

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001573
Рябцевой Оксаны Сергеевны

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	12
1.1 Сущность и особенности развития и использования персонала в современной практике кадрового менеджмента.....	12
1.2 Инструменты развития персонала и повышения эффективности использования человеческих ресурсов	18
1.3 Показатели развития и использования трудовых ресурсов	27
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ОРГАНИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ Ошибка! Закладка не определена.	32
2.1 Организация и методы исследования.....	32
2.2 Исследование системы развития персонала и процессов использования трудовых ресурсов в организации транспортной отрасли..	388
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И УЛУЧШЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	67
3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию развития и использования персонала в Белгородской дистанции пути – структурного подразделения ЦДИ – филиала ОАО «РЖД»	67
3.2 Оценка эффективности использования персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения кадрового развития организации	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	899
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	9191
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	977

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной практике менеджмента персонал организации, как основа производственного, управленческого, творческого и инновационного потенциала, является одним из основных капиталов, ресурсом конкурентоспособности и генерации движения к максимизации прибыли, социальной ответственности. От качественной и количественной результирующей составляющей деятельности персонала напрямую зависят не только экономические показатели организации, но и ее имидж среди потребителей товара, конкурентов и партнеров, а также перспективных специалистов, находящихся в поиске нового рабочего места. Результаты деятельности персонала предприятия зависят не только от личных способностей и умений в производственной области, но и социально-психологического климата в коллективе, организации процесса производства, времени работы и отдыха, системы мотивации и стимулирования, организационной культуры предприятия и т.д. Эффективное использование трудовых ресурсов, создание благоприятных условий труда оказывают влияние на уровень производительности труда и, через показатель эффективности труда, на увеличение объемов оказанных услуг, на сроки выполнения, на эффективность использования мощностей, а также на себестоимость оказываемых услуг, то есть на технико-экономические показатели работы предприятия. Следовательно, совершенствование системы развития и использования персонала на основе научно-обоснованных мероприятий и рекомендаций относится к числу важнейших задач современного кадрового менеджмента, является одним из основных условий в достижении поставленных предприятием целей.

В условиях коммерциализации, информатизации, движения к инновациям и бережливому производству активно развивающиеся предприятия постоянно находятся в поиске новых возможностей для улучшения качества производимой продукции и оказываемых услуг, новых

способов получения максимальной отдачи от своих сотрудников, новых рынков производства и сбыта продукции и услуг. Огромное количество товаров-аналогов на рынках, а также постоянное появление новых высококвалифицированных специалистов на рынке труда также побуждает организации к развитию, постоянной активизации части интеллектуальных, материальных и информационных ресурсов для поиска новых преимуществ в конкурентной борьбе. Одним из самых главных преимуществ компаний в этой непрекращающейся гонке справедливо считается персонал, а потому перспективные организации затрачивают множество ресурсов на обучение, развитие и мотивацию, и постоянно находятся в поисках новых способов удержания персонала и способов увеличения получаемой от его деятельности прибыли.

Однако, на современном рынке труда существует множество проблем с развитием и использованием персонала, поскольку многие компании, в том числе, транспортной отрасли, из всего комплекса мероприятий развивают только несколько направлений, обычно связанных исключительно с повышением выработки и результативности, упуская вопросы оптимизации корпоративной культуры, укрепления лояльности персонала, моделирования и развития карьеры, поддержания в персонале устойчивого интереса к труду. Именно по этой причине поиск новых путей улучшения использования и развития персонала и привлечение внимания руководителей компаний к данному вопросу являются одними из самых актуальных потребностей современного рынка трудовых ресурсов, чем и обосновывается актуальность темы исследования.

Проблема исследования заключается в противоречии между запросом практики кадрового менеджмента организациями транспортной отрасли в совершенствовании механизмов управления развитием персонала с учетом, во-первых, использования имеющихся внутренних ресурсов кадровой политики и моделирования карьеры, кадрового резерва, обучения, ротации, организации труда, и, во-вторых, современных социально-экономических

условий, требующих перехода на принципы бережливого производства, новые компетенции сотрудников, и недостаточной разработанностью этих процессов в отечественной теории управления человеческими ресурсами.

Степень научной разработанности проблемы исследования.

Технологии развития и пути улучшения использования персонала разрабатываются с момента возникновения управления персоналом как научной дисциплины, начиная с классических школ управления и заканчивая современными способами и подходами. Каждая из авторских теорий привнесла вклад в развитие решения вопросов использования персонала, технологии, методы и инструментарий большинства теорий находят применение и в современных системах развития и использования персонала, зачастую становясь фундаментом и своеобразной точкой отсчета для множества систем. Так, например, в современных системах профориентации персонала находят позиции соприкосновения теории А.П. Болтунова, Н.И. Кареева, А.Ф. Кларка, Г. Мюнстерберга (создатель теории профессиональной пригодности и профессионального отбора), Ф. Парсона (создал первую в США консультационную службу по вопросам выбора профессии), Ф. Тейлора (актуализация вопросов профессионального отбора в процессе самой деятельности).

Наиболее фундаментальные труды ученых, изучавших вопросы ротации кадров и управления деловой карьерой – М. Вудкок и Д. Френсис, находят применения в современной практике управления человеческими ресурсами.

Проблема мотивации персонала всегда являлась одной из самых ключевых с момента возникновения управления персоналом как науки. основополагающие концепции нашли отражение в трудах Э. Мэйо, Г. Мюррей, Б. Скиннер, Ф. Тэйлор. Наиболее современными правомерно считать теории С. Адамса (теория справедливости), К. Альдерфера (теория существования, связи и роста), В. Врума (теория ожиданий), Ф. Герцберга (теория двух факторов), теория Э. Локка (теория постановки целей), Д. Мак

Клелланда (теория приобретенных потребностей), А. Маслоу (теория потребностей).

Проблемным вопросам оценки персонала и механизмам организации проведения аттестации посвящены фундаментальные труды, таких исследователей, как: М. Армстронг, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, В.Р. Веснин, И.Б. Дуракова, П. Друкер, А.П. Егоршин, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, Р. Марр, С.В. Шекшня и многие другие.

Результативность организации обучения как технологии управления развитием персонала раскрывается в работах А. Алавердова, Л. Басовского, О. Виханского, В. Дятлова, Н. Журавлева, А.Я., Кибанова, Л. Карташовой, А. Наумова, Р. Фатхутдинова и др. Принципы и методы обучения персонала, ресурсы развития творческого, интеллектуального потенциала сотрудников являются предметом рассмотрения в работах В.Л. Арлазарова, Н. Емельянова, А.А. Иващенко, Н.А. Калигина, Д.А. Новикова и др.

Значительный вклад в развитие системы организации труда персонала внесли Д. Аткинсон, А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Ф. Р. Дунаевский, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, Н.И. Савин, И.М. Сеченов, Ф. Тейлор, Г. Форд.

Необходимость дальнейшего исследования обосновывается системными изменениями ценностей человеческого капитала, трудового законодательства, возникновением новых производственных и информационных технологий, технических и электронных устройств – все это означает невозможность прекращения развития и совершенствования управленческих методологий и концепций управления человеческим потенциалом.

