

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



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

Институт электронного обучения
Специальность 080505 «Управление персоналом»
Кафедра истории философии науки и техники

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы	
Пути совершенствования системы управления персоналом на примере Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов г. Тайга	
УДК 005.95:656.21(571.17)	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И22	Ванечкина Анастасия Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры истории философии науки и техники	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
истории философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45, 46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63, 64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
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 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной 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)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. Кафедрой истории и философии науки и техники

_____ Н.В.Трубникова

«__» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Ванечкиной Анастасии Евгеньевне

Тема работы:

Пути совершенствования системы управления персоналом на примере Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов г. Тайга

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Июнь 2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

Объектом ВКР является система управления персоналом.

Изучена научная литература, нормативные документы, книги по управлению персоналом.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Проанализирована литература по теме, изучена основная терминология, рассмотрены методы совершенствования системы управления персоналом.</p> <p>В исследовании поставлены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рассмотреть теоретический аспект системы управления персоналом; - проанализировать систему управления персоналом на примере Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов - разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом данного предприятия.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):</p>	
<p>1. Система управления персоналом: понятие и организационная структура</p>	
<p>2. Анализ системы управления персоналом на примере Западно - Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов</p>	
<p>3. Совершенствование управления персоналом в системе кадровой службы Западно - сибирской региональной дирекции железнодорожных вокзалов</p>	

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры истории философии науки и техники	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И22	Ванечкина Анастасия Евгеньевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

Дипломная работа

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

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

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Должность		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. Кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 96 страниц, 19 рисунков, 3 таблиц, 50 источников литературы, 4 приложения.

Ключевые слова: кадры, персонал, организация, управление персоналом, системный подход

Объектом исследования является - система управления персоналом. Цель работы - разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.

В процессе исследования проводился анализ системы управления персоналом предприятия.

В результате исследования были разработаны предложения для совершенствования системы управления персоналом в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.

Степень внедрения: разработанные предложения для совершенствования системы управления персоналом будут рекомендованы для внедрения руководством предприятия.

Область применения: предложения для совершенствования системы управления персоналом могут быть использованы на предприятии.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых предложений для совершенствования системы управления персоналом.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	
1.1 Понятие и методологические основы построения системы управления персоналом.....	12
1.2 Цели и функции системы управления персоналом.....	14
1.3 Организационная структура системы управления персоналом	25
1.4 Оптимизация системы управления персоналом и ее принципы.....	32
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ЗАПАДНО – СИБИРСКОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ВОКЗАЛОВ	
2.1. Краткое описание Западной – Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов	40
2.2.Характеристика персонала Западной – Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов	46
2.3. Функции кадровой службы Западной – Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов	50
2.4. Адаптация персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.....	54
2.5. Повышение квалификации и производственное обучение персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.....	56
2.6. Мотивация и ее роль в эффективности деятельности персонала.....	57
2.7. Квалификационная оценка персонала, ее критерии, принципы и основания.....	63
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ЗАПАДНО-СИБИРСКОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ВОКЗАЛОВ	

3.1. Совершенствование системы мотивации труда, как проблема деятельности кадровой службы.....	68
3.1.1. Предложения по совершенствованию системы материального стимулирования работников Западно-Сибирской. Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов	68
3.1.2. Предложения по совершенствованию нематериального стимулирования и их особенности.....	69
3.1.3. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала.....	70
3.2. Предложения по повышению эффективности обучения персонала.....	78
3.3. Внедрение информационной системы «1С: Управление» для совершенствования процесса управления системой кадров в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов	79
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	87
Приложение А Цели работника, нанимающегося в организацию.....	92
Приложение Б Функции управления персоналом.....	93
Приложение С Анкета опроса.....	94
Приложение Д Дерево целей совершенствование эффективности управления персоналом в Западно – Сибирской Региональной Дирекция железнодорожных вокзалов.....	95
CD	96

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях высока актуальность вопросов, связанных с управлением персоналом на предприятиях всех форм собственности. Рассматривая персонал как основной ресурс организации, необходимо ориентироваться на повышение эффективности его управления, так как именно управление обеспечивает взаимную увязку деятельности работников как стратегического ресурса предприятия и стратегических целей организации. Система управления персоналом в целом рассматривается как совокупность инструментов, обеспечивающих воздействие на персонал с целью достижения заданного уровня эффективности и результативности его работы. В основе реализации системы управления персоналом лежит гуманистический подход, в рамках которого работники рассматриваются не как рабочие единицы, которые механически выполняют трудовые функции, а как индивидуумы, эффективное и грамотное управление которыми позволяет повышать эффективность в целом.

Переход к методам управления, которые реализуются в рамках гуманистического подхода, создает определенную проблему. Прежде всего это связано с администрированием, которое закрепились на отечественных предприятиях и в настоящее время может преобладать в системе управления. Администрирование рассматривается как управление работниками без учета социального фактора. Но добиться от работников можно больше, если ориентироваться на их потребности, стремления, желания, возможности и способности, что позволяет использовать данные факторы в контексте управления в целом.

Каждая организация обладает определенным трудовым потенциалом. Ценность работника как ресурса определена тем, что именно работник обеспечивает координацию и функционирование всех остальных ресурсов организации и именно от его решений зависит то, как и что осуществляется в трудовой сфере. Чем больше работник заинтересован в своем труде – тем

выше и отдача от него для организации. Чтобы обеспечить заинтересованность, необходим подход, в основе которого лежат понятия стимулирования, мотивации, развития, адаптации и пр. направлений работы с персоналом.

Вопросы, связанные с управлением персоналом, широко освещены в литературе по менеджменту, социологии организации, экономике организации, организационном управлении, теории организации и пр. Среди работ по управлению персоналом представлены работы Авдеева В.В., Алавердова А.Р., Базарова Т.Ю., Бедяевой Т.В., Бугакова В.М., Валиева О.В., Веснина В.Р., Герчикова В.И., Деентьевой А.Г., Зайцевой Н.А., Ивановской Л.В., Каштановой Е.В., Кибанова А.Я., Колесниковой М.Н., Куприянчук Е.В., Литвинцевой Е.А., Ловчевой М.В., Лукьяновой Т.В., Масловой В.М., Митрофановой Е.А., Пихало В.Т., Тебекина А.В., Федоровой Н.В., Харитонова С.А., Яхонтовой Е.С. и многих других.

Объектом ВКР является система управления персоналом.

Предметом исследования – совершенствование системы управления персоналом в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.

Целью ВКР является разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом;
- проанализировать систему управления персоналом на примере Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов
- разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом данного предприятия.

Для проведения аналитической и исследовательской работы использовались методы эмпирического (наблюдение, анкетирование, опрос, измерение, сравнение), экспериментально – теоретического уровня (анализ, синтез,

индукция, дедукция), теоретического (изучение и обобщение, формализация, анализ и синтез) уровней.

Новизна исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.

Практическая значимость проведенного исследования определена запланированным внедрением результатов исследования и выработанных рекомендаций в практику работы исследуемой организации.

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

ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

1.1 Понятие и методологические основы построения системы управления персоналом

Персональный менеджмент (термин, пришедший в Россию из зарубежной теории управления) определяется как «целостная система управления кадровым направлением деятельности организации, ориентированная на решение трех стратегических задач:

- оперативное и полное удовлетворение потребностей в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;
- формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению сотрудниками возложенных на них функций;
- обеспечение необходимого уровня взаимной поддержки между управлением персоналом и другими направлениями внутрифирменного менеджмента» [27, с. 238]

При практической организации данной системы следует учитывать, что ее предметной специализацией выступает человеческий индивидуум - наименее стабильный и прогнозируемый объект управления. Именно это определяет сложность управленческого воздействия на работников. Кроме того, как и любая другая управляющая система, персональный менеджмент зависит от множества факторов внешнего и внутреннего характера, например: от текущей ситуации на рынке трудовых ресурсов, требований действующего трудового законодательства, уровня квалификации сотрудников кадровых служб, финансового состояния организации и т. п. Все эти факторы должны учитываться при практической организации конкретных элементов системы и непосредственного механизма ее

эксплуатации. Не менее важным является процесс взаимодействия с другими направлениями внутрифирменного менеджмента.

Особую роль персональный менеджмент играет в условиях высококонкурентной среды. На первый план в такой ситуации выдвигаются качественные параметры обслуживания потенциального клиента, что предъявляет новые требования к эффективности управления человеческим капиталом. Действие перечисленных факторов предъявляет к системе управления персоналом ряд требований, нарушение которых предопределяет ее конечную неэффективность с соответствующими негативными последствиями для работодателя в целом.

«Методологические требования к организации системы:

- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, подразделение, рабочие места);

- система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной миссией организации и вытекающей из нее стратегией рыночного поведения;

- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т. е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой - высокой степени адаптированности к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;

- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующей актуализации (оптимизации)» [11, с. 282]

«Методологические принципы организации системы:

- ориентация на решение кадровых проблем в режиме их планирования (предупреждения), но не на стадии кризисного развития;

- четкое разграничение функций, полномочий и ответственности в системе управления персоналом между дирекцией, кадровой службой и руководством структурных подразделений;
- использование в системе всей номенклатуры административных, экономических, социальных и психологических методов, обеспечивающих комплексный характер воздействия на объект управления;
- относительная методическая простота организации системы в сочетании с обеспечением необходимого уровня ее функциональности» [1, с. 256]

1.2 Цели и функции системы управления персоналом

Для постоянного роста и процветания, организации важно выбрать свою главную цель. Ей являются те результаты, которых она хотела бы достигнуть. Для этого необходимо выбрать ту, которая характеризует, что представляет собой организация, зачем она существует и какого ее место в своем роде. Достаточно сложная и трудоемкая задача правильно организовать процесс выработки целей организации, она предполагает использование метода дерева целей. Выделяется, как правило, генеральная (главная, общая) цель, и цели более низкого уровня. В зависимости от различных ситуаций сложившихся на рынке, в экономике и самой организации главная цель может меняться. «В любом случае, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, всю совокупность целей можно подразделить на следующие виды: экономическая, административная, научно-техническая, коммерческая, социальная»[16, с. 64]

В конкретной ситуации развития экономики нашей страны - перехода на рыночные отношения - более правомерно в качестве генеральной цели рассматривать экономическую цель.

Экономическая цель - получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества.

Цели работника, нанимающегося в организацию, подобны ценам, приведенным в приложение 1, но формулировка их несколько иная. Так, если администрация организации ставит цели для того, чтобы создать нормальные условия для эффективного использования, профессионального и социального развития персонала, то работник выступает как потребитель этих условий.

В приложении 1 приводится пример декомпозиции отдельных целей. Например, администрация ставит цель 1-го уровня «Обеспечение развития персонала». Работник для себя эту цель формулирует следующим образом: «Реализация своего развития», а цели 2-го уровня для него будут выглядеть следующим образом: «Получение своевременного обучения, переподготовки и повышения квалификации»; «Получение помощи для быстрой адаптации в новой должности»; «Получение объективной оценки своих способностей и деловых качеств»; «Получение возможности для служебно-профессионального роста» и т.п. Подобным образом формулируются и цели 3-го уровня.

Подводя итог, следует сделать вывод, что эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом, зависит от того, насколько цели администрации и цели работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путем уступок одной из сторон.

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации. Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать функции управления персоналом в несколько подсистем (Приложение 2). Нетрудно заметить, что состав и название функциональных подсистем соответствуют составу и названию целей 1-го уровня. Такой подход дает возможность реализовать цели, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом.

Раскроем цели и функции основных подразделений службы управления персоналом. Состав и название функциональных подсистем

соответствуют составу и названию целей 1-го уровня. Такой подход дает возможность реализовать цели, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом.

Раскроем цели и функции основных подразделений службы управления персоналом.

