г.

Таблица 13 – Численность трудоустроенных работников после окончания обучения

|   | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Численность принятых на работу после окончания обучения, чел. | 17      | 21      | 20      |
| % общей численности   | 7,5     | 9,1     | 8,9     |

Как показывает таблица 13, численность работников в среднем за период составляет 19 чел. Эти люди были направлены на обучение, занимая должности категории рабочих, получили высшее профильное образование и в указанные периоды трудоустроены по полученной специальности.

Для работников создаются условия, которые способствуют процессам самообразования. Для Центра, как и для любой другой организации, очень важны квалифицированные специалисты, готовые развиваться и совершенствоваться. В Центре действует учебный класс, в котором под руководством профессионального педагога работники могут пройти тесты, ознакомиться с методической и учебной литературой, просмотреть журналы

и пр. В таблице 14 представлена статистика посещений учебного класса Центра по собственной инициативе работников.

Таблица 14 – Статистика посещений учебного класса

|   | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Численность посетителей учебного класса, чел. | 187     | 190     | 154     |
| % общей численности                           | 82,7    | 82,6    | 68,8    |

Как показывает таблица 14, в Центре работники активно занимаются самообразованием – около 82% работников посетило учебный класс, знакомясь с необходимой новой информацией. В 2016 году активность немного уменьшилась – до уровня 68,8%, однако, остается достаточно высокой.

Созданы условия, которые способствуют развитию научно – технического и творческого потенциала, профессиональной ориентации и адаптации: действуют кружки качества, инициативные бригады, работают наставники, внедрены в действие программы профессиональной ориентации. Стимулируется рационализаторская и изобретательская деятельность – любой работник может выйти на непосредственного руководителя с предложением по совершенствованию производственных процессов. Его работа оценивается и выносится соответствующий вердикт. В таблице 15 отражено число предложений работников Центра в сфере рационализаторства и изобретательства.

Таблица 15 – Количество предложений работников по совершенствованию производственных процессов

|                             | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| Количество предложений, ед. | 18      | 21      | 15      |
| Количество                  | 6       | 14      | 9       |



|                               |     |     |     |
|-------------------------------|-----|-----|-----|
| инициативных работников, чел. |     |     |     |
| % общей численности           | 2,7 | 6,1 | 4,0 |

Как показывает таблица 15, работники выходят с предложениями, хотя активно недостаточно высокая, но это связано с жесткой регламентацией работ. Основными категориями работников, которые предлагают различные меры, являются рабочие, а также работники отдела АСУ, которые занимаются координацией работ на уровне информационных систем.

Важен и тот факт, что в Центр принимаются на работу выпускники ВУЗов, которые проходили обучение по договорам, а также уволенных из РА, которые обращаются по вопросам трудоустройства, что не только способствует привлечению на работу в Центр молодых перспективных кадров, но и закрепляет их на рабочих местах, т.к. работники, которые трудоустраиваются в достаточно молодом возрасте на престижную и высокооплачиваемую работу в большинстве остаются на работу в такой организации на всю трудовую жизнь.

Работников, которые внесли наибольший вклад в развитие организации, представляют к наградам. Награды делятся на награды ОАО РЖД, государственные и ведомственные. Для представления к награде работника непосредственный руководитель выходит на руководство структурного подразделения с ходатайством, который формирует справку и представления работника к награде. Награды относятся к категории поощрений, в Центре работники награждаются наградами ОАО РЖД, перечень которых приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Перечень поощрений ОАО РЖД

| № | Вид поощрения                                 |
|---|---|
| 1 | выдача премии                                 |
| 2 | награждение ценным подарком                   |
| 3 | награждение Почетной грамотой ОАО «РЖД»       |
| 4 | объявление Благодарности президента ОАО «РЖД» |

|   |  |
|---|--|
| 5 | присвоение званий: «Лучший уполномоченный по охране труда на железнодорожном транспорте», «Лучший общественный инспектор по безопасности движения поездов на железнодорожном транспорте», «Лучший организатор технического творчества ОАО «РЖД», «Новатор ОАО «РЖД», «Лучший изобретатель ОАО «РЖД»; награждение именными часами президента ОАО «РЖД»; награждение знаками: «За безаварийный пробег на локомотиве 500000 км», «За безаварийный пробег на локомотиве 1000000 км», «За безаварийное проследование 500000 вагонов», «За безаварийное проследование 1000000 вагонов», «За безопасность движения», «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 20 лет», «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 30 лет», «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 40 лет» |
| 6 | знак «Почетный железнодорожник ОАО «Российские железные дороги»  |

В таблице 17 отражена общая численность работников, имеющих поощрения, и численность награжденных в определенном году.

Таблица 17 – Численность награжденных в целом и в текущем году

|   | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Общая численность работников, имеющих награды, чел. | 45      | 52      | 51      |
| Из них:   |         |         |         |
| Присвоены звания                                    | 17      | 18      | 22      |
| Имеют знак почетного железнодорожника               | 11      | 11      | 14      |
| Численность награжденных в году, чел.               | 7       | 9       | 12      |
| % общей численности                                 | 20,1    | 22,6    | 22,9    |

Как показывает таблица 17, многие работники имеют награды, которые отличают их от других работников Центра. Получение награды – значимый момент в трудовой деятельности любого работника, поэтому работники гордятся своей работой и личным вкладом в нее, который был замечен и оценен по достоинству. При этом, получение награды всегда

сопровождается повышением уровня оплаты труда, поэтому данную меру социально – психологического воздействия можно рассматривать в комплексе и с экономическими, и с административными методами управления.

Для исключения трудовых споров в Центре организована комиссия по трудовым спорам, в которую входят работники, являющиеся и не являющиеся членами профсоюзной организации.

Активно проводятся внутрипроизводственные соревнования, конкурсы лучших по профессии, а также смотры – конкурсы на лучшее подразделение. Победители награждаются, а победитель – структурное подразделение может получить грант.

При этом можно отметить, что конкурсы касаются не только профессиональной сферы деятельности, организуются и творческие конкурсы, которые позволяют работникам проявлять свои таланты и находить поклонников среди коллег. Например, в 2016 году проводились творческие конкурсы «Авторская песня», народного и декоративно – прикладного творчества «Кладовая ремесел», фотографов – любителей «Профессия в лицах» и многие другие.

Также ежегодно проводятся мероприятия, которые посвящены профессиональному празднику работников Центра – Дню железнодорожника (6 августа), в рамках которых создается торжественная атмосфера в рамках Центра, а также наиболее отличившиеся сотрудники получают направления на торжественное мероприятие в г.Москва.

Также можно отметить и реализацию таких мероприятий, которые позволяют активизировать персонал, как производственную гимнастику, физкультурные паузы, в которых работники принимают участие по желанию.

Выводы по главе 2.

Рассмотрение методов управления персоналом, реализуемых в Казанском центре организации работы железнодорожных станций,

позволило сделать вывод о том, что методы всех форм реализуются активно, чему способствует политика, проводимая в ОАО РЖД в целом. Все работники Центра подвержены мерам воздействия, в основе управления и выборе методов управления лежат соответствующие положения, которые регламентируют все процедуры.

Административные методы управления реализуются при помощи приказов, распоряжений, правил, стандартов, норм и пр., которые в обязательном порядке должны исполнять работники Центра. К данным методам относятся и дисциплинарные взыскания.

Экономические методы реализуются через систему оплаты труда, а также систему премирования.

Социально – психологические методы позволяют способствовать закреплению работников через психологическое воздействие на них.

Но при проведении анализа кадрового состава было определено, что в Центре достаточно высокий уровень коэффициента текучести кадров – 8,8%. При этом было определено, что работники увольняются по причинам, которые являются следствием недостатков в реализации системы методов управления персоналом. Основными причинами увольнений являются неудовлетворенность условиями труда, характером работы, отсутствием карьерных перспектив и сложным психологический климат в коллективе.

Решению данных проблем и поиску путей по совершенствованию механизмов управления персоналом будет посвящена глава 3.

### **3 Основные направления и механизмы совершенствования методов управления персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций**

#### **3.1 Применение целевой комплексной программы в совершенствовании методов управления**

В рамках Центра используются те методы управления, которые заданы нормативными документами, т.е. отступления от правил работы в сфере управления персоналом нет. Но при этом не используются и инновационные методы работы, которые могут повысить эффективность работы персонала в целом. При этом выбор инновационных методов – задача работников отдела управления персоналом и социального развития, который обеспечивает функционирование данной сферы в рамках Центра.

Задачей начальника Отдела управления персоналом и социального развития в условиях поиска путей совершенствования методов управления является проектирование и поддержка программ, которые позволяют обходить проблемные области в деятельности Центра в рамках сферы управления персоналом, что должно способствовать повышению эффективности функционирования работников в целом. При этом прежде всего необходимо наметить направления, которые позволят обеспечивать процессы развития и совершенствования. Итогом внедрения комплексной программы по совершенствованию методов управления должно стать не только повышение эффективности деятельности, что должно найти выражение в увеличении уровня производительности труда, но также и снижение уровня текучести кадров.

В целом структура Комплексной программы должна быть ориентирована на реализацию последовательности, представленной на рисунке 19.

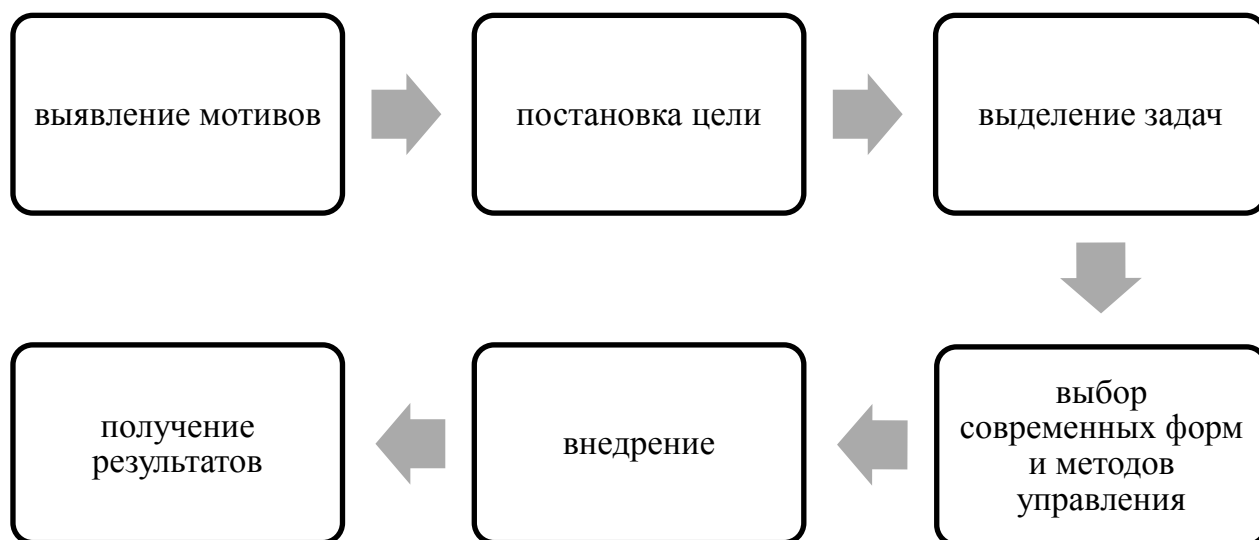


Рисунок 19 – Этапы разработки Комплексной целевой программы по совершенствованию методов управления персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций

Планирование деятельности по совершенствованию методов управления реализуется в форме программы, которая позволяет конкретизировать каждый этап и ответственных за его исполнение. При этом можно отметить тот позитивный факт, что в составе работников Отдела по управлению персоналом и социальным развитием выделяется работник, занимающий должность психолога. Поскольку грамотное внедрение новых механизмов управления невозможно без учета психологической составляющей, то, соответственно, его наличие в штате обеспечивает дополнительную поддержку и обоснование предлагаемых мероприятий.