Объект исследования – система управления развитием персонала организации транспортной отрасли как стратегический ресурс рационального использования кадров.

Предмет исследования – инструменты, методы и механизмы развития персонала и процессов использования трудовых ресурсов.

Цель исследования – выявление особенностей управления развитием персонала организации транспортной отрасли через обоснование концепции стратегического использования персонала на основе трансформации обучения, кадрового резерва и деловой карьеры.

Задачи исследования:

- 1) изучение теоретического состояния проблемы развития персонала и повышения эффективности использования человеческих ресурсов в системе укрепления кадрового менеджмента;
- 2) определение методов диагностики системы развития персонала и процессов использования трудовых ресурсов в организации транспортной отрасли;
- 3) анализ системы развития и использования персонала, оценка показателей ее эффективности;
- 4) разработка и обоснование рекомендаций по совершенствованию развития и улучшения использования персонала в организации транспортной отрасли.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Методы исследования:

- организационные – сравнительный и метод срезов;
- эмпирические – архивный (анализ документов); опросные методы (анкетирование, экспертное интервьюирование), наблюдательный метод (наблюдение).
- методы обработки полученных данных – качественный и количественный анализ;
- метод интерпретации полученных результатов – структурный.

В качестве конкретных *методик исследования* использовались следующие:

- количественный анализ с применением метода математической статистики и методика бальной оценки эффективности работы предприятия, базирующаяся на методах экономического анализа, экспертных оценках, бальном методе и теории классификации;
- методика диагностики мотивационного потенциала, и методика изучения структуры мотивации труда;
- анкетирование «Состояния удовлетворенности трудом персонала»; экспертный опрос и экспертное интервьюирование (фокус группы).

Информационная основа исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки (2016-2017 гг.).

Основная гипотеза исследования включает несколько взаимосвязанных предположений, во-первых, мероприятия по развитию и использованию персонала должны учитывать специфику управленческой деятельности организаций транспортной отрасли, феномена «бережливого производства», и быть направлены на готовность управленческого персонала включиться в организационные изменения построения новых моделей компетенций сотрудников, мотивации и обучения, во-вторых, обеспечивая эффективное использование персонала, многие технологии по управлению развитием кадрового потенциала остаются вне сферы нормативно-правовой регламентации, что снижает качество управленческой деятельности.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1) обоснована необходимость внедрения в систему развития персоналом подсистемы обучения, основанной на принципах и технологиях бережливого производства, подсистемы моделирования деловой карьеры и кадрового резерва молодых специалистов, и, подсистемы организации труда в целях повышения результативности управления;

2) разработана и теоретически обоснована авторская модель проектирования и внедрения системы обучения персонала на основе принципов

бережливого производства;

3) предложен алгоритм и инструментарий комплексного эмпирического исследования эффективности использования персонала, базирующийся на качественных и количественных показателях организационно-кадровой оценки и включающий: показатели системы развития персоналом (подбор и расстановка, обучение, мотивация, кадровый резерв, карьера, ротация, использование рабочего времени, создание постоянных кадров, организация труда и др.); оценки потенциала использования персонала (оценка наличных трудовых ресурсов, целей, условий и перспектив развития персонала организации и др.); оценки оргструктуры и сравнение качественных показателей с нормативами;

4) разработаны и описаны рекомендации и мероприятия по повышению эффективности использования персонала, с учетом специфики деятельности предприятия транспортной отрасли, позволившие обосновать комплекс соответствующих программ и положений новой концепции развития персонала.

Положения, выносимые на защиту:

1) Оптимизация системы использования персонала и трудозатрат, организация труда и учет использования рабочего времени, проектирование системы обучения на основе принципов бережливого производства, моделирование и развитие карьеры молодых специалистов – необходимые условия повышения результативности управления развитием персонала в условиях «проектного и бережливого» кадрового менеджмента.

2) Использование «пакета» методического инструментария эмпирического исследования на разных этапах трансформации и модернизации системы развития и использования персонала влияет на прогнозируемость результатов управленческой деятельности; позволяет сделать процесс взаимодействия с организацией управляемым; обеспечивает воспроизводимость результатов и повторяемость их в иных условиях.

3) В качестве основы для построения новой эффективной системы оптимизации условий и механизмов использования персонала необходимо использовать системный подход и так называемый подход «от контроля к

бережливому развитию». Основные компоненты новой концепции развития и использования персонала, требуют новых качеств сотрудников, которым рекомендуется включиться в освоение HR технологий совершенствования системы обучения, мотивации и развития карьеры на основе «бережливых» компетенций и оптимизированных моделей управленческой деятельности.

Практическая значимость результатов исследования. Предложенная система мероприятий и рекомендаций по совершенствованию развития и использования персонала может быть использована руководством и главными специалистами предприятий подчинения, входящих в структуру Юго-Восточной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД», для снижения потерь рабочего времени, снижения количества сотрудников, не соответствующих занимаемой должности, повышения удовлетворенности трудом, условиями труда, внедрения системы ротации кадров, и за счет этого увеличения экономического и социального эффектов деятельности компании в целом. Социологический инструментарий, результаты исследований могут быть использованы главными специалистами подразделений для дальнейшего мониторинга и диагностики системы развития и использования персонала.

База исследования. Эмпирическое комплексное исследование системы развития и использования персонала проводилось на выборке (генеральная совокупность $N=884$), которую составили респонденты (выборочная совокупность определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования) крупного транспортного предприятия города Белгорода – Белгородской дистанции пути – структурного подразделения Юго-Восточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД».

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2016 г., 2017 г.).

Основные положения и выводы исследования отражены в двух статьях:

1) Рябцева, О.С. Социально-психологические аспекты менеджмента персонала / Т.В. Целютина, О.С. Рябцева // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции (Белгород, 13-16 апреля, 2016 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. – С. 208-212.

2) Рябцева О.С. Компетентность и роль HR-менеджера в системе регулирования социально-трудовых конфликтов / О.С. Рябцева // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 204-212.

Структура выпускной квалификационной работы отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и особенности развития и использования персонала в современной практике кадрового менеджмента

В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, усложнения экономики и системы менеджмента, именно знания, квалификация, творческие и лидерские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ стратегического развития крупных предприятий. Характерной чертой развития современного управления персоналом является признание возрастающей роли человека в производственной системе. Белкова Е.А. под «управлением персоналом» понимает «интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты-менеджеры формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения» [5, с. 7]. Кибанов А.Я. рассматривает управление персоналом в следующей весьма четкой интерпретации, полагая, что это «целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции развития и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации» [25, с. 85]. Карпов А.В., отражает иной аспект, рассматривая понятие «управление персоналом» максимально широко и включая в него множество факторов, функций и элементов деятельности: «Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности

использования персонала в достижении целей организации» [25, с. 11]. Заслуживает внимания определение, предлагаемое Табашниковым А.А., рассматривающее управление персоналом с точки зрения работника: «Управление персоналом – это система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека в интересах как самого человека, так и организации» [63, с. 51].