Цель отдела кадров - сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников. Функции этого отдела: обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); вести кадровое делопроизводство; анализировать текучесть кадров и дисциплину труда; учитывать движение персонала; подготавливать кадровые приказы и др.

Цель отдела обучения - обучение руководителей, специалистов, рабочих. Функции *отдела*: организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам; организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих правилам техники безопасности и охраны труда; организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях; организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации; осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку; изучать и обобщать опыт работы лучших работников; организовывать производственную практику студентов и учащихся.

Цель отдела труда и заработной платы - объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда. Функции *этого* отдела:

- разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений;

- систематически отслеживать численность по структурным подразделениям;
- внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования;
- внедрять контрактную форму найма персонала;
- разрабатывать коллективный договор и организовывать контроль за ходом его выполнения;
- осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка;
- организовывать работу по аттестации рабочих мест;
- разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений;
- анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду;
- составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.

Цель отдела социального развития - осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника. Функции отдела: разрабатывать формы социальной защиты работающих; планировать и использовать средства социального страхования; организовывать фонды материальной помощи; оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда; осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих; организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками; социальную защиту молодежи; организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

Сформулируем функции заместителя директора по управлению персоналом организации.

Заместитель директора по управлению персоналом утверждает:

- штатные расписания служб и структурных подразделений;

- положения по оплате труда;
- графики работы подразделений организации;
- заявки на выпускников вузов, техникумов и других учебных заведений;
- заявки на обучение, составленные отделом обучения кадров с учетом предложений структурных подразделений организации; учебные программы по обучению кадров, графики проведения обучения;
- графики проверки знаний руководителей и специалистов, экзаменационные билеты для проверки знаний руководителей и специалистов;
- положение по оценке деятельности сотрудников;
- инструкции по технике безопасности, разработанные отделом охраны труда и техники безопасности;
- акты о расследовании несчастных случаев;
- сметы расходов отделов службы управления персоналом;
- должностные инструкции персонала кадровой службы;
- графики очередности отпусков работников кадровой службы.

Заместитель директора по управлению персоналом подписывает:

- приказы о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, кроме директоров филиалов и заместителей директоров организации;
- приказы об увольнении за нарушение трудовой и производственной дисциплины по статьям, предусмотренным ТК РФ;
- приказы о назначении пособий женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, в пределах утвержденных смет; документацию на выплату ежемесячного пособия неработающим матерям при воспитании детей в возрасте от рождения до 6 лет, а также семьям, имеющим детей в возрасте до 16 лет;
- приказы о материальном поощрении юбиляров в пределах утвержденных смет;

- приказы о предоставлении отпусков с сохранением (и без сохранения) заработной платы;

- поручения и документацию при оформлении пенсий; приказы о выделении единовременного вознаграждения при выходе на пенсию;

- приказы об обучении работников организации, подготовленные отделом обучения; приказы об организации практического обучения студентов вузов, учащихся колледжей, техникумов и ПТУ, подготовленные отделом обучения; договоры с институтами повышения квалификации, учебными комбинатами, высшими и средними учебными заведениями и другими обучающими организациями в пределах утвержденных смет;

- приказы о присвоении квалификационных разрядов, подготовленные отделом обучения на основании протоколов квалификационных комиссий;

- договоры с научно-исследовательскими институтами и организациями на проведение НИР своей службы;

- приказы о сокращении штатов, согласованные с соответствующими службами и подразделениями;

- положение об оплате труда руководителей, специалистов и служащих службы управления персоналом; расчетные ведомости социального страхования, справки, относящиеся к заработной плате и социальному страхованию;

- исходящую служебную корреспонденцию и телеграммы; статистические отчеты и различные справки, исходящие из службы; заявки на приобретение наглядных пособий, методической, информационной литературы, технических средств по охране труда и пожарной безопасности;

- договоры о санитарной обработке подразделений организации; комплексный план улучшения условий охраны труда и санитарно-оздоровительных мероприятий;

- другие приказы, подготовленные отделами службы управления персоналом, относящиеся к их компетенции.

«Заместитель директора по управлению персоналом согласовывает:

- с директором *назначение* директоров филиалов и заместителей директоров организации, организацию обучения и стажировки работников организации за границей, сроки и программы обучения руководителей высшего уровня;

- с заместителем директора по экономическим вопросам *сметы* доходов и расходов, использование средств фонда потребления, заключение договоров и использование денежных средств;

- с заместителем директора по коммерческим вопросам *обеспечение* службы управления персоналом оргтехникой;

- с директорами филиалов *мероприятия* по коллективному договору, штатные расписания, планы перспективного развития численности сотрудников и уровня оплаты труда, структурные изменения» [20 с.368]

В ряде организаций формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В приложения 2 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в крупных организациях функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение, а в небольших и средних организациях функции всех подсистем, как правило, сосредоточены в одном подразделении - отделе управления персоналом. В табл. 1 приведен фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации.

Таб. 1. Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

Наименование функций управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица											
	Юр. отдел	Отдел	Ка- нцеля- рия	Фин.- эконом. отдел	Отдел обслужива- ния	Отдел управ. Персонал ом	Лаборато- рия социолог. исследов.	Бухга- лтер.	Второй отдел	...	Руководи- тель службы управ. персонал ом	Руковод итель
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Подбирать и расставлять кадры	У					0					С	Р
2. Составлять планы потребности в персонале	П	П	П	П	П	0	П	П	П		Р	
3. Оформлять прием, переводы, увольнения работников		С		С		0		С			С	Р
4. Изучать причины текучести кадров					П	0	П				Р	
5. Контролировать правильность использования персонала					П	0	У				Р	
6. Создавать резерв кадров и обучать						0					Р	
7. Вести учет личных дел						0		С			Р	
8. Оформлять документацию для награждений	У			С	У	0			П		С	Р

9. Осуществлять профессиональное продвижение кадров	П	П	П	П	П	0	П	П	П		С	Р
10. Рассматривать письма, жалобы, заявления			П			0					С	Р
11. Осуществлять мотивацию и стимулирование персонала	П	П	П	П	П	0	П	П	П		С	Р
12. Совершенствовать стиль и методы работы с персоналом						0					С	Р
13. Анализировать профессиональный, возрастной, образовательный состав персонала и т.д.	П	П	П	П	П	0	П	П	П		Р	

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвуют в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р- принимает решения, утверждает, подписывает документ.

В заключение остановимся на характеристике содержания функций менеджера по персоналу кадровой службы организации.

«Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с кадрами: начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением. Он должен быть готов выполнять такие функции, как:

- разрабатывать концепцию и стратегию управления персоналом;
- разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;
- анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;
- поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;
- комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;
- планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;
- оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;
- создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;
- участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;

- организовывать учет и движение персонала;
- изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;
- управлять занятостью персонала;
- оформлять прием, перевод и увольнение работников;
- заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;
- участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- работать по профориентации;
- формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организовывать трудовую адаптацию молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием и новых работников, организовывать работу по их закреплению и использованию;
- оценивать работу персонала, формировать резерв, проводить аттестации;
- участвовать в формировании и воспитании трудового коллектива, диагностировать социально-психологический климат;
- разрабатывать и применять современные методы управления персоналом;
- использовать новые информационные технологии управления персоналом;
- применять законы о труде, решать правовые вопросы в трудовых отношениях;
- управлять социальными и производственными конфликтами и стрессами;

- обеспечивать соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда, организационной культуры; обеспечивать безопасные условия труда, экономическую и информационную безопасность;
- проводить работу с увольняющимися работниками» [16, с. 64]

1.3 Организационная структура системы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом - совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. «Организационная структура системы управления персоналом является основой оргструктуры управления организацией» [43, с. 64]

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель) (рис. 3).

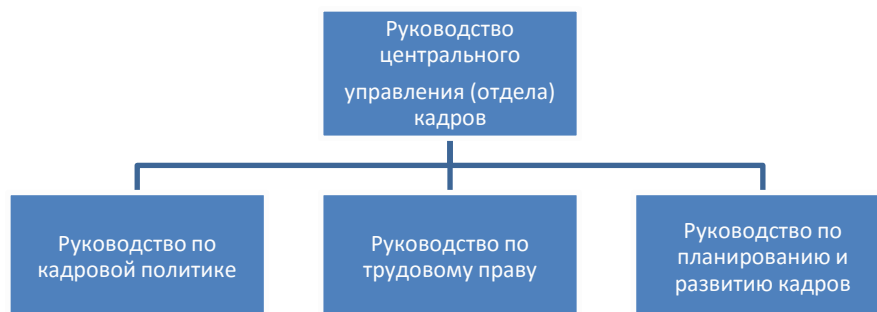


Рис. 3.Схема элементарной организационной структуры управления персоналом

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные организационные структуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях (рис. 4).



Рис. 4. Схема линейной организационной структуры управления

персоналом

Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и крупных организациях линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, сразу складывается организационная схема управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения (рис. 5).



Рис. 5. Схема функциональной организационной структуры управления персоналом.

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. «К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов» [24, с. 80]

Переход от традиционных структур управления к структурам нового типа во многих компаниях за рубежом потребовал перестроить системы управления трудом всех категорий работников. Базовым структурным элементом такой системы становится не отдельная функция или вид деятельности, а многофункциональная команда или группа *сотрудников*, которые должны отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка (рис. 6).

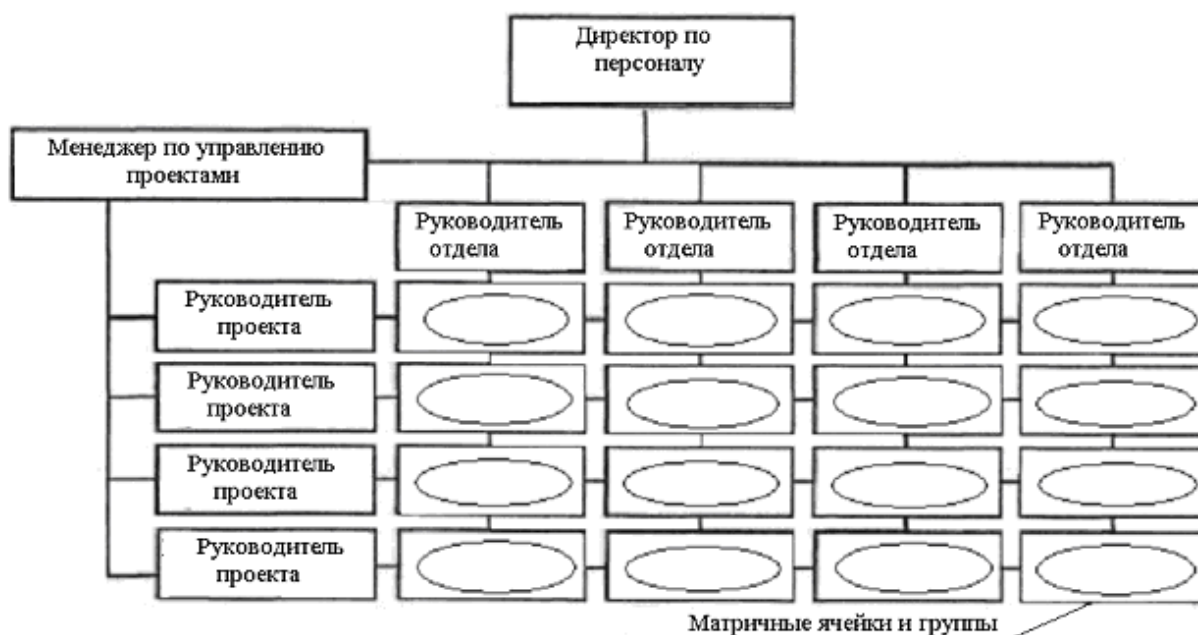


Рис. 6. Схема матричной организационной структуры управления персоналом.