Алгоритм реализации программы представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Комплексная целевая программа по совершенствованию методов управления персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций

| Этапы   | Состояние работ этапа в настоящее время | Краткая характеристика этапа   | Сроки реализации  | Ответственные        |
|---|---|--|-------------------|----------------------|
| 1   | 2                                       | 3  | 4                 | 5                    |
| 1.Выявление мотивов                           | Реализован в рамках ВКР                 | Определение проблемных сфер в применении методов управления, определение зон, которые снижают эффективность управления                 | 2 квартал 2017 г. | Выполнен автором ВКР |
| 2.Постановка цели                             | Реализован в рамках ВКР                 | 1.Повысить эффективность системы управления персоналом<br>2.Увеличить производительность труда<br>3.Уменьшить уровень текучести кадров | 2 квартал 2017 г. | Выполнен автором ВКР |
| 3.Выделение задач                             | Реализован в рамках ВКР                 | 1.Анализ кадрового состава<br>2.Анализ системы управления персоналом и используемых методов управления<br>3.Выявление недостатков      | 2 квартал 2017 г. | Выполнен автором ВКР |
| 4.Выбор современных форм и методов управления | Реализован в рамках ВКР                 | 1.Управление по целям<br>2.Управление по результатам<br>3.Участие персонала в управлении   | 2 квартал 2017 г. | Выполнен автором ВКР |

| 1                       | 2      | 3   | 4                 | 5   |
|-------------------------|--------|---|-------------------|---|
| 5.Внедрение             | Проект | Внедрение в практику работы Центра                            | 3 квартал 2017 г. | Работники Отдела управления персоналом и социального развития |
| 6.Получение результатов | Проект | Оценка фактических показателей, характеризующих эффективность | 3 квартал 2017 г. | Работники Отдела управления персоналом и социального развития |

Этапы 1 – 3 на данный момент выполнены в рамках ВКР.

Этап 4 определяет выбор современных методов управления персоналом. Для реализации рекомендуется использование следующих современных методов управления: управление по целям, управление по результатам, а также участие персонала в управлении.

Управление по целям представляет собой фокусировку на поставленных целях, что позволяет достигать плановых результатов при заданных ресурсах. Цели определены на этапе 2.

Управление по результатам объединяет усилия работника и специалистов по управлению, что позволяет задействовать профессиональные способности работников для достижения результатов. При этом учитывается, что выделяются по психологическому типу инициативные и результативные работники. Первые обеспечивают движение команды вперед, вторые реализуют на практике усилия первого.

Участие в управлении позволяет вовлекать работников в процессы выработки управленческих решений, что способствует повышению уровня их мотивации и заинтересованности в трудовой сфере.

Этапы 4 и 5 являются проектными, в рамках ВКР они будут оценены планомерно.



### 3.2 Мероприятия по внедрению современных методов управления

В рамках Комплексной целевой программы рекомендуется использовать три современных метода управления: управление по целям, по результатам и участие работников в управлении.

В таблице 19 приведены рекомендуемые для устранения недостатков в системе управления современные методы управления с выделением ключевых и подчиненных целей.

Таблица 19 – Рекомендуемые мероприятия по внедрению современных методов управления

| Управление по целям  | Управление по результатам                 | Участие в управлении         |
|--|---|------------------------------|
| Ключевые цели:<br>1.Повысить эффективность системы управления персоналом<br>2.Увеличить производительность труда<br>3.Уменьшить уровень текучести кадров |   |                              |
| Обеспечение карьерного роста<br>Улучшение психологического климата   | Улучшение условий труда и характера труда | Обеспечение карьерного роста |

В рамках внедрения методов управления по целям рекомендуется ориентироваться на реализацию подчиненных целей, достижение которых позволит обеспечить достижение и ключевых целей.

Для обеспечения карьерного роста рекомендуется выполнить комплекс мероприятий, приведенных в таблице 20.

Таблица 20 – Комплекс мероприятий для обеспечения карьерного роста

|      | Характеристика  |
|------|---|
| 1    | 2   |
| Цель | Обеспечить включение работников, обладающих необходимыми характеристиками, в состав кадрового резерва |

| 1                         | 2  |
|---------------------------|--|
| Рекомендуемые мероприятия | 1.Пересмотр личных дел и анализ характеристик работников отделов Центра, выделение кандидатов на занятие должностей АУП<br>2.Проведение психологического тестирования с потенциальными кандидатами на включение в кадровый резерв<br>3.Формирование алгоритма работы с кадровым резервом: планирование обучения, стажировка на рабочих местах, прохождение курсов повышения квалификации, обеспечение оценки и аттестации работников |
| Ответственные             | Ведущий специалист по управлению персоналом<br>Специалист по управлению персоналом 1 категории   |

В настоящее время ротация кадров используется в Центре достаточно редко. Для занятия должностей АУП в основном используется либо внешний найм, либо (преимущественно) осуществляется перевод работников из других ДЗО, т.е. собственные работники Центра, которые занимают должности специалистов и служащих, очень мало задействованы в процессах построения карьеры.

Случаи продвижения работников по карьерной лестнице в настоящее время единичны. В основном работники, занимающие должности специалистов и служащих, работают на рабочих местах достаточно продолжительное время, что отражает качественный анализ кадрового состава.

Многие работают в должности рядовых сотрудников 5 – 10 лет, поэтому выдвижение их в кадровый резерв позволит стимулировать работников, которые будут стремиться улучшить качество своей работы; обеспечат для достижения желаемого процессы саморазвития, что позволит им расти профессионально; будут стремиться выделиться из общей массы работников за счет внесения предложений в части рационализаторства и изобретательства.

Помимо этого, если работник будет видеть перед собой конкретную цель – должность, то он будет больше привязан к организации, в случае

возникновения других сложностей в трудовой сфере он будет стремиться к их решению, что обеспечит большую стабильность кадрового состава.

Для реализации данного мероприятия рекомендуется также использовать и метод участия в управлении, что обусловлено прежде всего тем, что работники, выдвигаемые в состав кадрового резерва, должны принимать участие в выработке управленческих решений, что позволит им повысить свою самооценку и получить необходимый практический опыт работы в потенциальной для него сфере деятельности.

Численность работников, которые могут быть рекомендованы к включению в кадровый резерв, зависит от состава должностей руководителей и специалистов высшего звена, к которым относят: 1 – го заместителя начальника, начальников отделов (4 чел.), ведущего экономиста, ведущего инженера отдела экономики и финансов, ведущего специалиста по управлению персоналом, ведущего технолога, ведущего инженера по АСУ, ведущего инженера по безопасности движения, начальника вагонного тренажера, старшего коммерческого ревизора, ведущего инженера отдела коммерческой работы, старшего инженера ПНП. Общее число должностей для формирования кадрового резерва на условиях внутреннего найма составляет 15 ед., при этом на каждую должность для создания здоровой конкуренции между работниками рекомендуется включить от 1 до 3 работников, что отражено в таблице 21.

Таблица 21 – Количественный состав кадрового резерва на должности категории АУП

|   | Рекомендуемое число работников, чел. |
|---|--------------------------------------|
| 1   | 2                                    |
| 1 – й заместитель начальника                | 3                                    |
| Начальники отделов                          | 12                                   |
| Ведущий экономист                           | 2                                    |
| Ведущий инженер отдела экономики и финансов | 2                                    |
| Ведущий специалист по управлению персоналом | 2                                    |
| Ведущий технолог                            | 2                                    |

Продолжение таблицы 21

| 1  | 2  |
|--|----|
| Ведущий инженер по АСУ                     | 2  |
| Ведущий инженер по безопасности движения   | 2  |
| Начальник вагонного тренажера              | 1  |
| Старший коммерческий ревизор               | 1  |
| Ведущий инженер отдела коммерческой работы | 2  |
| Старший инженер ПНП                        | 1  |
| Всего                                      | 32 |

В таблице 22 отражены мероприятия, рекомендуемые для улучшения психологического климата.

Таблица 22 – Комплекс мероприятий для улучшения психологического климата

|                           | Характеристика  |
|---------------------------|---|
| Цель                      | Улучшение психологического климата в коллективе   |
| Рекомендуемые мероприятия | 1.Оценка психологического климата ежеквартально для выявления негативных тенденций<br>2.Выявление очагов конфликтов<br>3.Реализация мероприятий для устранения конфликтов |
| Ответственные             | Специалист по кадрам 1 категории<br>Ведущий специалист - психолог   |

В результате реализации данного мероприятия работники будут более уверенно чувствовать себя на рабочем месте; будет обеспечена стабильность, что позволит в большей степени сосредоточиться на решении текущих производственных задач.

Снижение уровня конфликтности как следствие позволяет уменьшать социальную напряженность в трудовом коллективе, в результате чего работники более сосредоточены на своих трудовых обязанностях, что обеспечивает повышение производительности труда.

В рамках рекомендуемого метода управления по результатам возможно оказание влияния на улучшение условий труда и характера труда. В основном эта проблема характерна для категории рабочих, которые непосредственно заняты в производственных процессах. В таблице 23

отражены мероприятия, рекомендуемые для улучшения условий труда и характера труда.