Исходя из данных определений, делаем вывод – управление персоналом как процесс развития – это деятельность уполномоченного для осуществления управленческих функций лица, сочетающая в себе правовые, административные, кадровые, социально-психологические и организационно-экономические элементы и процессы, и направленная на организацию и управление деятельностью персонала предприятия с целью максимизации его отдачи предприятию через наилучшее выполнение своих функций. Цели, стоящие перед системой управления персоналом, также претерпевали изменения по мере развития науки об управлении, и изначальная их формулировка «обеспечение максимальной прибыли, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» [71, с. 54] сменилась более широкими понятиями [42, с. 30; 75, с.35]: 1) организация перспективных научно-технических разработок; 2) сокращение длительности цикла «исследование – производство»; 3) техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса; 4) обеспечение инновационными технологиями управления развитием персонала; 5) обеспечение высокого качества труда; 6) системное внедрение эффективных инструментов использования персонала на всех уровнях управления; 7) маркетинг научно-технических разработок; 8) соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации и мн. др.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающим объемом материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов. Актуальными

задачами управления для современных предприятий в научной практике кадрового менеджмента, на наш взгляд, правомерно считать следующие:

- 1) обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- 2) стимулирование работы сотрудников путем создания лучших условий труда и установления достойной заработной платы в соответствии с результатами трудовой деятельности;
- 3) постоянный контроль за эффективностью деятельности организации, координация работы всех ее подразделений, в условиях перехода на проектное управление и принципы бережливого производства;
- 4) выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности достижения;
- 5) разработка стратегии (концепции) развития управления человеческими ресурсами, производственных задач и путей их решения;
- 6) выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;
- 7) определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения.

Самым наименее изменившимся, за последние годы реформ, элементом системы управления персоналом, являются принципы управления. В современных научных трудах предлагаются широкие интерпретации и обобщения принципов, основные представлены в следующем виде [1, с. 104]:

- 1) принцип подбора кадров по личным и деловым качествам;
- 2) принцип преемственности персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников;
- 3) принцип профессионального и должностного продвижения кадров;
- 4) принцип открытого соревнования, согласно которому организация, стремящаяся к росту кадрового потенциала, должна поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты;

- 5) принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения;
- 6) принцип демократизации работы с кадрами;
- 7) принцип системности работы с кадрами;
- 8) принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.

Таким образом, в механизм управления персоналом, как совокупности элементов, взаимоотношений и методов воздействия на персонал, входят: цели, задачи, принципы, функции и методы управленческой деятельности [39, с. 17]. С точки зрения стадий работы с персоналом в механизме управления правомерно выделить следующие стадии: формирование, развитие и использование, стабилизация персонала (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Оптимальные стадии механизма управления человеческими ресурсами (составлено автором)

Из трех направлений, основное влияние на управляемые подсистемы организации, на эффективность оказывает, на наш взгляд, *подсистема*

развития и использования персонала, как наиболее тесно связанная с основной деятельностью организации. Подсистемы формирования и стабилизации персонала, имеют важное значение, но представляют собой, в большей мере, во-первых, поддерживающие функции, во-вторых, гибкие процессы, способствующие планированию, мотивации и обучению персонала для более эффективного его использования.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации. Любая компания, стремящаяся сохранить своё конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике. Компетентный персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей.

Использование персонала должно отвечать целям (комплексному дереву целей) организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Система использования персонала в организации должна обеспечивать наибольшую отдачу работников на своих рабочих местах. Использование персонала характеризует взаимосвязь сотрудника и рабочего места с точки зрения соответствия человека рабочему месту и, наоборот, соответствия рабочего места способностям и возможностям сотрудника. Иными словами, данное направление работы с кадрами охватывает вопросы, связанные с рамочными условиями труда, организацией его процесса и рабочего места, а также влияющей на труд производственной ситуацией.

Использование персонала обеспечивает:

- 1) сочетание разделения и интеграции труда;
- 2) организацию рабочего места, позволяющую оптимально использовать сотрудника и дающую ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Это предполагает учет различных факторов, влияющих на

эффективность работника: его квалификации и индивидуальных качеств, техники и технологий, служебного помещения, всей рабочей ситуации;

3) организацию рабочего времени: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т. п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

4) соответствие рабочего места и самого работника друг другу, а также трудовому заданию.

Проектирование труда – иногда это направление работы включают в функцию использования персонала, поскольку оба этих вида деятельности очень близки и часто пересекаются. Проектирование труда позволяет эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе с целью повышения производительности труда и сохранения здоровья человека. Оно включает разработку и внедрение оптимальных форм разделения и кооперации труда, его организации, обеспечивающей эффективную работу как отдельных сотрудников, так и рабочих групп внутри предприятия.

Планирование использования персонала – это мероприятия по созданию условий для эффективной реализации психофизиологических возможностей, умственно-квалификационных способностей работника на конкретном рабочем месте, а также по созданию творческой, здоровой психологической атмосферы в организации. При планировании использования персонала следует предъявить к нему такие требования, чтобы исключить профессиональные заболевания, наступление ранней инвалидности, производственный травматизм. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека.

Принципы рационального использования персонала, это исходные основные положения НОТ, которые предполагают [82, с. 319]:

1) обеспечение рациональной занятости работников;

- 2) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников и течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- 3) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- 4) периодический перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающего разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- 5) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

1.2 Инструменты развития персонала и повышения эффективности использования человеческих ресурсов

Основные цели системы управления персоналом в организации сводятся не только к снижению затрат на персонал, но и к непрерывному глубокому развитию организации, постоянное привнесение в нее свежих и прибыльных идей и взглядов. Ключевым понятием здесь становится использование персонала организации, задачей которого предполагается не только обеспечение условий для выполнения производственных функций на конкретных рабочих местах, но и репродуцирование организационного поведения для создания благоприятного социально-психологического климата, развития организационной культуры, создания позитивного имиджа организации.

К инструментам развития и использования персонала относят, прежде всего, мотивацию, обучение и профориентацию, кадровый резерв и ротацию, адаптацию и оценку персонала, аттестацию, деловую карьеру, организацию

труда персонала и создание постоянных кадров, а также учет использования рабочего времени.

Правомерно, основные инструменты, с некоторой долей условности, разделить на две группы: *процессные* (инструменты, требующие относительно небольших затрат, но приносящие доход от использования персонала в долгосрочном периоде) и *экономические* (инструменты, требующие значительных финансовых вложений, координации и контроллинга, но обеспечивающие быстрый доход). К группе *процессных инструментов* отнесем *ротацию, профориентацию, обучение, оценку персонала*. К группе *экономических инструментов* – *мотивацию, организацию труда и использование рабочего времени*.

Проанализируем группу экономических инструментов использования персонала. С точки зрения управления персоналом, мотивация как инструмент развития персонала, представляет собой влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер [83, с. 45], а также стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [83, с. 56]. Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация «побуждает» сотрудника к действию.

Выделяются два типа мотивации:

– экономическая мотивация – осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;

– неэкономическая мотивация – осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в

трудовой деятельности.