Матричная организационная структура управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практики лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких кадровикам и менеджерам заниматься развитием а частая смена и специалистов приводит к контролю.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее существенными по значимости среди них являются: размер и степень разнообразия деятельности; организационно-правовая форма организации; техника и технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать размеру организации не быть более сложной, чем производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может единолично управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура. Если же число сотрудников увеличивается или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная или функциональная структура. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться.

Точно такие же изменения вызывает и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом. На рис. 7 приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации.

Число структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления также зависят от того, какая техника и технология используются в организации. Нет сомнения, что организационная структура управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление.

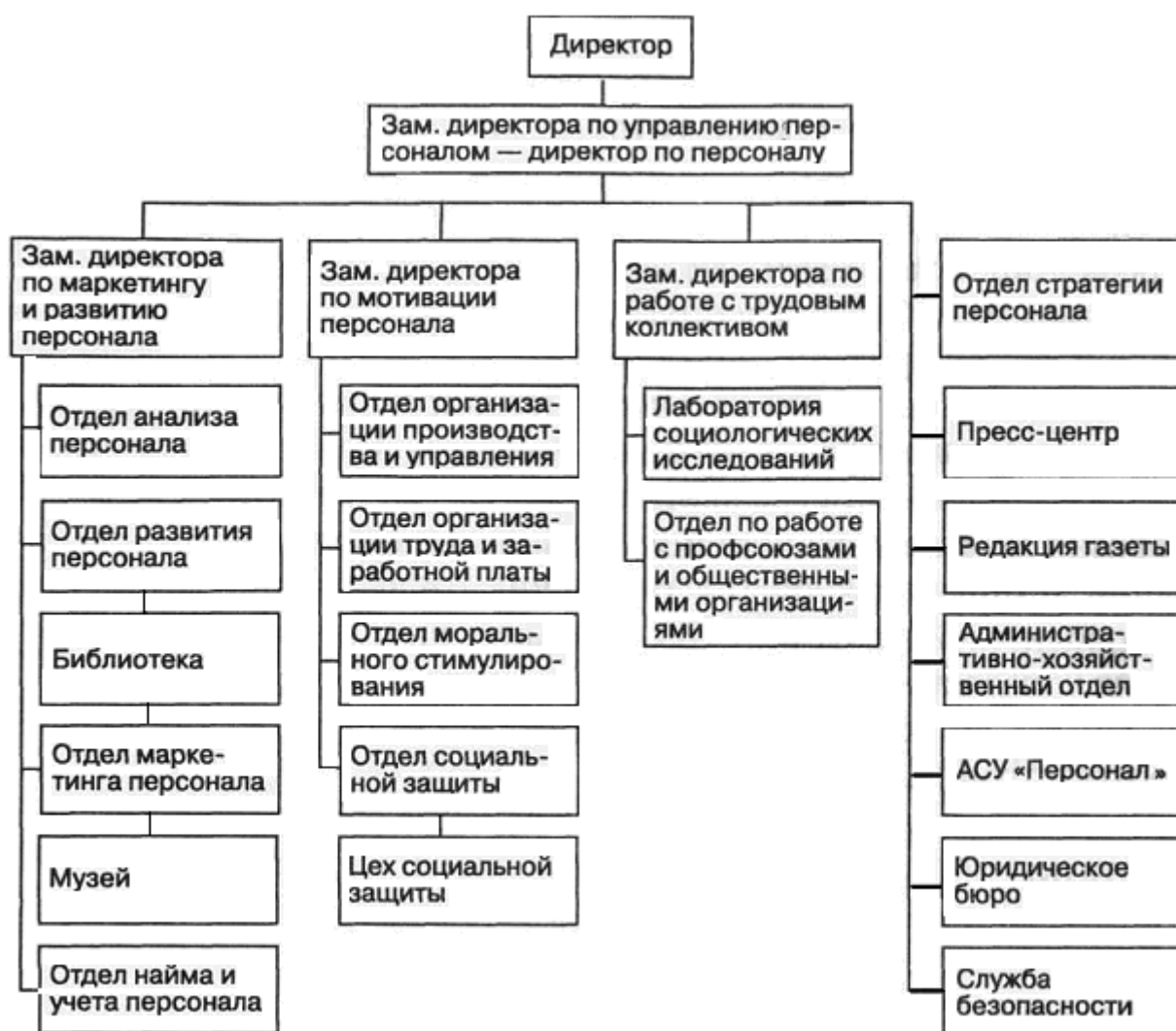


Рис. 7. Схема организационной структуры системы управления персоналом современной организации.

Работники же, выполняющие однообразные, обыденные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды организации также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. «Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро отвечать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений» [24, с. 80]

Стратегия управления персоналом также оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются цели и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обоснованно практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организацией. «Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, т.е. от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов, эта нагрузка должна составлять не более 100 - 120 человек на одного работника кадровой службы» [23, с. 56]

1.4 Оптимизация системы управления персоналом и ее принципы

Любая, даже самая эффективная система управления по прошествии определенного времени будет нуждаться в актуализации или оптимизации, т. е. в приведении ее в соответствие с изменившимися условиями макро - и микросреды. Необходимо учитывать, что функционирующая на рынке организация представляет собою сложный хозяйственный организм, с присущей только ему индивидуальной спецификой в части управленческих взаимосвязей и применяемых методов управления. Попытка одномоментного преобразования системы управления из исторически сложившегося состояния в желаемое возможна лишь при условии полной остановки процесса основной деятельности на весь период реорганизации. Поэтому методология процесса оптимизации не допускает радикальных одномоментных изменений ключевых элементов системы, способных принципиально нарушить работу организации. Это вынуждает специалистов кадровой службы, ответственных за оптимизации персонального менеджмента, использовать различные промежуточные варианты. Их задачу дополнительно осложняет необходимость учета ранее сформировавшихся межличностных отношений в рамках реорганизуемой системы. Например, приходится учитывать дружеские связи, родственные или иные неформальные отношения. С теоретической точки зрения, они не только могут, но в принципе и должны полностью игнорироваться на всех стадиях разработки тех или иных управленческих процедур. На практике попытке абстрагироваться от межличностных отношений в лучшем случае отодвинет сроки завершения процесса оптимизации системы, в худшем - просто сорвет его.

На процесс оптимизации оказывают влияние и иные факторы внутреннего характера, прежде всего уровень профессиональной

компетентности двух категорий пользователей - собственно сотрудников службы персонала и руководителей структурных подразделений. Первый фактор определяет саму возможность внедрения новых элементов и операционных подсистем управления, второй - их конечную эффективность.

Наконец, конечная эффективность оптимизации системы во многом зависит от рациональной организации самого процесса ее проведения. Это предполагает необходимость определенной последовательности в коррекции сложившихся процедур, а также обязательной опытной апробации до момента перевода внедряемых элементов в режим постоянной эксплуатации. Игнорирование данных требований может скомпрометировать осуществляемые изменения в глазах коллектива еще до завершения их практического внедрения, особенно если в этом процессе принимают участие сторонние эксперты-разработчики.

Сформулируем «основные методические требования к процессу оптимизации системы управления персоналом:

- процесс оптимизации системы осуществляется в максимально щадящем режиме - на базе последовательных, тщательно выверенных изменений локального характера, не нарушающих штатный режим функционирования организации;

- в процессе планирования намечаемых изменений необходимо учитывать не только их объективную целесообразность, но и возможность практической реализации в присущей конкретному работодателю социально-психологической среде;

- подготовка коллектива для работы в новых условиях должна начинаться с основных пользователей системы в лице сотрудников службы персонала и руководителей среднего звена;

- до начала каких-либо практических мероприятий по оптимизации системы в коллективе должна быть проведена разъясняющая работа, направленная, прежде всего, на руководителей структурных подразделений и ведущих их специалистов;

- к прямому или косвенному участию в процессе оптимизации целесообразно привлекать максимальное число руководителей и ведущих специалистов, постоянно подчеркивая важность коллегиального обсуждения (но отнюдь не решения) ключевых вопросов стратегии управления персоналом» [18, с. 64]

Организация процесса оптимизации системы управления персоналом может осуществляться по одному из рассмотренных ниже вариантов.

Первый вариант предполагает разработку оригинальной (или так называемой авторской) системы управления силами специалистов самой организации.

Его преимуществом является максимальный учет потребностей и возможностей конкретного работодателя, включая специфику его человеческого капитала как объекта управления. Другими факторами, позитивно влияющими на результаты реорганизации по данному варианту выступают:

- большее психологическое доверие к разработкам собственных специалистов со стороны коллектива;
- отсутствие потенциальной опасности утечки закрытой информации (в том числе не имеющей прямого отношения к персональному менеджменту), носителями которой неизбежно становятся непосредственные разработчики любых систем управления;
- совмещение в лице одних и тех же специалистов функций разработчиков и пользователей реорганизуемой системы управления;
- более высокая степень ответственности разработчиков за качество своей работы, а значит и практические результаты оптимизации, поскольку сторонние эксперты рискуют лишь своей репутацией и гонораром, а штатные специалисты - рабочим местом.

С другой стороны, основным условием использования данного варианта является высокая квалификация соответствующих специалистов службы персонала конкретного работодателя. Для эффективного выполнения

рассматриваемых далее функций недостаточно наличия базовых теоретических знаний и опыта практической деятельности. Квалификация разработчика определяется, помимо указанных выше факторов, наличием так называемого творческого потенциала и специальных знаний в области методологии разработки и внедрения систем управления. Специалисты подобного уровня на рынке трудовых ресурсов выделяются в автономную (элитную) категорию, и только немногие крупнейшие корпорации могут позволить себе их содержание в качестве штатных сотрудников. Для большинства отечественных организаций рассматриваемый вариант непригоден именно по этой причине.

Кроме того, практика внедрения любых оригинальных систем управления показывает необходимость продолжительного периода опытной апробации, в течение которого устраняются различные недочеты, иногда и прямые ошибки, допускаемые на стадии разработки. Для персонального менеджмента указанный фактор особенно актуален, поскольку объектом управления выступает наименее прогнозируемый и формализуемый процесс - трудовая деятельность человеческого индивидуума и социальные отношения в коллективе.

Второй вариант предполагает использование уже имеющегося опыта оптимизации системы персонального менеджмента. В этом случае сотрудники службы персонала берут за основу уже действующую у другого работодателя систему управления персоналом и осуществляют ее «привязку» в собственной организации.

Подобный вариант не требует столь высокой квалификации специалистов, ответственных за процесс оптимизации, а также имеет и другие объективные преимущества:

- существенно уменьшаются сроки оптимизации за счет экономии времени на разработку внутренней нормативно-методической базы, а также сокращения до минимума периода опытной апробации системы;

- в процессе оптимизации используются прикладные управленческие процедуры и механизмы, уже доказавшие свою практическую эффективность (при внедрении оригинальных разработок, наоборот, всегда действует фактор неопределенности);

- при ответственном отношении к поставленным задачам со стороны участников реорганизации, ими будет использоваться опыт не одной, а нескольких сторонних организаций, что также повышает конечную эффективность «привязываемой» системы.

Вместе с тем использование стороннего опыта создает определенные сложности *организационного* и методического характера. Ни один хозяйствующий субъект сегодня не склонен к безвозмездной передаче опыта управления своей деятельностью. Соответствующие разработки в условиях рыночной среды справедливо рассматриваются ими как ноу-хау, т. е. объект интеллектуальной собственности. За рубежом авторские системы управления защищаются действующим законодательством и могут приобретаться только в режиме официальной покупки соответствующих прав. Недостаточная определенность отечественного законодательства в части механизма защиты авторских прав в области управления пока позволяет без особого риска обходить подобное ограничение. Однако со временем организациям, использующим рассматриваемый вариант, неизбежно придется предварительно решать правовую и финансовую стороны этого вопроса.