Таблица 23 – Комплекс мероприятий для улучшения условий труда и характера труда

|                           |   |
|---------------------------|---|
|                           | Характеристика  |
| Цель                      | Улучшение условий и характера труда   |
| Рекомендуемые мероприятия | 1.Проведение внеочередной оценки рабочих мест<br>2.Выявление отклонений в обеспечении оптимальных условий труда<br>3.Исследование соответствия занимаемым должностям для новых работников<br>4.Проведение социологического исследования по отношению к работе<br>5.Устранение текущих недостатков в сфере улучшения условий и характера труда |
| Ответственные             | Непосредственный руководитель<br>Специалист по кадрам 1 категории<br>Ведущий специалист - психолог  |

В результате реализации данного мероприятия будет обеспечено текущее изучение условий труда и выявление отклонений в данной системе, что позволит оперативно принимать меры по устранению выявленных недостатков. В настоящее время обеспечению условий труда в Центре уделяется большое внимание, однако, в связи с объемами работ, часто упускаются из виду незначительные отклонения, которые, тем не менее, вызывают недовольство работников. Так как необходимо учитывать специфику работы, то, соответственно, необходимо привлечение к реализации данных мероприятий непосредственного руководителя: бригадира, мастера – для рабочих, начальников отделов – для специалистов и служащих.

Очень важно при этом обеспечить текущий контроль, что позволит вовремя принимать меры для устранения недостатков.

Реализация рекомендуемых мероприятий имеет важное для Центра следствие: при увольнении работников организация нуждается в

привлечении на работу новых кадров, но при этом новички испытывают потребность в адаптации, которая в зависимости от сложности работы может продолжаться от 1 до 3 месяцев (сроки адаптации в Центре), т.е. на этот период новый работник не будет обеспечивать полного объема выполнения работ, ниже будет и качество по сравнению с работниками, которые работают определенное время, что сказывается и на производительности труда.

### **3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий**

Экономическая эффективность рекомендуемых мероприятий должна найти свое выражение в изменении таких показателей, как текучесть кадров (по прогнозу должна снижаться) и производительность труда (по прогнозу должна увеличиваться).

Для расчетов будем использовать данные, отражающие увольнения работников в 2016 году по причинам, устранение которых предусмотрено в рамках Комплексной целевой программы – отсутствие карьерных перспектив, неудовлетворенность условиями труда и характером труда, неудовлетворенность психологическим климатом. Плановые показатели отражены в таблице 24.

Таблица 24 – Плановое изменение показателей численности и снижение текучести кадров

|                             | 2016 г. | План при внедрении рекомендуемых мероприятий | Абс.откл. (+,-) |
|-----------------------------|---------|--|-----------------|
| 1                           | 2       | 3  | 4               |
| Численность персонала, чел. | 224     | 240  | +16             |

Продолжение таблицы 24

| 1  | 2     | 3     | 4      |
|--|-------|-------|--------|
| Уволено по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, чел. | 20    | 4     | - 16   |
| В том числе по причинам, подлежащим воздействию, чел.                    | 16    | 0     | -16    |
| Коэффициент текучести кадров   | 0,088 | 0,017 | -0,071 |

Таблица 24 показывает, что в целом снижение уровня текучести кадров в организации составит 7,1%, что отражает высокий уровень эффективности рекомендуемых мероприятий. Снижение уровня текучести определит отсутствие необходимости в привлечении новых работников; не будет затрачено время на реализацию адаптационных мероприятий, что позволит сохранить уровень производительности труда на текущем значении.

Экономический эффект находит выражение в увеличении производительности труда, что будет зависеть от количества работников, которые будут стремиться к повышению показателей производственно – хозяйственной деятельности и достижениям в профессиональной сфере, имеющим финансовую отдачу, а также от численности работников, которые по плану отказываются от увольнения в связи с тем, что причины, влияющие на их решение, будут устранены.

Общая численность работников, которые рекомендуются в кадровый резерв, составляет 32 чел. (согласно таблице 21). Плановое увеличение уровня производительности труда для них составляет 5%.

В таблице 25 отражен расчет экономического эффекта от реализации рекомендуемых мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом.

Таблица 25 – Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом

| Показатели   | 2016 г.   | План при внедрении рекомендуемых мероприятий | Абс.откл. (+,-) |
|--|-----------|--|-----------------|
| 1.Численность работников, чел.   | 224       | 240  | +16             |
| 1.1 Численность работников, которые рекомендуются в кадровый резерв      |           | 32   |                 |
| 2. Производительность труда, тыс.руб./чел.                               | 1674,22   | 1674,22                                      |                 |
| 2.1 Производительность труда с учетом увеличения на 5%                   |           | 1757,93                                      |                 |
| 3.Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.                  | 375025,28 | 394446,20                                    | +19420,92       |
| В том числе:   |           |  |                 |
| 3.1Работники, не рекомендуемые в кадровый резерв                         |           | 338192,44                                    |                 |
| 3.2 Работники, рекомендуемые в кадровый резерв                           |           | 56253,76                                     |                 |
| 4. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб. <sup>1</sup> | 284334,57 | 284334,57                                    |                 |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.                                  | 90690,71  | 110111,63                                    | +19420,92       |

<sup>1</sup> Общие затраты на производство и реализацию продукции (таблица 1) 1230001 тыс.руб.

Затраты в расчете на 1 работника  $1230001/969=1269,35$  тыс.руб.

Затраты в расчете на 1 работника Центра в 2016 году  $1269,35*224=284334,57$  тыс.руб.

Как показывает таблица 25, общая численность работников увеличивается на 16 чел. Производительность труда работников, которые не рекомендованы к внедрению в кадровый резерв составляет 1674,22 тыс.руб./чел., что соответствует уровню 2016 года. Производительность труда работников, рекомендованных в кадровый резерв составляет 1757,93 тыс.руб./чел. ( $1674,22*1,05$ ). Выручка от реализации увеличивается на 19420,92 тыс.руб. за счет увеличения выручки, рассчитанной для работников, рекомендованных к включению в кадровый резерв, до уровня 56253,76 тыс.руб. Затраты на производство и реализацию по плану остаются



неизменными и составляют 284334,57 тыс.руб., что обеспечивается увеличением прибыли от продаж на 19420,92 тыс.руб.

### Выводы по главе 3.

Для совершенствования методов управления персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций была разработана Комплексная целевая программа по совершенствованию методов управления персоналом в исследуемой организации. В рамках программы было выделено 6 этапов. В рамках главы была осуществлена разработка мероприятий, которые при внедрении должны обеспечить снижение уровня текучести кадров и увеличения производительности труда. Было рекомендовано:

Обеспечить включение работников Центра в кадровый резерв на должности АУП;

Обеспечить непрерывное наблюдение за работниками в целях выявления и своевременного предотвращения конфликтов, которые дестабилизируют трудовую обстановку;

Провести внеочередную оценку рабочих мест для устранения недостатков в условиях труда.

Для реализации мероприятий были выбраны современные методы управления персоналом: управление по целям, управление по результатам и участие в управлении.

При внедрении рекомендованных мероприятий в практику работы Центра будет снижен уровень текучести кадров на 7,1%, а также обеспечено увеличение прибыли на 19420,92 тыс.руб.

## **Заключение**

Система управления персоналом обеспечивает функции, которые применимы для сферы трудовой деятельности работников организации. Персонал – это люди, которые обеспечивают решение управленческих и производственных задач, позволяя организации достичь своей цели. Ими необходимо управлять, поэтому в системе управления внимание уделяется различным сторонам: планированию, найму, адаптации, обучению, оценке, аттестации, работе с кадровым резервом, планированию карьеры и пр. Каждое направление решает конкретные вопросы, которые позволяют достичь результата, который будет наиболее оптимален и эффективен как для самой организации, так и для работника.

Управление предполагает, что должен быть получен заданный результат. Его достижение обеспечивают методы управления, под которыми понимается способ воздействия на работника, обеспечивающий достижения поставленной организацией цели.

Выделяют традиционные и современные методы управления персоналом, которые отличаются содержанием и механизмом воздействия на персонал. К традиционным методам относят экономические, административные и социально – психологические. К современным методам относят управление по целям, по результатам, сбалансированная система показателей и некоторые другие. Для того, чтобы методы работали с максимальной отдачей, необходимо использовать их в комплексе, находя оптимальный баланс с учетом специфики деятельности организации.

Объектом ВКР являлась система управления персоналом в Казанском центре организации работы железнодорожных станций. Были проанализированы основные показатели экономической деятельности в период 2014 – 2016 г.г., которая была оценена как успешная.

По результатам проведения анализа кадрового состава было установлено, что кадровый состав работников достаточно молодой, работники имеют преимущественно высшее образование, большая часть работников имеет стаж работы в организации 6 – 10 лет. При анализе движения кадров было определено, что в 2016 году коэффициент текучести составляет 8,8%, что превышает нормативный уровень. Были выявлены причины, подлежащие воздействию, которые позволили определить недостатки в системе управления, а, следовательно, и в применении методов управления персоналом.

В организации используются традиционные методы управления персоналом: административные, экономические и социально – психологические. В основе их применения лежат регламентированные процедуры ОАО РЖД, которые не подлежат изменениям и применяются ежегодно. Каждая группа методов представлена достаточно большим количеством реализуемых мероприятий, которые используются в рамках Центра.

Проведение анализа причин увольнений позволило определить, что основные проблемы наблюдаются в системе применения социально – психологических и административных методов, в частности, в организации работники не видят перспектив карьерного роста, не стабилен социально – психологический климат, а также наблюдается неудовлетворенность условиями и характером труда.

Для совершенствования системы применяемых методов была разработана комплексная целевая программа по совершенствованию методов управления, а также рекомендованы современные методы управления: управление по целям, управление по результатам, а также элемент сбалансированной системы управления – участие работников в управлении.

Обеспечить включение работников Центра в кадровый резерв на должности АУП;

Обеспечить непрерывное наблюдение за работниками в целях выявления и своевременного предотвращения конфликтов, которые дестабилизируют трудовую обстановку;

Провести внеочередную оценку рабочих мест для устранения недостатков в условиях труда.

При внедрении рекомендованных мероприятий в практику работы Центра будет снижен уровень текучести кадров на 7,1%, а также обеспечено увеличение прибыли на 19420,92 тыс.руб.

## **Список использованных источников**

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 244 с
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 318 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М.: Норма, 2015. – 414 с.
4. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 592 с.
5. Бизнес-кейсы. Управление персоналом. - М.: Инфотропик Медиа, 2017. - 152 с.
6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей – СПб.: Питер, 2013. – 250 с.
7. Булат, Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве / Р.Е. Булат. - М.: Бизнес-Пресс, 2011. - 198 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2008. – 300 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М., 2017. – 198 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2014. – 515 с.
11. Волков Б.С. Конфликтология: Учебное пособие для вузов / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Трикта: Акад. Проект, 2015. – 256 с.
12. Волкова Л.П. Социологические исследования в управлении персоналом: Учебное пособие. – Воронеж, Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2016. – 115 с.