Рассматривая мотивацию как инструмент развития персонала, побуждающий к действию, то есть практически как мотив, можно выделить функции мотивов трудовой деятельности (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Функции мотивов трудовой деятельности

Функция	Содержание
Ориентирующая	направлена на выбор сотрудником типа поведения, наиболее приемлемого для него в данной ситуации
Смыслообразующая	определяющая субъективную значимость выбранного сотрудником типа поведения
Опосредующая	Возникающая на стыке внешних и внутренних мотивов сотрудника, побуждающих его к действию и влияющих на его поведение
Мобилизующая	мобилизует внутренние резервы сотрудника, необходимые для выполнения различных видов деятельности
Оправдательная	заложенная в отношении сотрудника к правилам, социальным нормам, ценностям и эталонам поведения, существующим в данной организации

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности, поскольку, первый направлен на изменение существующего положения, а второй – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу, например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация – внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних

(мотивы) факторов.

В настоящее время актуализируются нетрадиционные методы мотивации, которые способствуют эффективному развитию персонала. Например, патернализм (забота о работнике). Это особый способ организации атмосферы компании, при котором делается акцент на неформальные отношения, широкий перечень возможностей для личного общения между сотрудниками, руководитель становится почитаемым «главой коллектива», принимающим на себя ответственность за проблемы и трудности подчиненных. Широко используются натуральные стимулы и социальные гарантии, руководители вырастают внутри коллектива, в условиях эффективного моделирования и развития карьеры и системного повышения квалификации.

Действенным рычагом воздействия субъекта управления на развитие персонала является система материального стимулирования. Широко используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рис. 1.2) [43, с. 51].

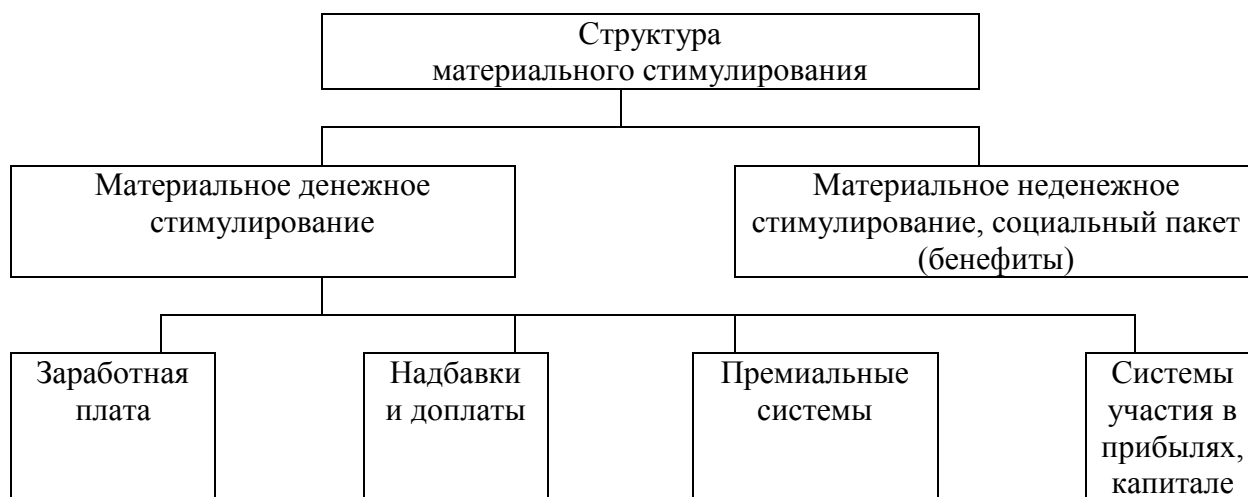


Рис.1.2 Структура материального стимулирования

В структуре материального неденежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов, которые представлены в таблице 1.2 [43, с. 212].

Материальные неденежные стимулы

Материальные неденежные стимулы	Назначение	Состав (примеры)
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт Переносной персональный компьютер Оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудника (на работу/с работы) Негосударственное пенсионное обеспечение Компенсация отдыха детей Обязательна медицинская страховка Оказание материальной помощи Льготное питание Льготные занятия спортом Ценные подарки на памятные даты
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне её	Служебный автомобиль Заказ легких закусок, напитков на рабочее место Медицинская страховка по программе дополнительного медицинского страхования (возможно и для членов семьи) Организация и оплата дорогостоящего отдыха Компенсация затрат на занятия спортом в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов	Предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья Оплата обучения Предоставление путевки для отдыха Служебные квартиры или оплата аренды за счет фирмы

На наш взгляд, система мер по формированию конкурентной системы мотивации на крупных транспортных предприятиях должна включать:

- 1) использование системы принципов мотивации и стимулирования;
- 2) повышение гибкости механизма формирования оплаты труда;
- 3) выявление и анализ мотивов персонала организации;
- 4) применение как материальных, так и нематериальных форм мотивации персонала, использование моральных стимулов к труду.

5) использование системы социальных льгот в долгосрочном стимулировании наемных работников к длительной эффективной работе организации.

Рабочее время – это установленное законодательством календарное время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка должен выполнять свои трудовые обязанности [54, с. 263].

Существуют следующие режимы рабочего времени [29, с. 137]:

- 1) нормальная продолжительность рабочего времени (не превышающая 40 часов неделю);
- 2) сокращенная продолжительность рабочего времени (для работников моложе 18 лет, для работников на производстве с вредными условиями труда, для отдельных категорий работников);
- 3) неполное рабочее время.

Календарный фонд рабочего времени – это все время отчетного периода, который равен произведению числа календарных дней в периоде на списочную численность работников. Структура календарного фонда рабочего времени представлена на рисунке 1.3 [30, с. 59]:



Рис. 1.3 Структура календарного фонда рабочего времени

Рациональное использование рабочего времени является одним из факторов роста производительности труда и увеличения выпуска продукции. Систематический анализ использования рабочего времени позволяет своевременно разрабатывать и внедрять организационно-технические мероприятия, направленные на сокращение потерь рабочего времени. Анализ использования рабочего времени проводится по данным табельного учета, фотографий рабочего времени, данных хронометрических исследований, больничным листкам, данным оперативного учета о простоях, сверхурочных работах, расчетно-платежным ведомостям и другим данным. Использование рабочего времени характеризуется системой показателей, включающих коэффициенты целосменного (целодневного), внутрисменного использования рабочего времени, а также коэффициент интегрального использования рабочего времени [32, с. 242].

Хронометраж – непосредственное измерение длительности затрат времени на выполнение операций (отдельных, циклически повторяющихся элементов операций) путем сплошных, выборочных и цикловых замеров [34, с. 56]. Метод цикловых замеров является разновидностью выборочного хронометража. Он используется для измерения времени отдельных приемов или движений, замерить которые с помощью секундомера невозможно (продолжительность менее 3 сек). Поэтому такие кратковременные элементы операций объединяются в группы, и затраты времени замеряются по группам отдельных приемов, а затем определяется длительность каждого из них [32].

Фотография рабочего времени (ФРВ) – метод изучения использования рабочего времени рабочими с целью распространения их опыта, проектирования наиболее рационального распределения времени рабочей смены по категориям затрат времени, анализа потери рабочего времени и причины, вызывающих их, с целью выработки мероприятий по устранению неполадок и улучшению использования рабочего времени [31].