Первым этапом «привязки» любой системы управления выступая проведение сравнительного анализа внешних и внутренних условий функционирования внедряющей организации и непосредственного разработчика. Уже на этой стадии часто выявляется бесперспективность дальнейшей работы из-за принципиальных различий в составе или условиях работы персонала. Оптимальным решением выступает использование опыта организаций близких по специализации, региональному положению, численности персонала, ОСУ и т. п.

Непосредственно же «привязка» может осуществляться в двух возможных режимах. В первом, традиционном для отечественных условий, случае она производится на базе чисто «пиратских» методов заимствования, без согласия и тем более какого-либо участия прямого разработчика. При этом субъект управления может рассчитывать только на собственный опыт работы по адаптации системы управления и, кроме того, вынужден хотя бы частично видоизменять соответствующие регламенты, чтобы избежать обвинений в прямом плагиате. Во втором случае использование стороннего опыта осуществляется с согласия соответствующего держателя авторских прав, что накладывает на пользователя определенные финансовые или иные обязательства. Несмотря на это, подобный подход является более целесообразным, с учетом следующих факторов:

- облегченный в сравнении с первым вариантом доступ к так называемой сопутствующей информации, обычно не отражаемой в каких-либо регламентах или базах данных;

- возможность доступа к информации о проблемах первоначального внедрения, получить которую можно лишь путем привлечения непосредственных разработчиков в качестве консультантов (в противном случае неизбежно придется действовать методом проб и ошибок);

- возможность привлечения разработчиков к обучению сотрудников службы персонала внедряющей организации (к сожалению, в отечественных условиях пока нельзя рассчитывать на такую эффективную форму подготовки, как стажировка этих сотрудников в организации, чей опыт в данном случае используется).

Третий вариант предполагает использование услуг сторонних экспертов в режиме прямого консалтинга.

Данный вариант является наиболее рациональным для отечественных организаций, поскольку без нарушения чьих-либо авторских прав позволяет совместить возможность использования:

- специальных знаний и творческого потенциала профессиональных разработчиков;

- опыта, наработанного ими в процессе обслуживания других заказчиков (следовательно, и результатов обобщенных данных об особенностях практического внедрения систем управления персоналом в различных условиях).

В качестве дополнительного преимущества рассматриваемого варианта можно указать и его экономическую целесообразность. «Содержание в постоянном штате профессиональных разработчиков рентабельно для работодателя в случае обеспечения их постоянной текущей загрузкой в объеме не менее 50 - 60% от календарного фонда рабочего времени. Это возможно только в крупнейших корпорациях, имеющих разветвленную сеть отделений и филиалов (в том числе зарубежных). В остальных случаях более рационально ориентироваться на разовое привлечение сторонних экспертов, действующих как от лица специализированных консалтинговых структур, так и непосредственно от своего имени.

Основной проблемой практической реализации данного варианта является выбор подрядчика. В отечественных условиях это особенно актуально из-за ограниченного присутствия на рынке консалтинговых структур, имидж и многолетний опыт работы которых является лучшей гарантией качества их услуг»[50, с. 320]

Выводы по главе 1.

Таким образом, можно определить, что система управления персоналом – это достаточно сложная функциональная схема, которая обеспечивает множество направлений работ в сфере управления персоналом. В современных условиях вопросам управления кадрами на предприятиях всех форм собственности отводится большая роль, что связано прежде всего с тем, что эффективность управления позволяет определить то, насколько успешно будет действовать сама организация. При этом учитываются и масштабы организации и специфика ее производственной деятельности.

В зависимости от различных факторов службы управления персоналом строятся в различных моделях, каждая из которых обладает определенными преимуществами в заданных условиях. Выбор организационной структуры службы управления персоналом оказывает влияние на функционирование организации в целом.

Эффект деятельности службы по управлению персоналом проявляется на всех уровнях управления, а также производственной деятельности предприятия в целом, что отражает содержание главы 2.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ЗАПАДНО – СИБИРСКОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ВОКЗАЛОВ

2.1 Краткая характеристика Западной – Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

Для того, чтобы рассмотреть систему управления персоналом на предприятии следует, дать характеристику самого предприятия и его деятельности.

Западно-Сибирская региональная дирекция железнодорожных вокзалов – структурное подразделение Дирекции железнодорожных вокзалов – филиала ОАО "РЖД".

Фактический адрес: Новосибирск, Шамшурина, 43.

Вид деятельности: пассажирские перевозки.

Профильная специализация Дирекции – оказание услуг пассажирам и продажа услуг вокзальной инфраструктуры перевозчикам пассажиров, багажа и грузобагажа.

Главные цели:

- повышение качества обслуживания потребителей за счет расширения номенклатуры конкурентоспособности предоставляемых на вокзалах услуг,
- безубыточность вокзального комплекса,
- развитие вокзальной инфраструктуры до уровня современных стандартов,
- эффективное использование вокзального имущества для предоставления услуг операторам на недискриминационной основе.

Западно-Сибирская региональная дирекция железнодорожных вокзалов, именуемая в дальнейшем «Предприятие», создано в соответствии с

законодательством РФ; и действует на основании Устава и действующего законодательства РФ.

Предприятие-организация, не наделено правом собственности на закрепленное собственником имущество, предметом и целями деятельности которой является извлечение прибыли и удовлетворении потребностей населения посредством производства продукции, выполнения работ и оказания услуг.

Предприятие приобретает права юридического лица (коммерческой организации) с момента его государственной регистрации и в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, конституционными и федеральными законами, нормативно-правовыми актами РФ, Уставом предприятия.

Данное предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование.

Имущество предприятия находится в муниципальной собственности, является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В состав имущества предприятия не может включаться имущество иной формы собственности.

Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Оно не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества, его органов, а собственник имущества его органы не несут ответственности по обязательствам предприятия, за исключением случаев предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Предприятие от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде, третейском суде в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Предприятие несет ответственность, установленную законодательством Российской Федерации, за результаты своей производственно-хозяйственной и финансовой деятельности выполнение обязательств перед собственником имущества, поставщиками, потребителями, бюджетом, банками и другими юридическими и физическими лицами.

Организация в пределах, установленных законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия, владеет, пользуется и распоряжается принадлежащим ему имуществом.

Право хозяйственного ведения и право аренды в отношении муниципального имущества, закрепленного за предприятием, возникает с момента передачи имущества «Комитетом», если иное не установлено законодательством РФ или решением «Комитета».

Плоды, продукция и доходы от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении «Предприятия», а также имущество, приобретенное им за счет полученной прибыли, являются муниципальной собственностью и поступают в хозяйственное ведение Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.

Увеличение (уменьшение) уставного капитала (фонда) организации производится по решению «Комитета» в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия.

Если по окончании финансового года стоимость чистых активов «Предприятия» окажется меньше установленного федеральным законодательством на дату регистрации «Предприятия» минимального размера уставного капитала (фонда), и в течение 3-х месяцев стоимость чистых активов не будет восстановлена до минимального размера уставного фонда, собственник «Комитет» имущества должен принять решение о ликвидации или реорганизации такого «Предприятия».

Увеличение уставного капитала (фонда) «Предприятия» может быть произведено как и счет дополнительной передачи ему имущества

«Комитетом», имеющихся активов, так и за счет прибыли, остающейся в распоряжении организации.

В случае принятия «Комитетом» решения об уменьшении уставного капитала (фонда), «Предприятия» обязано письменно уведомить об этом своих кредиторов в порядке и в сроки, установленные законодательством РФ.

Источниками формирования имущества «Предприятия» являются:

1. имущество, переданное «Предприятию» по решению «Комитета» в оплату уставного капитала (фонда);
2. иное имущество, переданное «Предприятию» по решению «Комитета»;
3. прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности;
4. заемные средства, в том числе кредиты банков и других кредитных организаций;
5. амортизационные отчисления;
6. капитальные вложения и дотации и бюджета;
7. целевое бюджетное финансирование;
8. дивиденды (доходы), поступающие от хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых участвует «Предприятие»;
9. добровольные взносы организаций, предприятий, учреждений и граждан;
10. иные источники, не противоречащие законодательству Российской Федерации.

Западно-Сибирская региональная дирекция железнодорожных вокзалов имеет право продавать другим предприятиям, организациям и учреждениям, обменивать, сдавать в аренду, отдавать в залог или иным способом распоряжаться этим имуществом только с согласия «Комитета». Отчуждение акций (долей), приобретенных организацией путем участия в уставных капиталах организаций иных форм собственности либо переданных ему «Комитетом», может осуществляться также только с согласия «Комитета».

Действия «Предприятия» по распоряжению закрепленным за ним имуществом не могут затрагивать размер уставного капитала (фонда).

Западно-Сибирская региональная дирекция железнодорожных вокзалов самостоятельно распоряжается результатами, продукцией (услугами), полученной чистой прибылью, остающейся в распоряжении после уплаты установленных законодательством РФ налогов и других обязательных платежей.

По решению «Комитета» часть чистой прибыли, остающейся в распоряжении «Предприятия», может быть направлена на увеличение уставного капитала (фонда) «Предприятия».

Часть прибыли перечисляется учредителю. Для определения доли прибыли, подлежащей перечислению учредителю, «Предприятие» предоставляет в «Комитет» финансовый отчет по итогам работы за полугодие и год.

Остающаяся в распоряжении организации часть чистой прибыли используется в установленном порядке на:

- внедрение, освоение новой техники;
- создание фондов «Предприятия», в том числе предназначенных для покрытия убытков;
- расчеты по обязательствам «Предприятия» перед банком;
- развитие и расширение финансово-хозяйственной деятельности «Предприятия»;
- пополнение оборотных средств;
- строительство, реконструкцию, обновление основных фондов;
- оплату налогов;
- строительство жилья (долевое участие) для работников организации, нуждающихся в улучшении жилищных условий в соответствии с законодательством РФ;
- материальное стимулирование, обучение и повышение квалификации сотрудников.

Резервного фонда составляет не ниже 15 процентов уставного фонда, если иное не установлено законодательством РФ.

Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений в размере 10%, если иное не установлено законодательством РФ, от доли частной прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, до достижения размера, предусмотренного Уставом организации. Резервный фонд предназначен для покрытия его убытков и не может быть использован для других целей.

Из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, образуют фонды, в том числе:

- социальный фонд в размере 5%, средства которого используются на решение вопросов укрепления здоровья работников, в том числе на профилактику профессиональных заболеваний;

- фонд материального поощрения работников в размере 40%, средства которого используются на материальное поощрение работников предприятия;

- фонд развития в размере 45%, средства которого используются на обновление основных фондов.

Западно-Сибирская региональная дирекция железнодорожных вокзалов подотчетна:

- КУМИ по вопросам целевого использования и сохранности переданного ему имущества;

- органам местного самоуправления по вопросам, относящимся к их компетенции.

Предприятие создано без ограничения срока его деятельности.

Предприятие осуществляет деятельность, определенную Уставом, в целях решения социальных задач (в т.ч. реализации определенных товаров и услуг по минимальным ценам) и получении прибыли.

Виды деятельности.

Для достижения своих целей, предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие основные виды деятельности:

- текущее содержание и обслуживание объектов жилищно-коммунального хозяйства и социально бытового назначения;
- водоснабжение жилья и объектов социально-культурного назначения, предприятий и организаций;
- теплоснабжение и предоставление прочих коммунальных услуг;
- проведение капитальных и текущих ремонтов объектов жилищного коммунального назначения;
- санитарная очистка территорий и организация работ по благоустройству;
- коммерческая деятельность.

Предприятие не вправе осуществлять виды деятельности, не предусмотренные Уставом. Право предприятия осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством РФ требуется специальное разрешение - лицензия, возникает у организации с момента ее получения или в указанный срок и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законодательством РФ.

2.2. Качественная характеристика персонала Западной – Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

Качественная и количественная характеристика работников Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов.