13. Вознесенский, Л.А. К экономическим методам управления / Л.А. Вознесенский. - М.: Политическая литература, 2014. - 891 с.
14. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы: Пер. с нем. Л.Ю. Пантиной. – М.: Росспэн, 2012. – 190 с.
15. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2014. – 215 с.
16. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2016. - 212 с.
17. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2013. – 600 с.
18. Евтихов, Олег Психология управления персоналом. Теория и практика / Олег Евтихов. - Москва: СИНТЕГ, 2012. - 320 с.
19. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 290 с.
20. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии – СПб.: Питер, 2015. – 114 с.
21. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Экзамен, 2012. – 155 с.
22. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2015. – 177 с.
23. Жуков, А. А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом / А.А. Жуков. - М.: Петрополис, 2013. - 212 с.
24. Иларионова, Т. С. Информационное обеспечение управления персоналом. Материалы к лекции-презентации / Т.С. Иларионова. - М.: РАГС, 2016. - 419 с.
25. Ильин О.И. Эргономика: Учебное пособие. – М.: Рос. эконом. академия им. В.Г. Плеханова, 2014. – 192 с.

26. Интегральная оценка работоспособности при умственном и физическом труде: Метод. Рекомендации. – М.: Экономика, 2011. – 120 с.
27. Карпов А.В. Психология труда: Учебное пособие. – М.: Владос, 2014. – 515 с.
28. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. – М.: Информ-Знание, 2014. – 266 с.
29. Королева, А. Большой учебник ведения. Методы управления Чистой Силой / А. Королева. - Москва: Высшая школа, 2016. - 367 с.
30. Кравченко, К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2015. - 640 с.
31. Кравченко, К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - Москва: Огни, 2014. - 640 с.
32. Крутик, А. Б. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. - М.: Питер, 2013. - 432 с.
33. Богатин. - М.: Технический бестселлер, Триумф, 2015. - 240 с.
34. Маслоу А. Мотивация и личность: Пер. с англ. – СПб. и др.: Питер, 2013. – 156 с.
35. Медведев В.И. Адаптация человека. – СПб.: Институт мозга человека РАН, 2013. – 117 с.
36. Маркуардт, Майкл Правильные вопросы - эффективный метод управления. Как лидеры находят оптимальные решения, задавая вопросы / Майкл Маркуардт. - М.: Омега-Л, SmartBook, 2016. - 240 с.
37. Миротин, Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция: моногр. / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - Москва: Огни, 2012. - 240 с.
38. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента: Учебное пособие. – Казань: КФЭИ, 2016. – 103 с.

39. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань: КФЭИ, 2015. – 98 с.
40. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб: Питер, 2013. – 180 с.
41. Одегов, Ю. Г. Банковский менеджмент. Управление персоналом. Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. - М.: Экзамен, 2014. - 448 с.
42. Одегов, Ю. Г. Организация службы управления персоналом. Современный подход: моногр. / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-пресс, 2013. - 168 с.
- а. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент / Под редакцией А.В. Сурина. - М.: КДУ, 2014. - 368 с.
43. Психология / Под ред. Дружинина В.Н. – М.: Норма, 2013. – 602 с.
44. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л.В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2014. – 299 с.
45. Психология труда, рекламы, управления, инженерная психология, эргономика: Энцикл. словарь. / Б.А. Душков и др. – Екатеринбург: Деловая книга, 2010. – 488 с.
46. Реан А.А. Психология адаптации личности – М.: Эксмо, 2016. – 182 с.
47. Рыночные методы управления окружающей средой. Учебное пособие. - М.: ГУ ВШЭ, 2011. - 288 с.
48. Смирнов, В. Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях / В.Н. Смирнов. - М.: Academia, 2014. - 256 с.
49. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 2010. – 150 с.
50. Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 183 с.



51. Стадниченко Л.И. Эргономика. – Воронеж: Дело, 2015. – 148 с.
52. Стредник Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. – СПб: Издательский дом «Нева», 2013. – 274 с.
53. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб., 2014. – 152 с.
54. Уитмор, Джон Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом: моногр. / Джон Уитмор. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 312 с.
55. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Марра Р., Шмидта Г.М. – М.: МГУ, 2017. – 80 с.
56. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, И.М. Бурносова. – М., 2013. – 230 с.
57. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 400 с.
58. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 355 с.
59. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2012. – 690 с.
60. Филатова, Виолетта 1С:Предприятие 8.1. Бухгалтерия предприятия. Управление торговлей. Управление персоналом / Виолетта Филатова. - М.: БХВ-Петербург, 2013. - 288 с.
61. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. - 400 с.
62. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 2012. – 280 с.
63. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. - 245 с.
64. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – Ростов н/Д: МарТ, 2014. – 188 с.

# Приложение А

## Выдержка из Устава ОАО «РЖД»

Председатель Правительства  
Российской Федерации  
М.Касьянов

Устав открытого акционерного общества "Российские железные дороги"

УТВЕРЖДЕН  
постановлением Правительства  
Российской Федерации  
от 18 сентября 2003 года N 585

(с изменениями на 10 апреля 2017 года)

### I. Общие положения

1. Открытое акционерное общество "Российские железные дороги" (далее именуется - общество) создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, федеральными законами "Об акционерных обществах", "О приватизации государственного и муниципального имущества" и "Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта" и является коммерческой организацией.

2. Учредителем общества является Российская Федерация.

3. Общество является юридическим лицом и организует свою деятельность на основании законодательства Российской Федерации и настоящего устава.

4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

5. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, сокращенное фирменное наименование на русском и английском языках и указание на место его нахождения. Общество вправе иметь иные печати, а также штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

6. Полное фирменное наименование общества на русском языке - открытое акционерное общество "Российские железные дороги".

Сокращенное фирменное наименование общества на русском языке - ОАО "РЖД".

Полное фирменное наименование общества на английском языке - Joint Stock Company "Russian Railways".

Сокращенное фирменное наименование общества на английском языке - JSCo "RZD".

7. Место нахождения общества: 107174, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 2 (пункт в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 26 июля 2007 года N 483).

8. Общество имеет филиалы и представительства по перечню согласно приложению.

### II. Цели, задачи и виды деятельности

9. Главными целями деятельности общества являются обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, осуществляемых (оказываемых) обществом, а также извлечение прибыли (пункт в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 26 июля 2007 года N 483).

10. Основными задачами общества являются:

1) расширение комплекса и объема осуществляемых обществом работ и оказываемых услуг, повышение их качества;

2) сохранение единой сетевой производственной инфраструктуры железных дорог и централизованного диспетчерского управления;

3) обеспечение развития производственных мощностей общества, привлечение для этого необходимых инвестиций;

4) повышение эффективности управления активами общества;

5) обеспечение недискриминационного доступа перевозчиков к инфраструктуре железнодорожного транспорта общего пользования, принадлежащей обществу;

6) обеспечение безопасности движения поездов, в том числе при перевозках опасных грузов по инфраструктуре, принадлежащей обществу;

7) обеспечение сохранности перевозимых грузов;

8) выполнение перевозок для государственных нужд, в том числе для обеспечения обороноспособности и национальной безопасности государства;

9) проведение единой технической политики в обществе;

10) обеспечение прозрачности финансовых операций общества;

11) участие в реализации мероприятий по осуществлению структурной реформы на железнодорожном транспорте;

12) обеспечение защиты государственной тайны;

13) организация и проведение мероприятий по мобилизационной подготовке и гражданской обороне;

14) повышение уровня социальной защиты работников общества.

11. Для достижения целей, указанных в настоящем уставе, общество вправе осуществлять следующие основные виды деятельности:
- 1) оказание услуг по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и иных услуг, связанных с предоставлением этой инфраструктуры (ее элементов);
  - 2) оказание услуг по предоставлению железнодорожных путей необщего пользования, принадлежащих обществу;
  - 3) выполнение работ по эксплуатации, содержанию и ремонту инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования;
  - 4) перевозка пассажиров, грузов, багажа и грузобагажа железнодорожным транспортом общего пользования, в том числе для государственных нужд, воинские и специальные железнодорожные перевозки;
  - 5) оказание услуг по предоставлению локомотивной тяги;
  - 6) транспортировка грузов (перемещение грузов без заключения договора перевозки) по железнодорожным путям общего и необщего пользования;
  - 7) погрузочно-разгрузочная деятельность на железнодорожных путях общего и необщего пользования;
  - 8) сопровождение и охрана грузов в пути следования и на железнодорожных станциях;
  - 9) оказание услуг по хранению грузов, в том числе находящихся под таможенным контролем, а также грузобагажа, багажа и ручной клади пассажиров;
  - 10) транспортно-экспедиционная деятельность;
  - 11) производство, текущее содержание и эксплуатация железнодорожного подвижного состава (в том числе пожарных поездов), контейнеров и технических средств, используемых на железнодорожном транспорте;
  - 12) оказание услуг по проведению планового и текущего ремонта, технического обслуживания вагонов, контейнеров и локомотивов, по проведению ремонта колесных пар, а также промывочно-пропарочных работ;
  - 13) производство работ по ремонту электромашин, изготовлению электрощитов, электроосветительной аппаратуры и металлоконструкций;
  - 14) оказание услуг по приемке железнодорожного подвижного состава и запасных частей к нему на вагоноремонтных заводах;
  - 15) оказание услуг по разработке конструкторско-технологической документации, изготовлению и поставке технологического оборудования и его сервисному обслуживанию;
  - 16) оказание услуг связи, информационных, маркетинговых, сервисных услуг (подпункт в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 26 июля 2007 года N 483;
  - 17) строительство, техническое обслуживание и ремонт средств связи, включая линейные сооружения, системы и средства радиосвязи;
  - 18) разработка автоматизированных информационных систем, систем, предназначенных для научных исследований, проектирования и управления, системных и прикладных программных средств;
  - 19) техническое обслуживание и ремонт вычислительной и иной техники и используемого совместно с ней периферийного оборудования;
  - 20) поставка (продажа) электрической, тепловой энергии, оказание услуг по электроснабжению, теплоснабжению, водоснабжению и водоотведению;
  - 21) оказание услуг по осуществлению производственного контроля и надзора за устройством, изготовлением, монтажом, ремонтом и безопасной эксплуатацией подъемных механизмов и оборудования;
  - 22) выполнение метрологических работ, изготовление и ремонт средств измерений;
  - 23) выполнение работ по предупреждению и ликвидации пожаров, других аварийных и чрезвычайных ситуаций на железнодорожном транспорте, в том числе проведение аварийно-восстановительных работ;
  - 24) оказание природоохранных услуг, в том числе услуг по осуществлению производственного экологического контроля;
  - 25) выполнение работ и оказание услуг по защите государственной тайны, противодействию иностранным техническим разведкам и технической защите информации в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации;
  - 26) ведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, проектных, изыскательских, строительных, строительно-монтажных и ремонтно-строительных работ;
  - 27) управление и распоряжение интеллектуальной собственностью общества;
  - 28) производство и реализация продовольственных и промышленных товаров;
  - 29) посредническая, торгово-закупочная и снабженческо-сбытовая деятельность;
  - 30) хранение и реализация горюче-смазочных материалов;
  - 31) информационная, рекламно-издательская и полиграфическая деятельность;
  - 32) оказание услуг по воспроизведению аудиовизуальных произведений и фонограмм на любых видах носителей;
  - 33) оказание консультационных услуг, в том числе связанных с компьютерными комплексами технических средств, программным, информационным обеспечением и обработкой данных;
  - 34) перевозка грузов и пассажиров автомобильным транспортом;
  - 35) выполнение работ по обеспечению промышленной безопасности опасных производственных объектов, эксплуатации и ремонт котлов и сосудов, работающих под давлением, трубопроводов, грузоподъемных средств и других технических средств;
  - 36) оказание испытательными лабораториями общества услуг в области сертификации;
  - 37) организация и эксплуатация логистических центров, а также создание интегрированной логистической документации и ее реализация на рынке транспортных услуг;
  - 38) организация работы детских железных дорог и проведение профессионально-ориентационной работы среди молодежи;
  - 39) деятельность по распространению лекарственных средств и изделий медицинского назначения;
  - 40) медицинская деятельность;