Научная организация труда – это такая организация труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует

тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики. На практике научная организация труда призвана решить три основные взаимосвязанные задачи [81, с. 37]:

1) экономическая задача (создание условий для производства конкурентоспособных товаров, увеличении объема производства и росте прибыли);

2) психофизиологическая задача (создание благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности, поддержание высокого уровня их работоспособности и использования);

3) социальная задача (повышение степени удовлетворенности трудом, создание условий, обеспечивающих развитие и рост их профессиональных знаний).

Рассмотрим основные *процессные инструменты* повышения эффективности использования персонала, прежде всего, это – *ротация, профориентация, обучение и оценка персонала*.

Ротация как модель проектирования работы подразумевает перемещение работников по рабочим местам с целью повышения их универсальности и расширения их квалификации: обучения новым операциям или профессиям, приобретения новых навыков, распространения практического опыта. Кроме того, ротация служит действенным инструментом мотивации, а также планирования и развития карьерного роста [21, с. 19]. Ротация позволяет решать такие задачи, как увеличение производительности труда, снижение текучести персонала, укрепление командообразования, снижение расходов на подбор, обучение и удержание ключевых сотрудников. Являясь частью программы развития персонала, ротация представляет собой эффективный механизм управления талантами в условиях усиливающейся конкуренции за человеческие ресурсы.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и

педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности [35, с. 59].

В практической деятельности *профорIENTATION* находит свое отражение в следующих формах деятельности [19, с. 23]: профессиональная консультация, профессиональная пропаганда, профессиональная реклама. *Профессиональное обучение персонала* – это систематический процесс формирования у работников предприятия теоретических знаний, умений и практических навыков, необходимых для выполнения работы [35, с. 107].

Обучение персонала не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков: в идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [63, с. 108].

Предметом оценки персонала могут являться: 1) особенности поведения работников, 2) эффективность деятельности работника, 3) выполнение должностных обязанностей, 4) уровень достижения целей, 4) уровень компетентности, 5) особенности личности.

В настоящее время теория и практика управления располагает более чем двумя десятками методов оценки работников [59; 63; 68].

1.3 Показатели развития и использования трудовых ресурсов

Эффективность деятельности предприятия во многом определяется степенью использования внутренних резервов, именно для реализации этой цели и предусмотрены процедуры анализа, оценки и контроллинга эффективности развития и использования персонала. Эффективность использования персонала подразумевает соответствие результатов труда персонала тем целям и задачам, которые изначально ставились организацией; при этом результаты достигаются с минимально возможными издержками. Эффективность использования персонала зависит не только от качественных характеристик персонала, но и грамотной организации труда, социально-психологического климата в коллективе и других условий.

В настоящее время не существует единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что трудовая деятельность персонала тесно связана с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью, экономическим развитием предприятия и др. В современной науке существуют следующие основные *критерии (показатели) определения эффективности развития и использования персонала:*

1) работник непосредственно воздействует на производство, поэтому конечные результаты производства должны быть критериями эффективности персонала (*прибыль, рентабельность, объем продукции, затраты на рубль продукции и др.*). Эти *показатели* могут служить основой расчета эффективности работы персонала, но на них оказывают влияние и другие факторы производства (*предметы труда, средства труда, технология производства*);

2) *показатели*, отражающие результативность, качество и сложность труда или трудовой деятельности: *производительность труда; темпы роста производительности труда и заработной платы; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; общий фонд оплаты труда* и др. Данные

показатели более полно отражают эффективность использования персонала, но они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом *организации*;

3) *показатели*, определяющие организацию работы персонала, мотивацию труда, социально-психологический климат в коллективе, то есть больше зависящие от форм и методов работы с персоналом. Это: *текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины* и др. Данные показатели всесторонне отражают организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. Комплексный подход подразумевает оценку эффективности использования персонала с разных сторон и разнообразных критериев: экономических, производственных, социальных и др. [37, с. 103].

Комплексная оценка в отличие от других видов оценок позволяет наиболее полно оценить уровень эффективности управления персоналом, наметить мероприятия по реализации резервов. Она включает в себя количественную и качественную оценку эффективности использования персонала [48, с. 91]. Для *количественной оценки* используются чисто *экономические показатели*, связанные с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат (*обеспеченность персоналом, использование фонда рабочего времени, выработка* и др.). *Качественная оценка* учитывает качественные показатели (*деятельность по управлению, деловые качества, надежность, инициатива* и т.п.).

Предлагаем следующую оптимальную последовательность комплексной оценки эффективности использования персонала предприятия:

а) теоретическое обоснование оценки персонала в условиях нестабильного производства;

б) исследование организации системы управления персоналом на предприятии;

в) выбор основных показателей эффективности работы;

г) выбор методов количественной оценки использования персонала;

д) определение основных направлений качественной оценки эффективности использования персонала;

е) выбор методов анализа использования персонала предприятия.

Показателями эффективности использования персонала будут следующие:

– обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью;

– квалификационный уровень работников зависит от возраста, стажа работы, образования и т.д., поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию;

– степень использования фонда рабочего времени оценивается количеством отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также целодневными и внутрисменными потерями рабочего времени;

– непроизводительные затраты труда складываются из затрат рабочего времени на изготовление выбраковываемой впоследствии продукции и времени на исправление брака, а также из затрат, вызванных отклонениями от технологического процесса;

– использование фонда заработной платы, включаемого в себестоимость выпускаемой продукции;

– производительность труда, а именно среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, трудоемкость продукции;

– рентабельность персонала – отношение прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала.

Эксперты, занимающиеся оценкой эффективности использования персонала, также выделяют и другие показатели, которые можно применять для оценки, в том числе: зарплатоемкость персонала, коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы, удельный вес ФЗП в себестоимости продукции и т. д. [48, с. 119].

Соизмерение динамики показателей за анализируемый и базовый периоды, а также определение степени выполнения их плановых и нормативных значений позволит с высокой точностью оценить уровень эффективности использования персонала предприятия и разработать мероприятия по совершенствованию кадровой работы. Качественная оценка еще более, чем количественная, зависит от полноты и достоверности необходимой информации. Поэтому прежде чем начать оценку, необходимо: определить характеристики элементов, составляющих содержание оценки; составить программу и выбрать методы сбора и обработки информации; установить, можно ли количественно выразить наличие того или иного качества у работника и с помощью каких показателей измерить его уровень; показать, как соизмерять различные показатели для получения общей характеристики работника и т.п.

В настоящее время используются следующие методы сбора информации: изучение документов и других официальных источников, беседы, опросы и наблюдения, а также тестирование и анкетирование.

Полученные результаты оценки в дальнейшем используются для принятия управленческих и административных решений, связанных с назначениями, переводами, оплатой труда, ротацией, мотивацией и др.

Выводы по 1 главе.