Численность персонала в организации определяется согласно штатному расписанию, которое утверждается приказом директора предприятия. Штатная численность на предприятии на 01.01.17 года составила 983 человека. Списочный состав на 01.01.17 года персонала составил - 955 человек. Списочная численность персонала в связи с приемом и увольнением

постоянно меняется. Включение в списочный состав производится со дня зачисления на работу работников, оформленных приказом и заключивших договор.

Перед администрацией предприятия в связи с усовершенствованием и модернизацией оборудования поставлена задача на постепенное сокращение численности работников, в результате на протяжении 2-х лет численность работников в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов уменьшается. Сокращение численности производится естественным путем – это уход на пенсию, увольнение по собственному желанию. Сокращаемые должности высвобождаются путем перемещения работников на вакантные должности (персонал переучивается, путем стажировки на рабочих местах, на курсах повышения квалификации).

На Рис. 8, Рис. 9 показана динамика среднесписочной численности и штатной численности персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов за период с 2015 - 2016 гг.

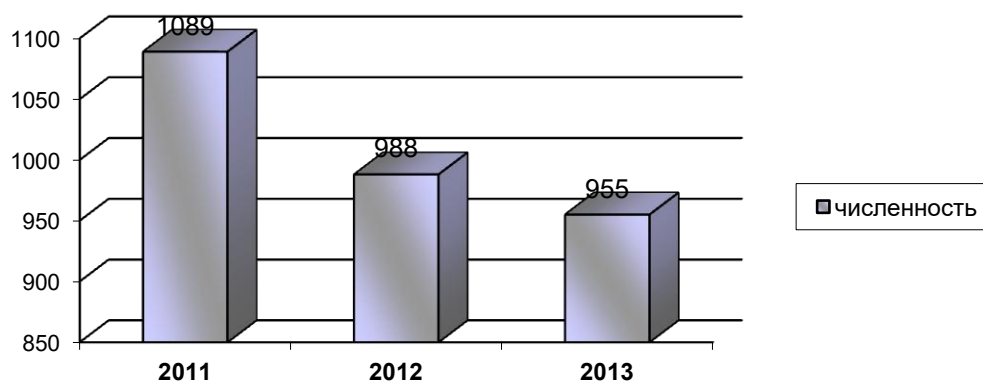


Рис. 8. Списочная численность персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов за 2015-2016 гг.

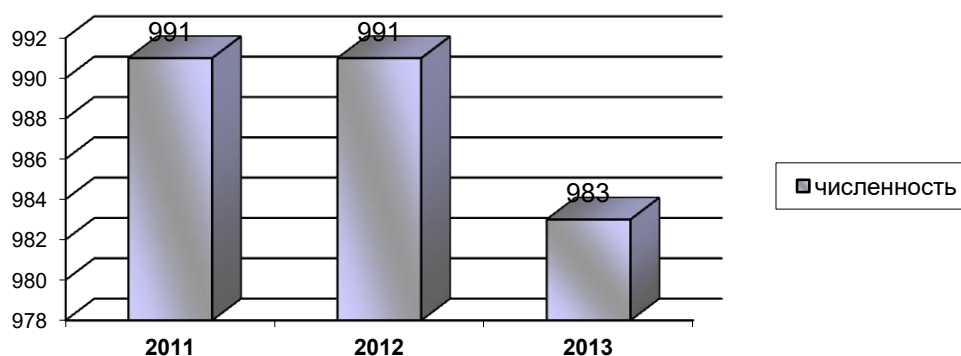


Рис. 9. Штатная численность персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов за 2015 - 2016 гг.

Мы видим, что штат Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов укомплектован не полностью. При детальном анализе вакантных должностей выяснилось, что вакантными остаются места с низким уровнем заработной платы. Попросту люди не идут на низкооплачиваемые работы. Вакантными остаются в основном профессии рабочих специальностей. Также, за последний год уволилось три специалиста с высшим образованием в возрасте 30 лет.

На Рис. 10 отображена структура численности персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов в зависимости от срока работы. К временным работникам (1%) относятся люди, замещающие работников, находящихся в декретном отпуске или в отпуске по уходу за ребенком.

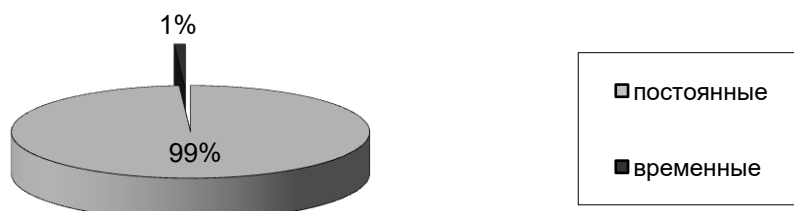


Рис. 10. Структура численности персонала в зависимости от срока работы.

Преобладание женщин обусловлено спецификой работы (Рис. 11).

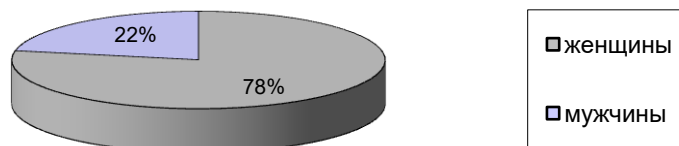


Рис. 11. Структура численности работников по полу.

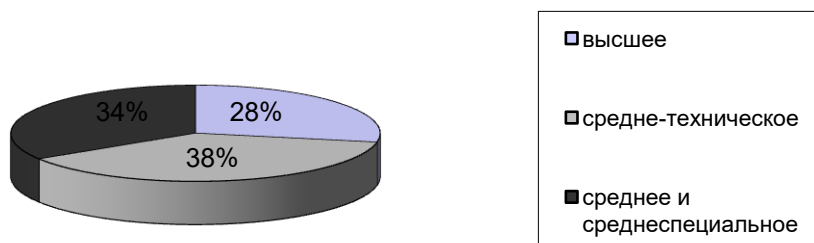


Рис. 12. Структура численности работников по образованию существующая.

На Рис. 12 изображена структура численности работников по образованию на 01.01.17, на Рис. 13 изображена структура численности работников по образованию, которая должна быть на предприятии согласно квалификационным характеристикам должностей.

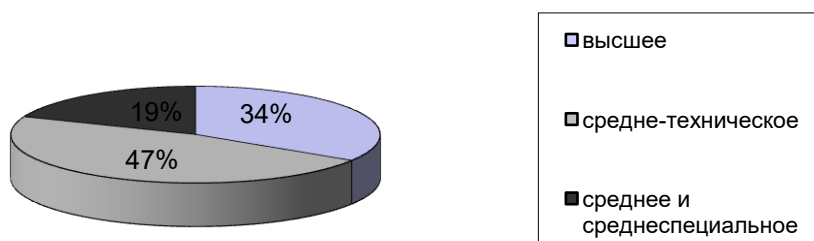


Рис. 13. Структура численности работников по образованию, которая должна быть согласно квалификационным характеристикам существующих должностей.

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Так же следует рассмотреть структуру численности работников по занимаемой должности Рис.14. В Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов персонал делится на следующие категории: руководители, специалисты, рабочие.

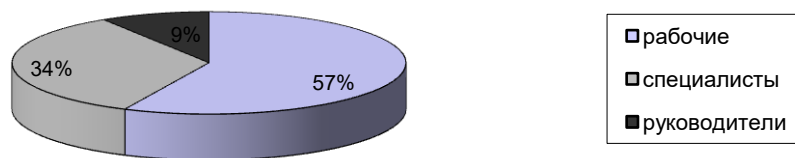


Рис. 14. Структура численности работников по занимаемой должности.

2.3 Функции кадровой службы в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

Одной из наиболее важных функций кадровой службы предприятия (или сотрудника, ответственного за работу с кадрами) является документирование трудовых правоотношений.

Наиболее многочисленной является документация, сопровождающая процессы движения кадров на предприятии. Под движением кадров условно понимается:

- прием, перевод и увольнение работников;
- предоставление отпусков;

- командирование.

В Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов при приеме на работу фиксируются основные анкетно-биографические данные работника, условия его приема и оплаты труда. Вся эта информация может в дальнейшем меняться, поэтому к документации, оформляющей процессы движения кадров, относят документы об изменении анкетно-биографических данных и об изменении условий и оплаты труда.

Прием на работу не допускается без предъявления трудовой книжки и паспорта. Для военнообязанных предусмотрено также предъявление военного билета. В необходимых случаях от претендента на должность или рабочее место администрация предприятия имеет право потребовать документ об образовании или полученной профессии с указанием разряда (квалификации).

Основанием приема на работу является заключенный письменно трудовой договор (контракт). Поступающий на работу пишет личное заявление с просьбой о приеме. При необходимости заполняется личный листок по учету кадров (или анкета) и составляется автобиография.

Прием на работу оформляется приказом по личному составу. В дальнейшем заполняется личная карточка Т-2 и вносится соответствующая запись в трудовую книжку работника.

Перевод на другую работу осуществляется, как правило, с согласия работника. Основанием для перевода могут быть личное заявление или представление о переводе. При производственной необходимости, согласия работника не требуется. При этом основанием для перевода являются: докладные записки руководителей, структурных подразделений, приказы по основной деятельности, акты или другие документы, фиксирующие причины временной перестановки кадров в связи со сложившейся производственной ситуацией.

Увольнение работников предприятия производится по причинам, указанным в статьях КЗоТ, на основании поданного работником личного заявления, или в связи с истечением срока действия контракта, заключенного на определенный срок, или при наличии акта о нарушении трудовой дисциплины и т.д.

Предоставление отпусков работникам предприятия осуществляется в соответствии с предварительно утвержденным графиком отпусков. При необходимости переноса отпускного периода работник составляет личное заявление с указанием причин переноса.

Очередность ежегодных отпусков работников предприятия отражается в графике отпусков - документе, закрепляющем распределение очередных отпусков на предстоящий календарный год. При составлении графика отпусков учитываются: действующее законодательство, особенности работы предприятия, личные пожелания сотрудников и т.д. График отпусков подписывается руководителем кадровой службы и утверждается руководителем предприятия.

Командирование сотрудников предприятия, обосновывается в докладной записке руководителя и оформляется приказом по личному составу.

На исследуемом предприятии используются как внутренние (работники организации), так и внешние (люди не связанные с организацией) источники найма. Но приоритетным является все таки привлечение внутренних источников.

В связи с вводом в эксплуатацию усовершенствованного и модернизированного оборудования, техники администрацией предприятия поставлена задача на постепенное сокращение численности работников.

Поэтому на естественно освобождаемые места (уход на пенсию, увольнение по собственному желанию) переводят работников с сокращаемых должностей, стажируют, обучают их.

Альтернативой найма работников со стороны может быть сверхурочная работа. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на прием новых работников и обеспечивает имеющихся дополнительным доходом.

При необходимости предприятие принимает на работу временных (сезонных) работников. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что предприятию не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы.

Внешними источниками являются случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, которые заносятся в картотеку, а также институты и университеты.

На первоначальном этапе отбором потенциальных работников занимается кадровая служба предприятия.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа с непосредственным руководителем и начальником отдела (цеха);
- заполнение бланка заявления;
- проверка послужного списка;
- обязательный медицинский осмотр;
- обязательный инструктаж по технике безопасности;
- принятие решения.

2.4 Адаптация персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

Адаптация персонала в организации проводится в форме наставничества. При поступлении на работу или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом директора назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25 % от должностного оклада стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность – два месяца, для молодых специалистов по решению директора стажировка может быть продолжительней.

Во время стажировки новичка знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать, по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

Ответственным за стажировку, выступающим в роли наставника, назначается обычно руководитель объекта. Это делается для того, чтобы исключить формальный подход к наставничеству. Ведь руководитель несет ответственность за действия подчиненных, и в его интересах подготовить хорошего специалиста.