- 41) фармацевтическая деятельность;
  - 42) образовательная деятельность;
  - 43) строительство, эксплуатация, технический надзор и ремонт объектов социально-культурного, спортивно-оздоровительного и коммунально-бытового назначения, проведение образовательной, культурно-массовой и спортивно-оздоровительной работы, осуществление экскурсионно-туристического и гостиничного обслуживания, организация отдыха и санаторно-курортного лечения;
  - 44) предоставление коммунально-бытовых услуг;
  - 45) производство и реализация строительных конструкций и изделий, нерудных строительных материалов, лесозаготовка, деревообработка, заготовка, переработка и реализация металлолома;
  - 46) эксплуатация горных производств и объектов;
  - 47) производство маркшейдерских работ;
  - 48) хранение и применение взрывчатых материалов промышленного назначения;
  - 49) оказание инжиниринговых услуг;
  - 50) проведение выставок и презентаций;
  - 51) внешнеэкономическая деятельность, в том числе оказание услуг на железнодорожном транспорте общего пользования в международном сообщении, осуществление сотрудничества с иностранными организациями железнодорожного транспорта, привлечение в установленном порядке к сооружению объектов железнодорожного транспорта иностранных организаций;
  - 52) обучение работодателей и работников вопросам охраны труда.
- (Подпункт дополнительно включен с 21 декабря 2016 года постановлением Правительства Российской Федерации от 10 декабря 2016 года N 1333)
12. Общество вправе осуществлять помимо перечисленных в пункте 11 настоящего устава также другие не запрещенные законодательством Российской Федерации виды деятельности.
13. Виды деятельности, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации подлежат лицензированию, осуществляются обществом при наличии соответствующей лицензии.

## Приложение Б

### Должностная инструкция специалиста

Приложение N 2 к Инструкции по кадровому делопроизводству в ОАО "РЖД" (п. 2.3)

#### *ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО КАДРАМ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОАО "РЖД"*

##### *1. Общие положения*

1. Специалист по кадрам является сотрудником структурного подразделения ОАО "РЖД", осуществляющим учет персонала, и непосредственно подчиняется руководителю соответствующего структурного подразделения ОАО "РЖД".

2. Специалист по кадрам структурного подразделения ОАО "РЖД" назначается на должность и освобождается от должности приказом (распоряжением) руководителя структурного подразделения ОАО "РЖД".

3. Специалист по кадрам структурного подразделения ОАО "РЖД" руководствуется в своей работе законодательством Российской Федерации, уставом ОАО "РЖД", нормативными документами ОАО "РЖД" и документами соответствующего структурного подразделения ОАО "РЖД" и настоящей Должностной инструкцией.

4. Специалист по кадрам должен знать структуру соответствующего структурного подразделения ОАО "РЖД", распределение обязанностей между руководством; порядок учета личного состава, оформлений пенсий, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников; тарифно-квалифицированные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих; порядок исчисления общего и непрерывного стажа работы; правила составления и оформления документов; правила внутреннего трудового распорядка, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, а также обладать навыками работы на персональном компьютере, уметь работать с людьми и владеть нормами деловой этики.

##### *2. Обязанности*

5. Специалист по кадрам обязан:

а) вести учет личного состава структурного подразделения ОАО "РЖД", оформлять установленную документацию по кадрам;

б) осуществлять оформление приема, перевода и увольнения работников структурного подразделения ОАО "РЖД" в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами;

в) формировать и вести личные дела работников структурного подразделения ОАО "РЖД", своевременно вносить в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;

г) готовить необходимые документы для квалификационной и аттестационной комиссий и представления работников структурного подразделения ОАО "РЖД" к поощрениям и награждениям;

д) изучать движение кадров и причины их текучести, принимать участие в разработке мероприятий по их устранению;

е) заполнять, учитывать и хранить трудовые книжки, производить подсчет трудового стажа, выдавать справки о трудовой деятельности работников структурного подразделения ОАО "РЖД";

ж) вести записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работников структурного подразделения ОАО "РЖД";

з) оформлять документы, необходимые для назначения пенсий работникам структурного подразделения ОАО "РЖД", а также семьям, потерявшим кормильца;

и) вести текущий архив личных дел и оформлять документы по истечении установленных сроков хранения к сдаче в архив;

к) оформлять больничные листы на работников структурного подразделения ОАО "РЖД";

л) вести учет предоставления отпусков работникам структурного подразделения ОАО "РЖД", осуществлять контроль за составлением и соблюдением графиков ежегодных отпусков;

м) контролировать состояние трудовой дисциплины в соответствующем структурном подразделении ОАО "РЖД" и соблюдение его работниками правил внутреннего трудового распорядка;

н) вести учет нарушений трудовой дисциплины;

о) обеспечивать составление установленной отчетности о работе с кадрами;

п) вести учет прохождения медицинских осмотров работников структурного подразделения ОАО "РЖД";

р) вводить сведения работников структурного подразделения ОАО "РЖД" в электронную базу данных и поддерживать ее в актуальном состоянии.

### *3. Права*

6. Специалист по кадрам имеет право:

- а) докладывать руководству структурного подразделения обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- б) вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей Должностной инструкцией обязанностями.

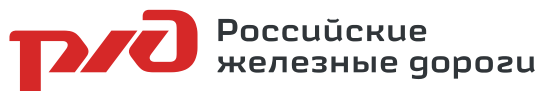
### *4. Ответственность*

7. Специалист по кадрам несет ответственность за:

- а) некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей, возложенных на него настоящей Должностной инструкцией;
- б) разглашение конфиденциальной информации.

## Приложение В

### Приказ по основной деятельности



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»  
(ОАО «РЖД»)

### ПРИКАЗ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Москва

№ \_\_\_\_\_

#### Об утверждении Инструкции по делопроизводству в аппарате управления ОАО «Российские железные дороги»

В целях улучшения организации делопроизводства и повышения качества документов ОАО «РЖД» п р и к а з ы в а ю :

1. Утвердить и ввести в действие с 1 февраля 2006 г. прилагаемую Инструкцию по делопроизводству в аппарате управления ОАО «Российские железные дороги» (далее – Инструкция).

2. Начальникам департаментов и управлений обеспечить соблюдение установленного Инструкцией порядка ведения делопроизводства и осуществления контроля за исполнением принимаемых решений.

3. Руководителям железных дорог и других филиалов, иных структурных подразделений ОАО «РЖД» организовать, руководствуясь положениями Инструкции, делопроизводство в соответствующих органах управления с учетом специфики их деятельности и особенностей структуры.

4. Начальнику Департамента управления делами *Фамилия И.О.* обеспечить издание типографским способом 3500 экземпляров Инструкции.

Начальникам Департамента планирования и бюджетирования *Фамилия И.О.* и Департамента корпоративных финансов *Фамилия И.О.* предусмотреть в бюджете затрат и платежном балансе ОАО «РЖД» на I квартал 2006 г. средства, необходимые для издания Инструкции.

5. Признать утратившим силу с 1 февраля 2006 г. приказ ОАО «РЖД» от 17 августа 2004 г. № 130 «О документационном обеспечении управленческой деятельности в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги».

Президент  
ОАО «РЖД»

И.О.Фамилия

## Приложение Г Распоряжение



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»  
(ОАО «РЖД»)

### РАСПОРЯЖЕНИЕ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Москва

№ \_\_\_\_\_

#### **О внесении изменений в состав комиссии, образованной распоряжением ОАО «РЖД» от 26 декабря 2009 г. № 2279р**

Включить в состав комиссии по приемке работ по разработке и сопровождению программного обеспечения автоматизированных систем, образованной распоряжением ОАО «РЖД» от 26 декабря 2009 г. № 2279р, начальника Департамента управления имуществом *Фамилия И.О.* (председатель комиссии), заместителя начальника отдела Центральной станции связи *Фамилия И.О.*, заместителя начальника Департамента информатизации и корпоративных процессов управления *Фамилия И.О.* и заместителя начальника Департамента бухгалтерского учета *Фамилия И.О.*, исключив из состава комиссии *Фамилия И.О.*, *Фамилия И.О.* и *Фамилия И.О.*

Вице-президент  
ОАО «РЖД»

И.О.Фамилия

Исп. Фамилия И.О., ЦКИ  
262-62-62



# Приложение Д

## Критерии премирования

Приложение N 1  
к Положению о корпоративной системе  
премирования работников филиалов ОАО "РЖД"