Развитие и использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы работников и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе профессиональной

деятельности. Неполное использование возможностей работников в трудовой деятельности наносит ущерб не только их собственному развитию, но и оборачивается потерей для предприятия. Рациональное распределение людей по рабочим местам, обеспечение благоприятных условий для всестороннего раскрытия возможностей работника, постоянная оценка всех их качеств и повышение квалификации, а также совершенствование технологий и техники приводят к повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Трудовой потенциал коллектива предприятия – величина не постоянная. Его характеристики меняются под воздействием не только объективных факторов (изменений в состоянии основных производственных фондов, организации производства и др.), но и принимаемых управленческих решений. Всё это обуславливает необходимость постоянного анализа развития и использования персонала в целях корректировки выбранной кадровой политики, прогнозирования возможных негативных явлений путем планомерного управленческого воздействия на персонал в соответствии с текущими и перспективными задачами предприятия. Оценка эффективности использования персонала призвана раскрыть изменение трудового потенциала под влиянием внешних и внутренних факторов. Использование персонала, как центральное ядро практической деятельности по управлению персоналом, охватывает все основные мероприятия, связанные с применением профессиональной деятельности персонала, его развитием и удержанием в организации.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ОРГАНИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Организация и методы исследования

Комплексное исследование системы развития персонала и организации использования трудовых ресурсов проводилось на базе Белгородской дистанции пути – структурном подразделении Юго-Восточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД». Белгородская дистанция пути является одним из крупных и основных филиалов ОАО «РЖД», общая численность персонала на 01.01.2017 г. – 884 сотрудника.

Основным предметом деятельности Белгородской дистанции пути (далее – Дистанция) является: управление путевым комплексом инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования с целью обеспечения перевозок пассажиров, грузов, багажа и оказания иных, связанных с перевозками услуг; обеспечение безопасности движения поездов и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования в технически исправном состоянии.

Дистанция в соответствии с возложенными на нее задачами осуществляет более 40 функций, прежде всего, это содержание, текущий ремонт, техническое обслуживание и эксплуатация путей железнодорожного транспорта и технических средств, используемых на путях железнодорожного транспорта, а также земляного полотна и его обустройств.

Комплексное исследование системы развития и использования персонала осуществлялось в несколько этапов. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики с целью исследования

актуального состояния использования инструментов, конкретных методов и механизмов для развития персонала, с учетом прогнозирования возможных рисков. Отметим, что все методики ранжированы согласно алгоритму проведения социологического исследования.

1 этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).

Изучение организационных и экономических показателей, краткий анализ основных количественных данных, описывающих кадровые процессы, которые, на наш взгляд, влияют на систему развития и использования персонала, а также анализ нормативно-правовой регламентации системы развития персонала в Дистанции. Основным методом исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Положение о Белгородской дистанции пути, Положение об обучении персонала, локальные корпоративные социальные отчеты за исследуемый период, стратегическая Программа «РЖД – регионам России», Положение о кадровом резерве Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» и другие документы, описывающие основные кадровые процессы. Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, обеспечивающих систему развития персонала.

2 этап исследования (февраль – март 2017 г.).

Анализ использования рабочего времени; анализ мотивационных выплат (оценка рентабельности труда), анализ результатов деятельности по обучению.

Основным методом обработки полученных данных выступил количественный и качественный анализ с применением метода математической статистики.

Объектом данного направления исследования выступили все руководители высшего и среднего звена и специалисты главного производственно-технического отдела – 73 респондента.

Следующее направление исследования – анализ инструментов мотивации персонала в Белгородской дистанции пути как основных ресурсов развития персонала.

Для выявления проблем в системе мотивации и стимулирования труда работников Белгородской дистанции пути использовались методика диагностики мотивационного потенциала [89, с. 98; 14, с. 72], и методика изучения структуры мотивации труда (Приложение 1, 2).

В основу методики изучения структуры мотивации труда положена классификация мотивов трудовой деятельности. Методика валидна (имеется связь результатов тестирования с реально наблюдаемыми показателями трудового поведения).

В рамках локального исследования предлагаем выделять следующие базовые мотивационные конструкты, которые на наш взгляд, являются определяющими в построении эффективной системы развития и использования персонала всех категорий:

1. Материальные.
2. Безопасность.
3. Определенность будущего.
4. Интерес к работе.
5. Аффилиация.
6. Признание коллег.
7. Достижение и самоуважение.
8. Самоактуализация.
9. Независимость.

Обоснование выборочной совокупности респондентов. По состоянию на 01.01.2017 г. среднесписочная численность персонала Белгородской дистанции пути 884 человека, следовательно, генеральная совокупность респондентов на данном направлении исследования будет равняться 884. При проведении исследования для измерения мотивации деятельности сотрудников и диагностики мотивационного потенциала была применена

механическая выборка «шаг» (квота) = 5, следовательно, $\frac{884}{5} = 177$ респондентов. В структуру выборочной совокупности вошли: по гендерному признаку – 151 мужчина (это 20% от общей выборки (756) группы работников – мужчины) и 26 женщин (это 20% от общей выборки (128) группы работников – женщины), по категориям персонала – 6 руководителей, 74 специалиста (это 51% от общей выборки категории) и 97 рабочих.

Следующее направление исследования – анализ системы обучения и профориентации в условиях повышения эффективности использования персонала Дистанции. Оценка персонала и ротации кадров.

Респондентами для экспертного опроса и интервьюирования (фокус группа) с целью определения состояния инструментов оценки эффективности системы обучения выступили руководители высшего и среднего звена (N = 6) и специалисты (N = 74).

3 этап исследования (сентябрь-ноябрь 2017 г.).

Оценка уровня использования потенциала кадрового резерва Белгородской дистанции пути. В качестве инструментов исследования проблематики нами были использованы следующие методы: анализ индивидуальных планов развития сотрудников; экспертное интервьюирование с ведущим специалистом отдела управления персоналом. Экспертный опрос, респондентами выступили 3 руководителя и 9 специалистов резервистов, с целью выявления особенностей использования потенциала кадрового резерва в Белгородской дистанции пути.

Следующее направление – анализ «Состояния удовлетворенности трудом персонала», где основным блоком вопросов выступили показатели удовлетворенности кадровым резервом и карьерным ростом, системой делегирования полномочий и построения коммуникационных каналов между звеньями управления. Респондентами выступили руководители (N=6) и специалисты (N=74). Была использована модель квотной выборки. Квотирующими признаками выступили – пол, возраст. Распределение

квотирующих признаков в выборочной совокупности представляет собой точное распределение данных признаков в генеральной (N=80 респондентов). Структура выборочной совокупности представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Структура выборочной совокупности

Категория персонала	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40 лет		41-50 лет		51-60 лет		Старше 60 лет		
Руководители	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	6
Специалисты	7	7	8	8	8	8	7	7	7	7	74
Всего респондентов											80

Следующее направление исследования – анализ эффективности использования персонала Белгородской дистанции пути. Применена методика бальной оценки эффективности работы предприятия. Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, бальном методе и теории классификации [89, с. 105; 13, с. 19]. Принципиальные положения оценки эффективности работы персонала организации заключаются в следующем:

- 1) оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок, анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организации, трудовую и социальную деятельность;
- 2) вводится экономическое стимулирование достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления. Оно реализуется путем введения математических функций стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности организации;
- 3) соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности персонала с помощью весовых коэффициентов, определенным методом экспертных оценок;

4) комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам).