Наставник дает новичку задания, контролирует его работу и обеспечивает поддержку и обратную связь. Своим примером он показывает, каким образом вести себя в коллективе в соответствии с установленными стандартами работы и требованиями организации.

В организации наставничество очень эффективно, так как подкреплено документально (наставник работает обязательно по плану, утвержденному

руководителем предприятия, имеет инструкции, документы, необходимую нормативную литературу).

Такая форма адаптации полезна для трех сторон: для организации, для обучаемого, для наставника.

Плюсы такой формы адаптации для обучаемого заключаются в следующем:

- помощь и поддержка в течение всего процесса стажировки;
- лучшее понимание всесторонней деятельности организации;
- развитие личных качеств (уверенности в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня и способностей);
- развитие навыков и умений за счет усвоения чужого опыта;
- ускорение развития карьеры (быстрая адаптация и вхождение в профессию стимулирует развитие карьеры);
- уменьшение вероятности конфликтов (наставник помогает вникнуть в тонкости работы и отношения в коллективе);
- снижение психологического напряжения (появляется чувство защищенности).

Приобретения наставника:

- активное участие в развитии своей команды;
- повышение авторитета и статуса в команде;
- рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения функций;
- личное саморазвитие (получение новых знаний, навыков и умений в процессе выполнения своих функций).

Приобретения организации:

- более подготовленные кадры;
- повышение культурного уровня организации;
- более эффективная подготовка руководящих кадров;
- формирование положительного отношения к обучению;

- уменьшение времени, необходимого для адаптации нового сотрудника.

В целом можно говорить об эффективности адаптации работника в данной организации. За короткое время он осваивает оборудование, руководящую документацию. Инструкции описывают алгоритмы действий в нестандартных ситуациях (отключение электроэнергии, чрезвычайные происшествия) и всегда, согласно требованию руководящих документов, находятся на рабочем месте. Все это позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс.

2.5. Повышение квалификации и производственное обучение персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

Политику затрат на повышение квалификации работников определяет объективная необходимость сохранения рабочей силы нужного количества и качества, так как главная задача как участка, так и предприятия в целом – обеспечение бесперебойной работы.

Повышение квалификации – ключевой инструмент, с помощью которого работники развиваются вместе с развитием науки и техники, совершенствованием технологий.

Огромное значение в повышении эффективности управления персоналом имеет проведение технической учебы (производственной учебы) на рабочих местах. Нормативами установлено 8 часов технической учебы на 1 человека в месяц. Техучеба планируется и проводится руководителями участков. При проведении технической учебы изучаются руководящие документы, должностные инструкции, инструкции по охране труда и технике безопасности, материальная часть.

Основным показателем эффективности производственного обучения и повышения квалификации в Западно-Сибирской Региональной Дирекции

железнодорожных вокзалов является показатель сокращения количества отказов оборудования, возникающих в результате нарушения установленных правил или условий эксплуатации средств РТОП (человеческий фактор). На протяжении 3 лет (2015-2016) отказов оборудования по причине человеческого фактора не было.

2.6. Мотивация и ее роль в эффективности деятельности персонала

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому отечественным предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Все положения о материально-денежном стимулировании должны быть закреплены в официальном документе.

В Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем является «Коллективный договор», который затрагивает все аспекты стимулирования работников, как материального, так и нематериального.

Методы стимулирования труда персонала действующие в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов:

Материально-денежное стимулирование:

1. Действует повременно-премиальная система оплаты труда.
2. Устанавливаются следующие виды доплат:

- за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников по причине болезни, ученических отпусков, беременности и родам, уходом за ребенком не менее 10% от должностного оклада замещаемого;

- за работу в ночное время в размере 45% часовой тарифной ставки за каждый час работы;

- за работу в вечернее время в размере 20% часовой тарифной ставки за каждый час работы;

- работникам, осуществляющим стажировку специалистов при приеме на работу в размере 25% от оклада стажируемого на период подготовки специалистов;

- работникам несущим материальную ответственность до 20% от должностного оклада;

3. Предприятие выплачивает ежемесячное вознаграждение за выслугу лет, в зависимости от продолжительности непрерывного стажа работы на предприятии:

- 5% от 3-5 лет, 10% от 5-10 лет, 15% от 10-15 лет, 20% от 15 лет и выше.

4. Должностной оклад (тарифная ставка) увеличивается:

- работникам, занятым с вредными условиями труда;

- за квалификационную категорию непосредственно осуществляющим техническое обслуживание инженерам и техникам 2 категории – на 20%, инженерам и техникам 1 категории на 40%; другие отделы и объекты - инженерам и техникам 2 категории – на 10%, инженерам и техникам 1 категории – на 25%.

5. Работникам предоставляются:

- дополнительные отпуска за вредные условия труда и ненормированное рабочее время до 14 календарных дней;

- дополнительные отпуска сроком на 3 календарных дня в связи с рождением ребенка, похороны близких родственников, вступление в брак, провод детей в армию;

- один оплачиваемый день -1 сентября (женщинам или одиноким мужчинам, имеющим детей до 10 лет;

6. Предприятие выплачивает:

- материальную помощь в связи со смертью близких и оказывает помощь в организации похорон;

- единовременное пособие работникам уходящим на пенсию по возрасту в зависимости от стажа:

Мужчины	Женщины	Размер пособия
5-15 лет	3-12 лет	2 месячный заработок
15-20 лет	12-15 лет	3 месячный заработок

- единовременное вознаграждение к юбилею работников (45,50,55,60,65,70 лет);

- единовременное вознаграждение при стаже непрерывной работы в организации (25,30,35,40 лет);

- материальную помощь на проведение платных медицинских услуг, не входящих в перечень страховой медицины;

- компенсацию затрат, связанных с проездом работников удаленных объектов, приезжающих на техникуму и другие мероприятия;

- ежемесячное пособие для женщин, ушедших в отпуск по беременности и родам с 12 недель в размере среднемесячной заработной платы, до ухода в отпуск по беременности и родам;

- ежемесячное пособие на ребенка в размере трех минимальных з/плат по РФ женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет.

7. Льготный срок назначения пенсии по вредности.

Материально - не денежное стимулирование:

1. Премирование и поздравление к празднику 9 мая (участников ВОВ), дню пожилого человека, 23 февраля, 8 марта, новогодние праздники, приобретение детских подарков.

2. Работа с уволенными пенсионерами (поздравление, премирование)

Нематериальное стимулирование:

1. Предоставляется возможность повышения квалификации.
2. Рабочие места достаточно оснащены, однако значительная часть помещений нуждается в ремонте и модернизации.
3. Организация комнат отдыха и приема пищи.
4. Страхование работников от случаев травматизма на производстве, профессиональных заболеваний.
5. Доска почета: «Ими гордится коллектив» (выбираются достойные работники из организации раз в полгода).

При оценке мотивационной системы персонала не достаточно перечислить методы стимулирования, необходимо знать, как они работают. В этом может помочь персонал предприятия. Мною разработана небольшая анкета (Приложение 3), на вопросы которой легко и быстро ответить, а главное она покажет, насколько действенна система стимулирования на данном предприятии.

В связи с разброшенностью и удаленностью объектов всех работников охватить не удалось, на вопросы анкеты согласились ответить 100 человек (это 42% от общей численности персонала Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов), из них 61 мужчина, 39 женщин.

В анкетировании были охвачены все категории персонала от рабочих до руководителей. Рис. 15

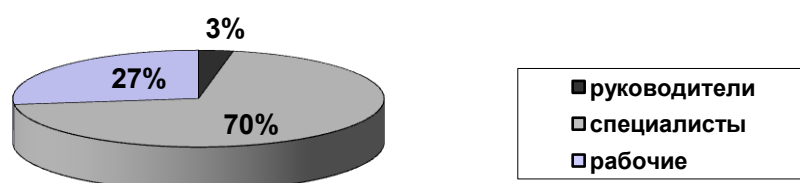


Рис. 15. Состав персонала, участвовавшего в анкетировании

Опрос респондентов Рис.16-17 показал, что удовлетворенность работой на предприятии в целом высокая, не многие хотели бы сменить место работы, неудовлетворенность в основном высказывали молодые сотрудники с высшим образованием, и это закономерно, ведь на предприятии не ведется планирование карьеры.

Анализ удовлетворенности существующей системой оплаты труда и системой премирования показал, что системой оплаты труда работники предприятия не удовлетворены (100% опрошенных), существующая система оплаты учитывает квалификацию работников и условия труда (вредность, режим работы, продленный ресурс оборудования, расширение зоны обслуживания), но основным фактором роста заработной платы на предприятии является не рост эффективности производства, а темпы инфляции, так как рост происходит только за счет увеличения прожиточного минимума по Российской Федерации. Положение о премировании хоть и предусматривает выплату премий, но конкретно не оговаривает ни сроков, ни размер премии. За последний год премия не выплачивалась.

Большая половина опрошенных высказала неудовлетворение условиями труда (комфорт, ремонт помещений, оснастка рабочих мест).

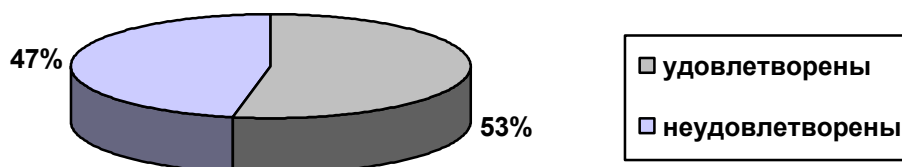


Рис. 16. Удовлетворенность персонала условиями труда

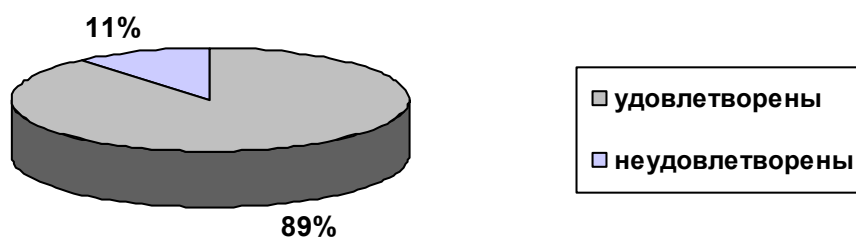


Рис. 17. Удовлетворенность отношениями между работниками, между работниками и руководителями

В коллективе очень хорошая теплая обстановка, работники удовлетворены отношениями между собой, и отношением руководителей к ним.

На вопрос анкеты, какие дополнительные услуги со стороны предприятия вам необходимы, многие хотели бы, чтобы со стороны предприятия уделялось внимание спортивно-оздоровительным мероприятиям (покупка абонементов в бассейн, в фитнес-клубы и т.д.), организовывались бесплатные или частично оплачиваемые обеды.

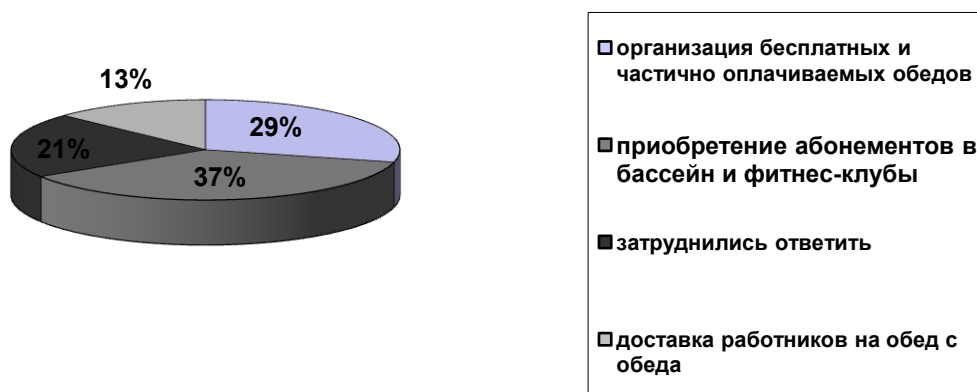


Рис.18. Дополнительные услуги со стороны предприятия, необходимые работникам Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов, согласно анкетным данным

Анализ системы мотивации показал, что руководству предприятия следует уделить внимание системе премирования, размеру заработной платы, условиям труда работников (ремонт помещений, комфорт на рабочем месте, оснастка рабочих мест необходимыми инструментами), организации питания. Частичное премирование – это тоже не самое лучшее решение. Это создает напряженную обстановку в коллективе, и значительно снижает уровень производительности труда.