### ПЕРЕЧЕНЬ

### УСЛОВИЙ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ФИЛИАЛОВ ОАО "РЖД" ЗА ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(В ред. Распоряжения ОАО "РЖД" от 31.12.2010 N 2833р)

|  |  |  |                |
|--|--|--|----------------|
| Условие премирования работников  | Распространяется на работников   | При невыполнении условий премирования за отчетный период доля премии, определяемая показателями премирования |                |
| I уровень  | II уровня  | III уровня   |                |
| Железная дорога, Центральная дирекция управления движением, Дирекция по ремонту тягового подвижного состава, Дирекция тяги, Дирекция скоростного сообщения, Центральная дирекция по ремонту грузовых вагонов, Центральная дирекция по ремонту пути, Центральная станция связи  |  |  |                |
| Отсутствие крушений поездов и аварий   | работники производственного участка, по вине которых не выполнено условие премирования | не начисляется   |                |
| руководители производственного участка, по вине работников которого не выполнено условие премирования  |  |  |                |
| органа управления структурного подразделения   |  |  |                |
| органа управления регионального структурного подразделения отделения (железнодорожного транспорта)   | не начисляется   |  |                |
| Отсутствие событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта<br>Отсутствие тяжелых несчастных случаев и несчастных случаев со смертельным исходом с работником по вине работодателя  | работники производственного участка, по вине которых не выполнено условие премирования | не начисляется   |                |
| руководители производственного участка, по вине работников которого не выполнено условие премирования  |  |  |                |
| Непревышение количества событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, к аналогичному периоду прошлого года. Непревышение количества тяжелых несчастных случаев и несчастных случаев со смертельным исходом с работниками филиала к аналогичному периоду прошлого года | органа управления регионального структурного подразделения (отделения железной дороги) | не начисляется   | начисляется    |
| органа управления структурного подразделения   |  |  |                |
| Центр фирменного транспортного обслуживания, Дирекция железнодорожных вокзалов, Росжелдорснаб, Трансэнерго, Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом  |  |  |                |
| Отсутствие случаев нарушений пожарной безопасности по вине работников, приведших к возгоранию  | работники производственного участка, по вине которых не выполнено условие премирования |  | не начисляется |
| руководители производственного участка, по вине работников которого не выполнено условие премирования  |  |  |                |

## Приложение Е

### **Выдержка из «Коллективного договора ОАО РЖД». Раздел 7 «Обязательства в сфере социальных гарантий Работникам и членам их семей». Социальный пакет.**

7.1. Предоставлять Работникам, находящимся на их иждивении детям в возрасте до 18 лет, детям Работников, погибших в результате несчастного случая на производстве, до достижения ими возраста 18 лет право бесплатного проезда по личным надобностям в купейном вагоне поездов дальнего следования (в вагонах с местами для сидения – во 2-м классе обслуживания) всех категорий в направлении туда и обратно с правом не более двух остановок в пути следования в порядке, установленном Компанией.

7.2. Работники, награжденные знаком (значком) «Почетный (ому) железнодорожник (у)» (приказами Министра путей сообщения СССР, Российской Федерации или президента ОАО «РЖД»), знаком «Почетный железнодорожник ОАО «Российские железные дороги», пользуются в соответствии с Положением о знаке «Почетный железнодорожник ОАО «Российские железные дороги» правом бесплатного проезда в двухместном купе в спальном вагоне поездов дальнего следования (в вагонах с местами для сидения – в классе обслуживания – «1С») всех категорий в направлении туда и обратно с правом не более двух остановок в пути следования.

7.3. Работники имеют право бесплатного проезда на железнодорожном транспорте общего пользования от места жительства до места работы (учебы) и обратно:

- в пригородных поездах всех категорий, проездные документы на которые оформляются без указания мест;
- в вагонах 3-го класса пригородных поездов, проездные документы на которые оформляются с указанием мест;
- в вагонах 1-го или 2-го класса пригородных поездов, проездные документы на которые оформляются с указанием мест, с доплатой Работником разницы от стоимости проезда в вагоне 3-го класса;
- на участках, где отсутствует пригородное сообщение, в общем (а при его отсутствии – в плацкартном или с местами для сидения) вагоне поездов дальнего следования всех категорий в порядке, установленном Компанией.

7.4. Дети в возрасте до 18 лет, находящиеся на иждивении Работников, имеют право бесплатного проезда в пригородном сообщении на железнодорожном транспорте общего пользования от места жительства до места учебы и обратно в порядке, установленном Компанией.

7.5. Работники и находящиеся на их иждивении дети в возрасте до 18 лет, имеют право бесплатного проезда на железнодорожном транспорте общего пользования до места лечения и обратно в порядке, установленном Компанией.

7.6. Работники и находящиеся на их иждивении дети в возрасте до 18 лет, проживающие на станциях, разъездах, остановочных пунктах, где отсутствует торговая сеть, имеют право бесплатного проезда для приобретения продовольствия и товаров для семейных и хозяйственных нужд в порядке, установленном Компанией.

7.7. Работники могут, подав письменное заявление, отказаться от права бесплатного проезда по личным надобностям с передачей этого права своему ребенку, обучающемуся очно в высших и средних специальных учебных заведениях железнодорожного транспорта. Взамен его ребенку старше 18 лет предоставляется бесплатный проезд в плацкартном вагоне поездов дальнего следования всех категорий от места жительства к месту учебы и обратно в период каникул два раза в год до достижения им возраста 24 лет. Аналогичное заявление Работники могут подать для оформления проезда своего ребенка для участия в корпоративных программах ОАО «РЖД».

7.8. В случае перевода Работника в структурные подразделения ОАО «РЖД», расположенные в другой местности, ему и членам его семьи (мужу, жене, детям в возрасте до 18 лет, находящимся на его иждивении) предоставляется право бесплатного проезда в плацкартном вагоне пассажирского поезда и право провоза домашних вещей багажом к новому месту работы.

В случае невозможности реализации права на провоз домашних вещей багажом ввиду отсутствия багажных касс и багажных вагонов перевозка домашних вещей осуществляется любым иным способом путем заключения дополнительного соглашения к трудовому договору с руководителем нового места работы в порядке, установленном Компанией.

7.9. Работникам и находящимся на их иждивении детям в возрасте до 18 лет, детям Работников, погибших в результате несчастного случая на производстве, до достижения ими возраста 18 лет предоставляется право бесплатного проезда по личным надобностям в пригородном сообщении на суммарное расстояние двух направлений до 200 км:

- в пригородных поездах всех категорий, проездные документы на которые оформляются без указания мест;
- в вагонах 3-го класса пригородных поездов, проездные документы на которые оформляются с указанием мест;

- в вагонах 1-го или 2-го класса пригородных поездов, проездные документы на которые оформляются с указанием мест, с доплатой Работником разницы от стоимости проезда в вагоне 3-го класса;
- на участках, где отсутствует пригородное сообщение, в общем (а при его отсутствии – в плацкартном или с местами для сидения) вагоне поездов дальнего следования всех категорий.

7.10. Предоставлять Работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и находящимся на их иждивении детям в возрасте до 18 лет один раз в два года кроме проезда железнодорожным транспортом, предусмотренного пунктом 7.1. настоящего Договора, право бесплатного проезда в пределах территории Российской Федерации в купейном вагоне поездов дальнего следования всех категорий к месту использования отпуска и обратно в порядке, установленном Компанией.

Основанием для предоставления Работнику права бесплатного проезда, предусмотренного настоящим пунктом, является приказ (распоряжение) руководителя филиала или структурного подразделения о предоставлении Работнику отпуска. При этом, детям в возрасте до 18 лет, находящимся на иждивении Работника, право бесплатного проезда железнодорожным транспортом, предусмотренное настоящим пунктом, предоставляется независимо от времени использования отпуска Работником.

Работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и находящимся на их иждивении детям до 18 лет разрешается воспользоваться любым видом транспорта на территории Российской Федерации, в том числе личным (за исключением такси) вместо железнодорожного, предусмотренного абзацем первым настоящего пункта, с компенсацией понесенных расходов от пункта отправления до пункта назначения и обратно на основании заявления и предъявленных документов, но не более стоимости проезда в купейном вагоне скорого фирменного поезда по маршруту, указанному в заявлении. Стоимость проезда личным транспортом к месту использования отпуска и обратно определяется по наименьшей стоимости проезда кратчайшим путем.

Размер и порядок получения компенсации, в том числе при использовании Работником отпуска за пределами Российской Федерации, определяется Компанией с учетом мотивированного мнения выборного органа Профсоюза.

В случае проведения Работником отпуска за пределами Российской Федерации размер компенсации расходов по проезду воздушным транспортом Работнику и находящимся на его иждивении детям в возрасте до 18 лет не может составлять более 10000 рублей каждому по маршруту туда - обратно;

Право бесплатного проезда в пределах территории Российской Федерации в купейном вагоне поездов дальнего следования всех категорий к месту использования отпуска и обратно и право на компенсацию расходов в случае замены проезда железнодорожным транспортом проездом любым иным видом транспорта на территории Российской Федерации, в том числе личным (за исключением такси), возникает у Работников, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и находящимся на их иждивении детям в возрасте до 18 лет, одновременно с правом на получение ежегодного оплачиваемого отпуска за первый год работы.

Для Работников Компании, получавших данную льготу ранее, сохраняется периодичность ее получения, для вновь поступивших на работу в ОАО «РЖД» – при использовании ежегодного оплачиваемого отпуска (его части) раз в два года – это за 1 и 2 годы, 3 и 4 годы, 5 и 6 годы и т.д.

7.11. Конкретный порядок, условия и периодичность предоставления права бесплатного проезда по личным надобностям на железнодорожном транспорте общего пользования, а также компенсации стоимости проезда, определяются Компанией с учетом мотивированного мнения выборного органа Профсоюза.

7.12. Работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и членам семьи таких работников в случае переезда к новому месту жительства в другую местность в пределах территории Российской Федерации в связи с расторжением трудового договора по любым основаниям (в том числе в случае смерти Работника, погибшего в результате несчастного случая на производстве), за исключением увольнения за виновные действия, но не позднее одного года с даты увольнения, предоставляется право бесплатного провоза домашних вещей либо компенсация расходов на провоз домашних вещей любым видом транспорта, в том числе личным (за исключением такси), на основании документов, подтверждающих стоимость их провоза, но не более 5 тонн на семью.

Указанная гарантия распространяется на Работников, отработавших не менее 15 лет в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях в филиалах или других структурных подразделениях Компании, либо до 1 октября 2003 года в организациях федерального железнодорожного транспорта, имущество которых внесено в уставный капитал ОАО «РЖД», включая стаж работы в профсоюзных организациях, действующих в этих организациях,

В случае смерти Работника, погибшего в результате несчастного случая на производстве, гарантия действует без учета стажа работы.

Конкретный порядок и условия предоставления указанной гарантии определяются Компанией с учетом мотивированного мнения выборного органа Профсоюза.

Во всех случаях размер компенсации не может превышать установленных тарифов, предусмотренных на перевозку железнодорожным транспортом груза для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности в пятитонном среднетоннажном контейнере общего парка.

7.13. Обеспечивать Работников медицинской помощью в негосударственных (частных) учреждениях здравоохранения Компании в соответствии с территориальными программами обязательного медицинского страхования, при условии прикрепления к данным учреждениям, в соответствии с действующими нормативными документами Министерства здравоохранения Российской Федерации, а также договорами о добровольном медицинском страховании.