Для определения эффективности использования персонала Дистанции нами были выбраны следующие основные показатели: рентабельность труда; потери рабочего времени на 1 работника (показатель постоянства кадров структурного подразделения – производственно-технического отдела и руководители аппарата управления); фонд полезного рабочего времени; уровень трудовой дисциплины; соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы; процент специалистов с компетентностью, не соответствующей требуемой; коэффициент количественной укомплектованности кадров и др.

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования (измерения) системы развития и использования персонала, с учетом специфики крупной транспортной предприятия, и, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе всех категорий персонала. На наш взгляд, эмпирическое исследование системы развития и использования персонала заключается в комплексной количественной и качественной оценки результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков. На основе результатов исследования делаются выводы, необходимые для принятия как быстрых и гибких управленческих решений, так и стратегических, направленных, прежде всего, на эффективное использование всех категорий персонала Белгородской дистанции пути. Процесс управления системой развития персонала и использования оптимальных инструментов (технологий) его использования должен строиться на принципах системности, объективности, бережливого производства и проектного управления, с обязательным анализом возможных рисков.

2.2 Исследование системы развития персонала и процессов использования трудовых ресурсов в организации транспортной отрасли

Представим анализ основных социально-экономических показателей и кадровых процессов, являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно учитывать и применять для комплексной оценки системы развития и использования персонала Белгородской дистанции пути (далее – Дистанции).

Данные показателей размера производства Дистанции за последние три года представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели размера производства 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г в % к 2017 г.
1	2	3	4	5
1. Стоимость услуг и продукции	10 481 043 000	12 613 861 000	11 558 798 000	90,675
2. Стоимость основных производственных фондов	534 746 000	524 425 000	495 972 000	107,817

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что финансовые результирующие Дистанции напрямую связаны с состоянием экономического влияния на транспортную отрасль РФ, поскольку из-за относительно сложной и рискованной специализации деятельности напрямую зависят от покупательской способности общества, предприятий-клиентов, инвесторов. Однако отсутствие резких перепадов между показателями результатов оказания услуг говорят о достаточно высокой конкурентоспособности Дистанции и устойчивости к кризисным ситуациям на рынке «РЖД».

Данные показателей структуры услуг и продукции Дистанции за последние три года представлены в таблице 2.3.

Данные показателей производительности труда Дистанции за исследуемый период представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.3

Структура услуг 2015-2017 гг.

Наименование услуги	2015 г.		2016 г.		2017 г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ремонт и содержание путей и искусственных сооружений; сборочных единиц, оборудования. Продажа оборудования и комплектующих	6 707 867 520	64	8 451 286 870	67	7 513 218 700	65	7 982 252 785	66
Техническое обследование и эксплуатация путей. Механизация и обеспечение безопасности движения	2 829 881 610	27	3 658 019 690	29	3 467 639 400	30	3 562 829 545	29
Прочие работы и услуги, продукция	943 293 870	9	504 554 440	4	577 939 900	5	541 247 170	5
Итого	10 481 043 000	100	12 613 861 000	100	11 558 798 000	100	12 086 329 500	100

Таблица 2.4

Производительность труда 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
Производство в расчете на 1 среднегодового работника			
- услуг и валовой продукции	13 183 701,886	15 591 917,181	12 715 949,394
- прибыли	14 905 372,327	16 815 697,156	15 125 850,924
Формула (2.1)	Описание		2015 г.
$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}$	где Y_i – удельный вес i -го вида услуг в структуре выручки, %; n – порядковый номер i -го вида услуг (продукции) в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания		$100/(65+87+25)=100/177$
			0,56

Таким образом, можно сделать вывод, что основную прибыль предприятию приносит вид деятельности – обеспечение текущего содержания путей и комплексные ремонтные работы для безопасности движения поездов, и организация технического обследования и модернизации объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта в технически исправном состоянии.

Система управления персоналом в Дистанции выглядит следующим образом (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Система управления персоналом в Белгородской дистанции пути

Отметим, что почти все кадровые вопросы по управлению человеческими ресурсами согласуются, координируются и окончательно принимаются через начальника Дистанции и заместителя начальника по кадрам. В Дистанции функции управления персоналом возложены на Отдел управления персоналом.

В Дистанции разработаны все должностные инструкции руководителей и специалистов системы управления персоналом. Анализ показал, что многие функции управления человеческими ресурсами, конкретные обязанности требуют четкого функционального распределения между начальником Дистанции по кадрам, главным инженером и заместителями начальника Дистанции. Направления деятельности заместителя начальника по кадрам ориентированы на решение задач в следующих областях:

а) формирование единой стратегии управления, развития и использования персонала на основе сочетания социально-экономических интересов работника с интересами производства, включая планирование карьеры руководящих работников;

б) координация руководителей; деятельность по проведению единой корпоративной политики в области управления персоналом;

в) Развитие кадрового потенциала Дистанции. Большое внимание уделяется именно подготовки рабочих кадров. В 2015 г. проведена реорганизация всех структурных образовательных подразделений ОАО «РЖД». На базе технических школ и учебных центров созданы 15 учебных центров профессиональных квалификаций железных дорог, имеющих в своем составе 62 подразделения. Такое подразделение функционирует и в Белгородской дистанции пути. Внедрение данной модели позволило выстроить единую образовательную вертикаль на полигоне дороги, которая эффективно решает весь спектр задач по организации полного цикла обучения – от комплексного планирования до оценки качества подготовки рабочих основных профессий ОАО «РЖД». Отметим, исследования показали, что рабочие стремятся либо пройти переподготовку, либо повысить свой квалификационный разряд. Рабочие Дистанции, отмечают низкую заинтересованность и самомотивацию к вертикальному росту. Руководители Дистанции, в экспертном интервьюировании, на первое место, поставили задачу – сохранения рабочего контингента, который прошел обучение и имеет стаж работы.

В работе с персоналом внимание уделяется и профессиональному, управленческому развитию руководителей. Для этого во всех Белгородских дистанциях дирекции инфраструктуры развивается система бизнес-образования: переподготовка и повышение квалификации, краткосрочные программы по новым направлениям производственного менеджмента (курс «Логистика и управление цепями поставок» прошли все руководители Дистанции). Корпоративный университет ОАО «РЖД» предлагает широкий

спектр образовательных программ (2015 г. – 2 руководителя прошли ППК «Корпоративный лидер», 2016 г. – 1 руководитель прошел подготовку по новой целевой программе «Корпоративный менеджмент», дистанционные образовательные программы завершили 2 руководителя).

Специалисты Дистанции также включаются в систему повышения квалификации, однако только в рамках распоряжения сверху, наблюдается относительное сопротивление среднего звена инновационным формам обучения. В Белгородской дистанции пути нет специализированной корпоративной базы данных, в которой содержались бы описания всех предлагаемых ОАО «РЖД» тренингов, ППК, КПК для сотрудников, и, в которой сотрудники могли бы самостоятельно запланировать себе необходимые для успешной работы формы повышения квалификации, тренинги, обучающие курсы и т.д.