2.7. Квалификационная оценка персонала, ее критерии, принципы и основания

Оценка персонала имеет целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста для реализации кадровой политики и достижения целей организации.

Оценка индивидуальных результатов деятельности сотрудников является необходимым элементом управления персоналом. Она осуществляется либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо непосредственным техническим руководителем оцениваемого сотрудника. Объектами оценки выступают общая трудовая активность сотрудников организации, их ответственность, инициативность, бесконфликтность, трудовая и исполнительская дисциплина, профессиональные и личностные компетенции, результаты выполнения конкретных заданий руководства.

Результаты текущей оценки всех сотрудников организации учитываются руководителем и передаются в службу персонала для внесения их в индивидуальное досье.

В Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов оценка персонала проводится в форме аттестации.

Аттестация дает возможность выявления потенциала работников.

В исследуемой организации аттестация персонала проводится на основании «Положения о порядке проведения аттестации работников Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

Целями аттестации работников являются:

- повышение эффективности труда и ответственности руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов за порученное дело, наиболее рациональное использование специалистов, повышение их деловой квалификации;
- определение пригодности работников к работе по обеспечению безопасной эксплуатации оборудования, а также по обеспечению хозяйственной деятельности предприятия;
- объективная оценка служебной деятельности работника, определение его соответствия занимаемой должности;
- выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения.

Основными задачами аттестации являются:

- проверка уровня знаний нормативных правовых актов и других документов, регламентирующих безопасное обеспечение хозяйственной деятельности предприятия, а также умения применять их в работе;
- формирование высокопрофессионального кадрового состава исполнительных руководителей и специалистов, обеспечивающих эффективность производства и решение социальных задач.

Согласно положению о проведении аттестации работники подлежат аттестации при решении вопроса о соответствии занимаемой должности один раз в 3 года, но не реже одного раза в пять лет. Досрочная аттестация может быть проведена на основании приказа генерального директора в связи с упущениями и просчетами в служебной деятельности этого работника, она проводится, когда выявлены грубые нарушения норм и правил, действующие в организации.

Для проведения аттестации создается специальная комиссия, персональный состав которой утверждается распоряжением генерального директора.

Председателем аттестационной комиссии составляются годовой график аттестации и списки работников, подлежащих аттестации.

В период подготовки к аттестации начальники структурных подразделений представляют в отдел кадров характеристику на подчиненного работника, подлежащего аттестации, выполненную на бланке аттестационного листа с подписью работника, об ознакомлении с характеристикой, получает и заполняет анкету.

Характеристика должна содержать всестороннюю и объективную оценку личных и деловых качеств работника, результаты его служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, выполнение работником рекомендаций, высказанных при предыдущей аттестации, мнение начальника, представившего характеристику, о соответствии работника занимаемой должности.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения начальника соответствующего подразделения о работнике, проводит собеседование с самим работником. Обязательно ведется протокол заседания аттестационной комиссии.

По результатам аттестации комиссия может принять решение о соответствии (несоответствии) работника занимаемой должности, о соответствии занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией, о выдвижении на вышестоящую должность. Решение аттестационной комиссии фиксируется в аттестационном листе, который хранится в личном деле работника. Прошедшему аттестацию работнику выдается удостоверение установленной формы.

После проведения аттестации результаты, как правило, доводятся до сведения аттестуемого путем неформального общения: проводится

собеседование, внимание аттестуемого акцентируют на сферах и областях, которые требуют совершенствования, даются рекомендации для продвижения по должностной лестнице.

Вывод по главе 2.

Исследование особенностей деятельности в сфере управления персоналом в Западно – Сибирской региональной дирекции железнодорожных вокзалов показало, что в целом кадровый состав работников обладает всеми необходимыми качественными характеристиками, которые требует от них деятельности в организации железной дороги.

В организации выражены процессы мобильности персонала, в анализируемый период численность работников уменьшается и составляет в 2016 году 983 человека. Штат укомплектован менее чем на 100 %, при этом недоукомплектованность наблюдается в тех должностях, на которых достаточно низкий уровень заработной платы, в основном это рабочие.

В организации трудятся на постоянной основе 99% численности персонала, 1% численности является временными работниками. Среди работников преобладают женщины. Большая часть работников имеет средне – техническое образование, также достаточно высок процент работников, имеющих среднее и среднее специальное образование.

Большая часть работников дирекции – это рабочие.

Система управления достаточно обширна и представлена рядом функций, целью реализации которых является достижение плановых показателей деятельности в целом. Исследование содержания методик, применяемых в сфере управления, позволило выявить основные недостатки в данной системе:

- Слабо выражен уровень материальной и нематериальной мотивации работников;
- Достаточно высоки расходы на повышение квалификации;

- Наблюдаются сложности в системе организации обучения;
- При проведении оценки и аттестации работников наблюдаются отклонения от графиков работ, а также нерациональное проведение оценки в целом.

Решению данных проблем посвящена глава 3.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ЗАПАДНО-СИБИРСКОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ВОКЗАЛОВ

3.1. Совершенствование системы мотивации труда, как проблема деятельности кадровой службы

3.1.1. Предложения по совершенствованию системы материального стимулирования работников Западно-Сибирской. Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

Мотивация является необходимым элементом технологии управления любыми процессами, в которых участвуют работники организации. Отсутствие эффективной мотивации создает у работника безразличное отношение к своему труду, следовательно, снижает его эффективность.

Главной задачей руководителя организации создание у всех категорий сотрудников организации постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, то есть незапланированных работодателем трудовых результатов.

В качестве материального мотивирования работников Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов я хотела бы предложить рассмотреть систему участия в прибылях. Система участия в прибылях должна распространяться на всех работников и зависеть от прибыльности организации в целом или отдельных ее подразделений. При использовании систем участия необходимо помнить о двух моментах.

Первый: увеличение прибыли может в значительной мере зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения дохода.

Второй: система участия в прибылях подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, так как на предприятие действует множество внешних, не поддающихся контролю факторов.

Таким образом, если работники предприятия хотят участвовать в прибылях, то они должны также быть готовыми разделить и риск понести убытки.

Так как система распределения доходов стимулирует работников повышать эффективность своего подразделения, то в идеальном варианте все работники предприятия должны быть вовлечены в соответствующую программу. В Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов целесообразно использовать и программу участия в прибылях, и программу разделения доходов. Например, на уровне отделения - систему участия в прибылях, а на уровне отделов и т.д. - систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование гибких систем участия позволяет значительно повысить уровень доходности при одновременном увеличении производительности и прибыльности.

3.1.2. Предложения по совершенствованию нематериального стимулирования и их особенности

На заре индустриального капитализма считалось, что оплата труда составляет главный и даже единственный стимул для персонала. Но по мере роста интеллектуальной емкости труда и появления жесткой конкуренции по ресурсам фактор материального вознаграждения утратил свою неоспоримую исключительную силу. Нематериальные вознаграждения стали выходить на первый план.

Анализ нематериальной мотивации в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов показал, что система применяемые в организации не совершенна и требует доработок. Большая

часть персонала участвовавшего в анкетировании, высказала свое мнение по поводу проведения спортивно-оздоровительных мероприятий. Чтобы простимулировать повышение производительности и результативности труда, повышение уровня дисциплины работников можно ввести ежемесячное премирование лучших работников абонементами на посещение бассейна или фитнес-клуба. В конце месяца с каждого участка выбирается лучший работник и премируется.

Это улучшит состояние здоровья работников, а неформальное общение улучшит психологический климат в коллективе.

3.1.3. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала

Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. До того, как перейти к проектированию системы управления карьерой Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов рассмотрим разработанные в кадровом менеджменте основы управления карьерным развитием персонала.

Карьера (от фр. *cariera*) – "успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности". Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить

несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры отражено в табл. 2.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры - временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

Таблица 2

Основные этапы карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности Мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 3

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами.

Цели системы управления карьерным процессом Зап.Сиб. Ремонтной Дирекции железнодорожных вокзалов могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;

Таблица 3

Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов соответственно целям будут:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением;
- прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);
- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;
- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал - технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Таким образом, управление карьерой менеджера, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рис. 19.



Рис. 19. Принципиальная схема взаимодействия организации и менеджера в процессе управления его карьерой

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов должна включать в себя следующие услуги:

- 1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- 2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) помогать работникам, установить цели карьеры;
- 4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. В

Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
 - информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
 - правила избрания открыты и обязательны для всех;
 - стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
- Каждый имеет возможность попробовать свои силы:
- работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации.

Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

3.2. Предложения по повышению эффективности обучения персонала

Повышение квалификации кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

При повышении квалификации персонала на предприятии проводятся курсы повышения квалификации, семинары сроком от 3 до 21 дней. Обучение проводится на договорной основе с институтами в городах: Кемерово, Томск, Новосибирск. В связи с этим затраты на обучение возрастают втрое, так как, кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проживание, проезд.

Суть предложения состоит в том, чтобы организовать обучение без выезда работника. Необходимо заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала, так как в нашем городе имеются филиалы высших учебных заведений и для работника легче будет в процессе обучения ориентироваться в естественных для него условиях.

Это сэкономит значительные средства, обеспечит большее количество обучаемых, улучшит качество обучения.

Благодаря экономии можно увеличить численность повышающих квалификацию, так как анализ показал, что ежегодно повышение квалификации проходит недостаточное количество работников.

Еще я хотела бы предложить абсолютно новую модель обучения, основанную на принципиально новой методологии. Неоспоримым преимуществом будет являться активный (самостоятельный, исследовательский) способ освоения знаний перед пассивным

(потребительским) подходом к обучению. Когда человек сам создает свое знание, он не просто берет готовые стандартные решения, а овладевает системой познания и преобразования действительности. Это значительно повышает его практические возможности в широком спектре изменяющихся ситуаций.

Многомерность процесса повышения квалификации показывает тенденцию перехода от знаний к навыкам и мастерству, ибо знания не усваиваются полностью. Необходим обмен знаниями, перенос их в жизненные, рабочие или новые ситуации; преобразование, решение проблем и внедрение их в практику. В таком случае, главная цель повышения квалификации, должна состоять в том, чтобы соединить воедино жизненную и производственную ситуации, стать частью ежедневного производственного процесса. Поэтому жизненные и производственные проблемы ставятся как цели переподготовки. Именно эти ежедневно появляющиеся перед нами жизненные и производственные процессы в новых условиях становятся ориентиром дальнейшего обучения персонала.

3.3. Внедрение информационной системы «1С: Управление» для совершенствования процесса управления системой кадров в Западно-Сибирской Региональной Дирекции железнодорожных вокзалов

В современных условиях эффективное управление представляет собой ценный ресурс организации, наряду с финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности становится одним из направлений совершенствования деятельности предприятия в целом.

Одной из насущных проблем системы управления персоналом – слаборазвитое информационное и техническое обеспечение. Зачастую информационный обмен между всеми подразделениями затруднён из-за

организационных и технических сложностей. В последнее время всё чаще стали использовать внутреннее информационное обеспечение через компьютерную сеть.

Использование АСУ (автоматизированная система управления) – это достаточно перспективное направление развития в системе управления кадрами.