7.14. Оказывать материальную помощь Работникам не более одного раза в календарном году при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск в порядке, установленном Компанией с учетом мотивированного мнения выборного органа Профсоюза, в пределах бюджетных средств.

7.15. Обеспечивать нуждающихся Работников бытовым топливом в порядке, установленном Компанией с учетом мотивированного мнения выборного органа Профсоюза.

7.16. Предоставлять Работникам по случаю рождения ребенка (детей), регистрации брака (в том числе брака детей) отпуск до пяти календарных дней, один из которых предоставлять с оплатой в размере тарифной ставки (оклада), а остальные – без сохранения заработной платы.

7.17. Предоставлять Работникам дни отпуска с оплатой по тарифной ставке (окладу) (не более трех) в случае смерти членов семьи (муж, жена, дети, родители).

Оплате по тарифной ставке (окладу) подлежат рабочие часы по графику работы Работника, приходящиеся на указанные дни.

Работникам, по договоренности с Работодателем и с учетом производственной необходимости, могут быть предоставлены дни отпуска без сохранения заработной платы в случае смерти членов семьи (муж, жена, дети, родители), родных брата, сестры.

7.18. Предоставлять Работникам – одному из родителей (опекунов) детей, обучающихся в общеобразовательных учреждениях, один нерабочий день в День знаний (1 сентября) или в другой первый день начала занятий, без оплаты.

7.19. Выплачивать Работнику (одному из родителей):

- при рождении ребенка материальную помощь в размере 4600 рублей на каждого новорожденного сверх пособия, установленного законодательством Российской Федерации;

- при усыновлении ребенка (в любом возрасте) материальную помощь в размере 4600 рублей на каждого ребенка сверх пособия, установленного законодательством Российской Федерации.

7.20. Производить доплату к пособию по беременности и родам, выплачиваемому за счет средств Фонда социального страхования Российской Федерации, для доведения общего размера выплаты до среднемесячного заработка Работника.

Размер среднемесячного заработка Работника определяется в порядке, установленном статьей 139 Трудового кодекса Российской Федерации и Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2007 года № 922, для оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованный отпуск.

7.21. Выплачивать Работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет, ежемесячное пособие в размере 4600 рублей, за исключением случаев работы на условиях неполного рабочего времени во время нахождения Работника в отпуске по уходу за ребенком.

При рождении двух и более детей ежемесячное пособие выплачивается на каждого ребенка.

При нахождении Работника в отпуске по беременности и родам, по уходу за ребенком при наличии у него другого ребенка (детей) в возрасте от 1,5 до 3 лет выплата ежемесячного пособия за счет средств ОАО «РЖД» на каждого ребенка в возрасте от 1,5 до 3 лет не приостанавливается.

Пособие по уходу за ребенком выплачивается Работнику на каждого ребенка в возрасте от 1,5 до 3 лет независимо от того, по уходу за каким ребенком Работник находится в отпуске.

Работнику, находящемуся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от полутора до трех лет и получающему ежемесячное пособие за счет средств ОАО «РЖД», выплата ежемесячного пособия производится пропорционально количеству календарных дней, за которое положена данная выплата, в те месяцы, когда:

- ребенку Работника, на которого выплачивается ежемесячное пособие, исполняется полтора или три года;

- Работник выходит на работу (прекращает работу) на условиях неполного рабочего времени, не прерывая трудовых отношений с Работодателем;

- расторгается трудовой договор между Работником и ОАО «РЖД».

7.22. Обеспечивать совместно с Профсоюзом на паритетных условиях страхование детей Работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях и нахождения в пути в лагерь и обратно (при организованном заезде - выезде).

7.23. Выплачивать единовременное поощрение за добросовестный труд в зависимости от стажа работы в Компании и в организациях федерального железнодорожного транспорта следующим Работникам:

- 1) лицам, уволенным по собственному желанию впервые из Компании в связи с выходом на пенсию независимо от возраста, в том числе по инвалидности 1 и 2 группы;

- 2) лицам, уволенным по пункту 5 части первой статьи 83 Трудового кодекса Российской Федерации, в случае признания их полностью неспособными к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением и установлением им 1 или 2 нерабочей группы инвалидности;

3) лицам, уволенным по пункту 8 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации, в случае отсутствия у Работодателя соответствующей работы.

Единовременное поощрение за добросовестный труд выплачивается в зависимости от стажа в следующем размере:

| мужчинам       | женщинам   |
|----------------|--|
| от 5 до 10 лет | от 5 до 10 лет – среднемесячный заработок        |
| с 10 до 20 лет | с 10 до 15 лет – два среднемесячных заработка    |
| с 20 до 25 лет | с 15 до 20 лет – три среднемесячных заработка    |
| с 25 до 30 лет | с 20 до 25 лет – четыре среднемесячных заработка |
| с 30 до 35 лет | с 25 до 30 лет – пять среднемесячных заработков  |
| свыше 35 лет   | свыше 30 лет – шесть среднемесячных заработков.  |

Работникам, награжденным знаком (значком) «Почетный (ому) железнодорожник (у)» приказом Министра путей сообщения СССР, Министра путей сообщения Российской Федерации, президента ОАО «РЖД» или знаком «Почетный железнодорожник ОАО «Российские железные дороги», или имеющим звание «Лауреат премии Российского Профсоюза железнодорожников и транспортных строителей» («Лауреат премии Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей»), размер указанного поощрения увеличивается на 50 процентов.

Лица, уволившиеся впервые по собственному желанию в связи с выходом на пенсию из организаций федерального железнодорожного транспорта, при увольнении в дальнейшем из Компании не имеют права на повторное получение единовременного поощрения за добросовестный труд в связи с выходом на пенсию.

Под стажем работы для целей настоящего подпункта понимается суммарная продолжительность периодов работы:

- в организациях, в отношении которых действует Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта;
- в аппарате управления МПС СССР, МПС России, ОАО «РЖД» и Объединения «Желдортранс»;
- в организациях железнодорожного транспорта общего пользования, входивших в систему МПС СССР и МПС России;
- в негосударственных (частных) образовательных учреждениях ОАО «РЖД» и в негосударственных (частных) учреждениях здравоохранения ОАО «РЖД»;
- на освобожденных выборных и штатных должностях в организациях профсоюза, действовавших (действующих) в МПС СССР, МПС России и ОАО «РЖД»;
- и периоды обучения с отрывом от производства в технических школах, учебных центрах и на курсах подготовки и повышения квалификации кадров по направлению кадровой службы соответствующего структурного подразделения МПС СССР, МПС России и ОАО «РЖД».

Размер среднемесячного заработка определяется путем умножения среднедневного (среднечасового) заработка на среднемесячное количество рабочих дней (часов) по производственному календарю текущего календарного года для пятидневной рабочей недели.

Среднемесячное количество рабочих дней (часов) определяется в днях (часах) с округлением до двух знаков после запятой.

Размер среднедневного (среднечасового) заработка исчисляется в порядке, установленном статьей 139 Трудового кодекса Российской Федерации и Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2007 года № 922 для всех случаев определения ее размера, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, за исключением случаев оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуска;

При определении стажа работы для выплаты единовременного поощрения в него не включается стаж работы, за который получено выходное пособие, предусмотренное пунктом 7.24. настоящего Договора и аналогичными по смыслу пунктами (подпунктами) коллективных договоров, действовавших ранее в организациях, учреждениях, предприятиях, указанных в настоящем подпункте.

7.24. в целях социальной защиты высвобождаемых Работников предоставлять им следующие социальные гарантии:

а) Работникам, уволенным не более чем за 2 года до наступления возраста для назначения пенсии по старости, включая пенсию на льготных условиях, при ее назначении, в том числе досрочно в соответствии с Законом Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации», по предложению государственных учреждений службы занятости назначать корпоративную пенсию в порядке, установленном в Компании, и выплачивать единовременное поощрение за добросовестный труд в соответствии с пунктом 7.23. настоящего Договора;

б) если Работнику, проработавшему в Компании и в организациях железнодорожного транспорта 15 и более лет и уволенному не более чем за 2 года до наступления пенсионного возраста для назначения пенсии по старости, включая пенсию на льготных условиях, государственными учреждениями службы занятости в течение 6 месяцев не выдано предложение о направлении на пенсию досрочно, то он вправе обратиться к Работодателю с заявлением о выплате ему выходного пособия в размере

2300 рублей за каждый отработанный в Компании и в организациях федерального железнодорожного транспорта год сверх установленного законодательством Российской Федерации. В этом случае единовременное поощрение за добросовестный труд не выплачивается, а назначается негосударственная пенсия, размер которой устанавливается исходя из суммарной величины пенсионных обязательств, учтенных на его именном пенсионном счете, сформированных на условиях паритетного участия за счет пенсионных взносов ОАО «РЖД» и участника-вкладчика за период его страхового стажа;

в) при увольнении Работников, проработавших в Компании и в организациях железнодорожного транспорта 15 и более лет, выплачивать им сверх предусмотренного законодательством Российской Федерации выходное пособие в размере 2300 рублей за каждый отработанный в Компании и в организациях железнодорожного транспорта год, за исключением:

- Работников, указанных в подпунктах «а» и «б» настоящего пункта;
- Работников, достигших на момент увольнения возраста для назначения пенсии по старости, в том числе на льготных условиях;
- Работников, отказавшихся при создании дочернего (зависимого) общества ОАО «РЖД» от трудоустройства в нем на равноценном рабочем месте.

Стаж работы для реализации настоящего подпункта определяется в соответствии с пунктом 7.23. настоящего Договора;

г) предоставлять высвобождаемому Работнику по его письменному заявлению с учетом производственных условий до трех оплачиваемых рабочих дней в месяц с сохранением среднего заработка для самостоятельного поиска работы.

При повторном трудоустройстве Работника в Компанию и увольнении в соответствии с условиями, указанными в подпунктах «б» и «в», выплаты выходного пособия, предусмотренные данными подпунктами, осуществляются за каждый отработанный в Компании год после повторного трудоустройства.

Размер среднего заработка (средней заработной платы) определяется в порядке, установленном статьей 139 Трудового кодекса Российской Федерации и Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2007 года № 922, для всех случаев определения ее размера, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, за исключением случаев оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуска.

7.25. Оказывать единовременную материальную помощь в размере 4600 рублей при возвращении на работу в Компанию уволенных в запас военнослужащих по призыву, принятых на работу в ОАО «РЖД» в течение 3 месяцев с даты увольнения с военной службы.