Внедрение АСУ - кадры позволит решать вопросы, связанные в учётом кадров, движением трудовых ресурсов, как по предприятию в целом, так и внутри подразделений. Система даст необходимую и полную информацию о количественном и качественном составе работников. Это повысит качество учёта и поспособствует созданию оптимальной базы для планирования и организации работы с кадрами (определение потребности в кадрах, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры и т.п.). Современные разработки предназначены для автоматизации всех управленческих функций, связанных с персоналом от формирования структуры организации до бухгалтерских расчётов.

1С: Предприятие является универсальной системой автоматизации деятельности предприятия. За счёт своей универсальности система 1С:

Предприятие может быть использована для автоматизации самых разных участков экономической деятельности предприятия: учёта товарных и материальных средств, взаиморасчётов с контрагентами, расчёта заработной платы, расчёта амортизации основных средств, бухгалтерского учёта, кадровый учет и т. д.

Основные возможности:

Гибкие возможности по настройке, сбору, контролю и пакетной обработке отчетности обеспечивают формирование консолидированной отчетности с учетом как автоматических, так и ручных корректировок исходных показателей отчетности, включая трансформационные и элиминационные .

Управление организационно-финансовой структурой группы. Развитые функции по определению организационно-финансовой структуры группы обеспечивают формирование различных (в том числе и пересекающихся) периметров консолидации отчетности, что позволяет обслужить произвольные принципы группировки бизнес-единиц (включая отраслевые, географические и прочие варианты их сегментации). Регистрация организационных изменений в группе компаний позволяет обслуживать сложные схемы взаимных инвестиций между организациями холдинга, расчет полных долей владения, а также определение степени контроля над бизнес-единицами группы.

Управление процессами обработки корпоративной отчетности (workflow). Система обеспечивает не только планирование и выполнение регламента процесса обработки корпоративной отчетности (совокупности взаимосвязанных этапов), но и определение участников этого процесса и их ролей. Взаимосвязанное управление состояниями отчетов и этапов по их обработке расширяет возможности по управлению процессом обработки корпоративной отчетности.

Поддержка мультивалютности и пересчета значений показателей отчетности в другую валюту расширяют аналитические возможности продукта и обеспечивает формирование корпоративной отчетности для различных ее потребителей.

Аналитические возможности, безусловная сопоставимость отчетных данных и поддержка единого информационного пространства в масштабах группы обеспечивается за счет:

- поддержки аналитических измерения показателей отчетности;
- единых классификаторов;
- широких возможностей системы по различным формам представления аналитической информации.

Перечень преимуществ программы «1С:Управление» для различных категорий пользователей:

1. Собственникам, инвесторам и кредиторам:

- возможность принятия обоснованных инвестиционных решений благодаря наличию полной и достоверной информации о финансовом положении группы компаний.

2. Топ-менеджерам:

- увеличение прозрачности, а значит, и контролируемости финансовых и материальных потоков группы компаний;
- возможность своевременного принятия взвешенных стратегических и оперативных решений на основании актуальных данных;
- возможность обеспечить рациональный баланс между централизацией и делегированием функций планирования и контроля в управляющей компании и зависимых организациях;
- возможность сравнительного анализа эффективности различных компаний, входящих в группу;
- снижение затрат на ведение учета в группе;
- возможность организации единого бюджетного процесса в рамках группы компаний;
- упрощение взаимодействия с внешними и внутренними потребителями отчетности за счет ускорения трансформации отчетности между различными учетными контурами (РСБУ, IAS, US GAAP, управленческий учет);
- снижение стоимости аудита трансформированной отчетности;
- анализ эффективности финансовых и материальных потоков в группе;
- принятие аргументированных решений по трансфертному ценообразованию;
- поддержку мультифирменных схем налогового планирования и оптимизации;
- упрощение реорганизации финансовой структуры группы.

3. Главным бухгалтерам:

- уменьшение сроков закрытия периодов;

- снижение влияния "человеческого фактора" на сроки и качество подготовки отчетности;
- автоматизацию сверок операций между компаниями группы.

4. Аудиторам и специалистам по международной отчетности:

- автоматизацию подготовки индивидуальной и консолидированной отчетности по различным стандартам;
- автоматизацию камеральных проверок отчетности (в том числе консолидированной).

5. Кадровая служба:

- автоматизация сбора, хранения учета и анализа персональной информации (персональная информация со дня начала трудовой деятельности человека и в течение всей его жизни, в том числе: доход, стаж, отчисления в Пенсионный фонд России (ПФР));
- хранение, поиск, просмотр и редактирование всех документов персонифицированного пенсионного учета и оформление их в соответствии с требованиями ПФР в виде бумажных документов и в электронном виде.

Таким образом, продукт "1С: Управление" способен обеспечить автоматизацию полного цикла подготовки корпоративной отчетности, которая позволит различным группам пользователей сформировать целостный взгляд на состояние и динамику развития бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не одна из самых сложных проблем предприятия, особенно когда коллектив насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором оптимальной системы заработной платы, созданием отношений социального партнерства на предприятии.

Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

Объектом исследования в рамках ВКР являлась Западно – сибирская региональная дирекция железнодорожных вокзалов. Был исследован кадровый состав организации, проведено изучение системы управления персоналом.

Кадровый состав организации характеризуется как нестабильный, движение персонала отражает несовершенство системы управления. Большая часть работников – женщины, занимающие должности рабочих, имеющие среднее специальное образование.

В системе управления персоналом выделяют следующие направления:

- Подбор, прием, найм персонала;
- Адаптация персонала;
- Обучение и повышение квалификации;

- Оценка и аттестация персонала;
- Мотивация персонала.

Каждое направление представлено комплексом мероприятий, за реализацию которых отвечают специалисты кадровой службы.

Проведение исследования, которое включало помимо анализа данных социологические опросы, позволило выявить ряд недостатков в системе управления, в частности, было определено, что:

- Слабо выражен уровень материальной и нематериальной мотивации работников;
- Достаточно высоки расходы на повышение квалификации;
- Наблюдаются сложности в системе организации обучения;
- При проведении оценки и аттестации работников наблюдаются отклонения от графиков работ, а также нерациональное проведение оценки в целом.

Для устранения выявленных недостатков в рамках ВКР было предложено:

- Реализовать систему участия работников в прибыли организации;
- Расширить систему нематериального стимулирования через предоставление бесплатных абонементов на посещение спортивных организаций;
- Выделить в отдельное направление в сфере управления процессы управления карьерой работников, которая в настоящее время отсутствует;
- Внедрить в практику работы системы обучения, в основе которых лежит использование дистанционных технологий;
- Установить и использовать для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом систему «1С: Управление персоналом», что значительно повысит эффективность управления.

Реализация данных мероприятий будет иметь высокий социальный эффект, т.к. будет более рационально распределена нагрузка между работниками кадровой службы; будут совершенствованы различные направления в сфере управления, что позволит повысить заинтересованность работников в труде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2008. - 256 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2006. - 960 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
12. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
13. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
19. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2010. - 288 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
28. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
29. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
30. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.

31. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Дело-производство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
32. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
33. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психобиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
34. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
35. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
36. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2009. - 256 с.
37. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
38. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
39. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
40. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

41. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
42. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
43. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
44. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.
45. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
46. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010. - 432 с.
47. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
48. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
49. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
50. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Р. Алавердов; М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. — 320 с.— Электрон. версия печ. публ. — Режим доступа: [http://www. bib.convdocs.org](http://www.bib.convdocs.org), вход свободный. — (дата обращения: 10.04.2017).

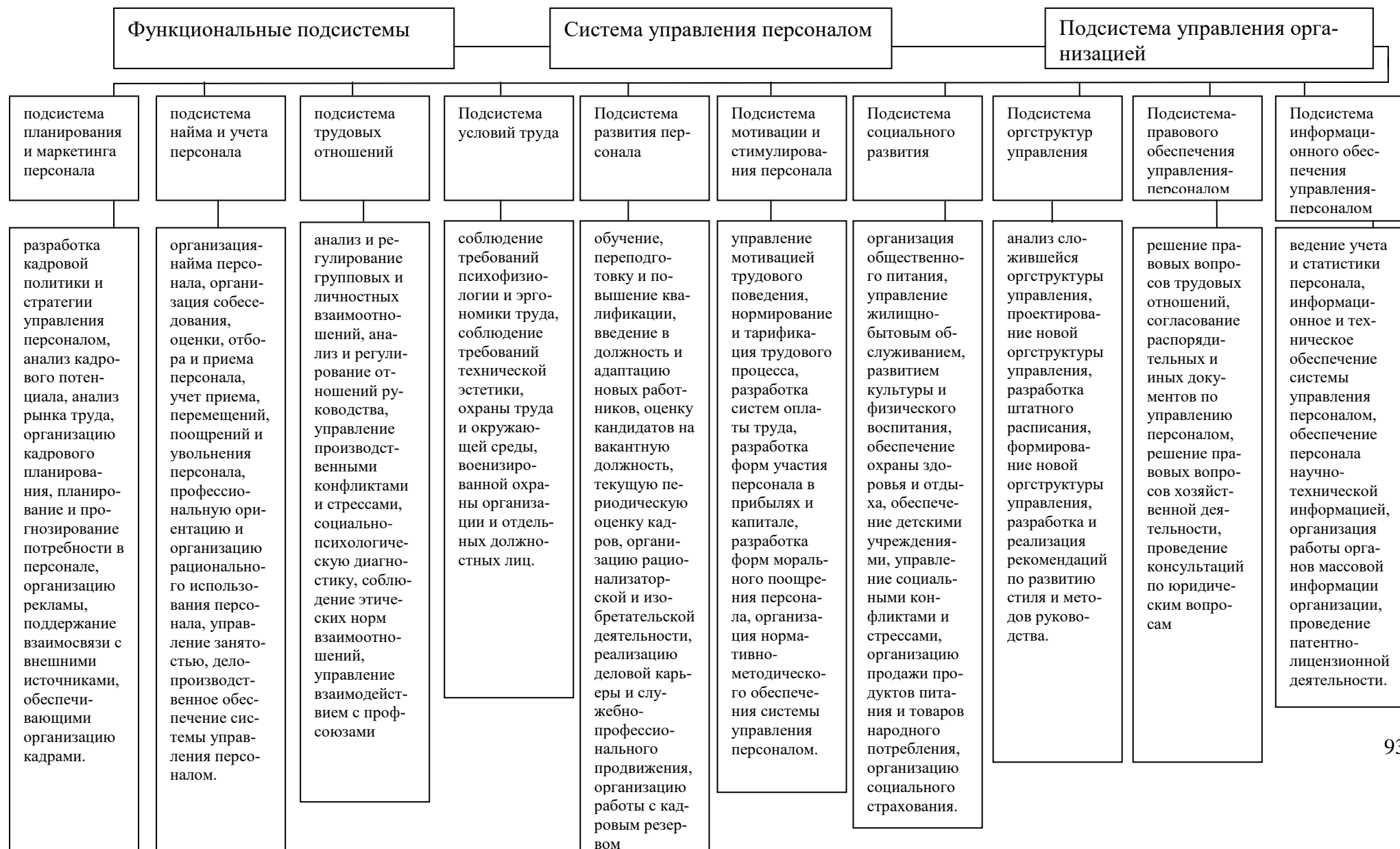
Приложение А

Цели работника, нанимающегося в организацию



Приложение Б

Функции управления персоналом



Приложение С

Анкета опроса

Пол _____ Возраст _____

Категория персонала _____

Вопросы	да	нет
Удовлетворены ли Вы условиями труда?		
Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?		
Удовлетворены ли Вы системой премирования?		
Хотели бы Вы сменить место работы?		
Удовлетворены ли Вы отношениями между работниками в коллективе?		
Удовлетворены ли Вы отношениями между работниками и руководителями?		
Какие дополнительные услуги и льготы со стороны предприятия Вам необходимы?		

Приложение Д

Дерево целей совершенствование эффективности управления персоналом в Западно – Сибирской Региональной Дирекция железнодорожных вокзалов