7.26. Обеспечивать за счет средств Компании в дополнение к установленному законодательством Российской Федерации перечню гарантий, бесплатных услуг и пособий на погребение страхование Работников, предусматривающее предоставление ритуально-похоронных услуг или страховую выплату в размере 23000 рублей семьям умерших Работников либо иным лицам, взявшим на себя обязанность организовать погребение, в порядке, установленном Компанией с учетом мотивированного мнения Профсоюза, а также помощь в организации похорон (транспорт и др.).

## ОТЧЕТ

## о проверке на плагиат

Тема ВКР – Методы управления персоналом в Казанском центре организации работ железнодорожных станций

Объем оригинальности – \_\_\_\_\_ 66,13 \_\_\_\_\_

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – \_\_33,87\_\_

Копия отчета с указанием заимствованных источников

| Источник                           | Ссылка на источник  | Коллекция/модуль поиска             | Доля в отчёте | Доля в тексте |
|------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>[1]</b> Российские железные ... | <a href="http://samzan.ru/136781">http://samzan.ru/136781</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 11,33 %       | 11,33 %       |
| <b>[2]</b> 4.2. В сфере социаль... | <a href="http://1aya.ru/paper/art-358977.leaf-2.php">http://1aya.ru/paper/art-358977.leaf-2.php</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 0,19 %        | 9,1 %         |
| <b>[3]</b> Раздел 4. Обязательс... | <a href="http://mybiblioteka.su/4-28626.html">http://mybiblioteka.su/4-28626.html</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 0 %           | 8,06 %        |
| <b>[4]</b> Раздел 4. Обязательс... | <a href="http://mybiblioteka.su/6-22896.html">http://mybiblioteka.su/6-22896.html</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 0 %           | 7,96 %        |
| <b>[5]</b> Общеобразовательная ... | <a href="http://litcey.ru/pravo/105598/index.html">http://litcey.ru/pravo/105598/index.html</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 0,02 %        | 7,92 %        |
| <b>[6]</b> О создании открытого... | <a href="http://docs.cntd.ru/document/901874617#1">http://docs.cntd.ru/document/901874617#1</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 6,43 %        | 6,48 %        |
| <b>[7]</b> TPU_VKR_26699.pdf       | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU180731.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU180731.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 6,06 %        | 6,06 %        |
| <b>[8]</b> Бакуменко, Борис Мих... | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003370000/rsl01003370...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003370000/rsl01003370...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ      | 0,04 %        | 5,96 %        |
| <b>[9]</b> TPU_VKR_50747.pdf       | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU205136.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU205136.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 0,51 %        | 5,72 %        |
| <b>[10]</b>                        | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU182579.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU182579.pdf</a>   | Томский                             | 0,31          | 5,66          |

|   |   |                                     |        |        |
|---|---|-------------------------------------|--------|--------|
| TPU_VKR_27868.pdf                         |   | политехнический университет         | %      | %      |
| <b>[11]</b><br>TPU_VKR_26893.pdf          | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU181050.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU181050.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 0,23 % | 5,37 % |
| <b>[12]</b><br>TPU_VKR_36096.pdf          | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU190159.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU190159.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 0,05 % | 5,27 % |
| <b>[13]</b><br>коллективный договор...    | <a href="http://www.studfiles.ru/preview/2894082/page:2/">http://www.studfiles.ru/preview/2894082/page:2/</a>                                 | Интернет (Антиплагиат)              | 0,03 % | 5,21 % |
| <b>[14]</b><br>TPU_VKR_38888.pdf          | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU192933.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU192933.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 0%     | 5,03 % |
| <b>[15]</b><br>TPU_VKR_24498.pdf          | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU171742.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU171742.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 0,01 % | 4,98 % |
| <b>[16]</b><br>TPU_VKR_56289.pdf          | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU210271.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU210271.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 0,07 % | 4,84 % |
| <b>[17]</b><br>TPU_VKR_27043.pdf          | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU181427.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU181427.pdf</a>   | Томский политехнический университет | 1,05 % | 4,43 % |
| <b>[18]</b> Павлова, Юлия Алекса...       | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004899000/rsl01004899...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004899000/rsl01004899...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ      | 0%     | 3,92 % |
| <b>[19]</b> Шнейдер, Максим Алек...       | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006767000/rsl01006767...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006767000/rsl01006767...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ      | 0,07 % | 3,88 % |
| <b>[20]</b> Строков, Михаил Миха...       | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005506000/rsl01005506...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005506000/rsl01005506...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ      | 0%     | 3,73 % |
| <b>[21]</b> Минеева, Светлана Се...       | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002617000/rsl01002617...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002617000/rsl01002617...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ      | 0%     | 3,63 % |
| <b>[22]</b><br>РАСПОРЯЖЕНИЕ<br>ОАО "РЖ... | <a href="http://www.law7.ru/base39/part0/d39ru0340.htm">http://www.law7.ru/base39/part0/d39ru0340.htm</a>                                     | Интернет (Антиплагиат)              | 2,58 % | 2,74 % |
| <b>[23]</b> Управление персоналом...      | <a href="http://lib.rus.ec/b/363960">http://lib.rus.ec/b/363960</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 1,46 % | 2,67 % |
| <b>[24]</b> Основная образовател...       | <a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2</a>                 | Интернет (Антиплагиат)              | 0%     | 2,27 % |
| <b>[25]</b> Положение о ВРК (2/3...       | <a href="http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2">http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 0%     | 1,9%   |
| <b>[26]</b><br>Серпуховитина, Ирина...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003416000/rsl01003416...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003416000/rsl01003416...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ      | 0%     | 1,75 % |
| <b>[27]</b><br>Дополнительное согла...    | <a href="http://mydocx.ru/10-128227.html">http://mydocx.ru/10-128227.html</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 0,3%   | 1,52 % |
| <b>[28]</b><br>Дополнительное             | <a href="http://mydocx.ru/10-128233.html">http://mydocx.ru/10-128233.html</a>   | Интернет (Антиплагиат)              | 0,41 % | 1,45 % |



|   |   |  |           |           |
|---|---|--|-----------|-----------|
| согла...                                  |   |  |           |           |
| <b>[29]</b><br>Дополнительное<br>согла... | <a href="http://mydocx.ru/10-128236.html">http://mydocx.ru/10-128236.html</a>   | Интернет<br>(Антиплагиат)                  | 0,38<br>% | 1,45<br>% |
| <b>[30]</b> Чумакова,<br>Людмила Ви...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005026000/rsl01005026...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005026000/rsl01005026...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0%        | 1,41<br>% |
| <b>[31]</b><br>Министерство<br>образов... | <a href="http://www.studfiles.ru/preview/6225076/page:3/">http://www.studfiles.ru/preview/6225076/page:3/</a>                                 | Интернет<br>(Антиплагиат)                  | 0,05<br>% | 1%        |
| <b>[32]</b><br>TPU_VKR_16304.p<br>df      | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU072962.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU072962.pdf</a>   | Томский<br>политехническ<br>ий университет | 0,08<br>% | 0,99<br>% |
| <b>[33]</b><br>4. Составление и<br>о...   | <a href="http://rud.exdat.com/docs/index-815181.html?page=4">http://rud.exdat.com/docs/index-815181.html?page=4</a>                           | Интернет<br>(Антиплагиат)                  | 0,76<br>% | 0,88<br>% |
| <b>[34]</b> Клепалова,<br>Юлия Игор...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003310000/rsl01003310...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003310000/rsl01003310...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0,25<br>% | 0,79<br>% |
| <b>[35]</b> Паламарчук,<br>Инна Але...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006713000/rsl01006713...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006713000/rsl01006713...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0%        | 0,78<br>% |
| <b>[36]</b> Теплов,<br>Андрей Серге...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003317000/rsl01003317...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003317000/rsl01003317...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0%        | 0,74<br>% |
| <b>[37]</b> Потапова,<br>Наталья Дм...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003313000/rsl01003313...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003313000/rsl01003313...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0,09<br>% | 0,71<br>% |
| <b>[38]</b> Кузьмин,<br>Александр В...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002628000/rsl01002628...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002628000/rsl01002628...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0%        | 0,65<br>% |
| <b>[39]</b> База<br>готовых<br>уникаль... | <a href="http://www.dagdiplom.ru/catalog/?SHOWALL_1=1">http://www.dagdiplom.ru/catalog/?SHOWALL_1=1</a>                                       | Интернет<br>(Антиплагиат)                  | 0,04<br>% | 0,58<br>% |
| <b>[40]</b> Андреева,<br>Нейля Каби...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003299000/rsl01003299...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003299000/rsl01003299...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0%        | 0,56<br>% |
| <b>[41]</b> Белоусова,<br>Наталия И...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004799000/rsl01004799...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004799000/rsl01004799...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0%        | 0,54<br>% |
| <b>[42]</b> Шевчук, Яна<br>Александр...   | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004570000/rsl01004570...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004570000/rsl01004570...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0,04<br>% | 0,48<br>% |
| <b>[43]</b><br>3. Составление и<br>о...   | <a href="http://rud.exdat.com/docs/index-815181.html?page=3">http://rud.exdat.com/docs/index-815181.html?page=3</a>                           | Интернет<br>(Антиплагиат)                  | 0,47<br>% | 0,47<br>% |
| <b>[44]</b> Мишина,<br>Наталья Вяче...    | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005086000/rsl01005086...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005086000/rsl01005086...</a> | Диссертации и<br>авторефераты<br>РГБ       | 0,16<br>% | 0,45<br>% |
| <b>[45]</b> Источник 45                   | <a href="http://www.dp5.ru/Blank/www.dp5.ru.katalog2.zip">http://www.dp5.ru/Blank/www.dp5.ru.katalog2.zip</a>                                 | Интернет<br>(Антиплагиат)                  | 0,16<br>% | 0,44<br>% |

|                                       |   |                                |        |        |
|---------------------------------------|---|--------------------------------|--------|--------|
| <b>[46]</b> Макринова, Елена Иго...   | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ | 0,04 % | 0,37 % |
| <b>[47]</b> Белая, Наталья Васил...   | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ | 0%     | 0,27 % |
| <b>[48]</b> Козлинская, Надежда ...   | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004332000/rsl01004332...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004332000/rsl01004332...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ | 0,04 % | 0,24 % |
| <b>[49]</b><br>2. Требования к сос... | <a href="http://rud.exdat.com/docs/index-815181.html?page=2">http://rud.exdat.com/docs/index-815181.html?page=2</a>                           | Интернет (Антиплагиат)         | 0,14 % | 0,19 % |
| <b>[50]</b> Филиппова, Марианна ...   | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004323000/rsl01004323...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004323000/rsl01004323...</a> | Диссертации и авторефераты РГБ | 0,04 % | 0,16 % |