г) Развитие системы соревнования работников Дистанции («Лучший по профессии на железнодорожном транспорте», «Лучший инженер-техник», «Лучший руководитель среднего звена»).

д) Развитие системы поощрений. В целях мотивации персонала к высокопроизводительному труду в Дистанции развивается система поощрения работников корпоративными видами наград, обеспечивается представление работников к награждению грамотами.

Специалисты по кадрам, выполняют, прежде всего, задачи: учета персонала; оформление приема, перевода и увольнения работников; документооборот и архив; обеспечение электронной базы управления персоналом и мн. др.

Деятельность по направлениям информационного и технического обеспечения управления персоналом осуществляется при поддержке системы ЕКАСУТР.

Данные о структуре персонала Белгородской дистанции пути за 2015-2017 годы представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5

Структура персонала Белгородской дистанции пути за 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютн. отклонение 2017/2015	относит. отклонение 2017/2015
Персонал, всего в том числе:	860	921	884	24	19,8%
1.Руководители	9	9	9	–	–
2. Специалисты	123	150	145	22	17,88%
3. Рабочие (линейные участки)	405	390	383	-22	-5,43%
4. Рабочие (участки диагностики и эксплуатации)	323	372	347	24	7,43%

Наблюдаемое снижение численности персонала в 2017 г. по сравнению с 2016 г. объясняется не только проходящим в Дистанции сокращением в связи с общей системой экономического развития, и, исходя из этого, потребностью в модернизации производства путем перехода на режим «экономии» и «бережливого производства», но и проводимой ОАО «РЖД» политикой внедрения IT-ресурсов, информационных продуктов, позволяющих оптимизировать работу производственно-технологических отделов.

Данные о распределении персонала Дистанции по возрасту представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала Белгородской дистанции пути по возрасту, 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие (участок линейный)		Рабочие (участки диагностики и эксплуатации)	
	Кол- во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	11	7,6	159	41,5	106	30,5
30 – 40	3	33,3	15	10,3	170	44,4	151	43,5
40 – 50	3	33,3	74	51,1	54	14,1	65	18,7
50 – 60	3	33,3	44	30,3	-	-	21	6,1
Свыше 60	-	-	1	0,7	-	-	4	1,2
Итого	9	100	145	100	383	100	347	100

С другой стороны, анализ показал, что приоритет при найме и отборе персонала отдается специалистам и рабочим, имеющим соответствующее образование, удостоверения о повышении квалификации, и, желательно, опыт работы. Тем самым, обосновывается цель – сокращения ресурсов на дальнейшее системное образование данной категории персонала. Постоянное сокращение количества персонала наблюдается только по одной возрастной группе – более 55 лет. Данная группа состоит из людей пенсионного возраста, поэтому уменьшение на конец анализируемого периода числа персонала данной категории является объективным.

Таблица 2.7

Распределение персонала Дистанции пути по половому признаку

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	7	77,7	2	22,2
Специалисты	119	82,1	26	17,9
Рабочие (уч. «ЛЧ»)	316	91	31	9
Рабочие (уч. «Д», «Э»)	314	82	69	18
Итого	756	85,5	128	14,5

Таким образом, анализ показал, что в Дистанции работает относительно небольшое количество женщин. Такого рода половая дифференциация объясняется тяжелым (стрессовым) трудом на рабочих профессиях, а также тем, что на должности категории «специалист» в Дистанции пути принято переводить своих же сотрудников, если они обладают необходимыми для этого знаниями и компетенциями. Однако, исследование показало и скрытую сторону данного процесса – проблему ротации в условиях замещения вакантных должностей знакомыми, родственниками, которые не обладают достаточным уровнем компетенций и опытом работы в условиях специфики управления ОАО «РЖД».

Для более полной характеристики рассчитаем коэффициент внутренней мобильности именно специалистов, как отношение числа работников, сменивших должности (на постоянной основе) в течение периода, к среднему

Анализ таблицы 2.9 показал, что все категории персонала имеют оптимальный стаж работы, что говорит о стабильной базе для реализации инструментов по совершенствованию использования персонала Дистанции.

Данные о распределении персонала Дистанции пути по образованию представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала Дистанции пути по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие (участок линейный)		Рабочие (участки диагностики и эксплуатации)	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
начальное	-	-	-	-	-	-	-	-
среднее	-	-	-	-	370	96,6	318	91,7
среднее специальное	-	-	89	61,4	13	3,4	29	8,3
высшее	9	100	56	38,6	-	-	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-

Отметим, одним из основных требований, предъявляемых к персоналу при отборе и приеме (в том числе, категория рабочие), является наличие опыта работы в профессии, и на многие должности именно этот фактор, а не наличие образования, является ключевым. Также, Дистанция стремится продвигать на управленческие должности своих сотрудников, а не набирать новый персонал, в связи со спецификой работы в Дистанции пути. Именно по этой причине многие сотрудники предприятия, особенно специалисты, получают высшее образование по мере возникновения такой необходимости для дальнейшего карьерного роста, для обеспечения стабильности, а не перед устройством в Дистанцию пути.

Проанализируем в Дистанции пути основные виды режимов рабочего времени в зависимости от специфики работы, профессии и потребностей конкретного сотрудника:

- 1) обычный режим работы (7 и 8 часовой);

- 2) режим ненормированного рабочего дня;
- 3) режим гибкого рабочего времени;
- 4) режим сменной работы;
- 5) вахтовый режим работы.

Средняя продолжительность рабочего дня в Дистанции пути может быть рассчитана по формуле (2.2) [88, с. 121]:

$$\bar{X} = \sum (Xf/f) \quad (2.2)$$

где, \bar{X} – средняя установленная продолжительность рабочего дня; X – средняя арифметическая из установленной продолжительности рабочего дня отдельных категорий специалистов; f – взвешенная по числу персонала с данной продолжительностью рабочего дня. Тогда:

$$\bar{X} = \frac{(8,0 \times 792) + (7,0 \times 83)}{875} = 7,905 \text{ часа}$$

Данные о потерях рабочего времени в Дистанции, в том числе по болезни, из-за целодневных и/или внутрисменных простоев организации и отдельных сотрудников, по причине отпусков и прогулов, представлены в таблице 2.11.

Коэффициент абсентеизма представляет собой отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение месяца, года.

Таблица 2.11

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2015 г. чел.-дн.	2016 г. чел.-дн.	2017 г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	1325	1560	1659
2. целодневные/ внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	1151	343	2520
3. административные отпуска	заявления и служебные записки персонала	30 735	29 398	21 540
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	-	-	-
Всего	официальные документы	33 211	31 301	25 719
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		0,0075	0,0078	0,0096

Исходя из данных таблицы, видно, что за 2017 г. возросла длительность простоев отдельных сотрудников, при этом снизилось количество отпусков. Это объясняется кризисной ситуацией в экономике в целом, что негативно влияет на мощность работы Дистанции пути, а также существенно снижает желание сотрудников выходить в отпуск, поскольку в Дистанции пути нерастроченные по итогам года дни отпуска переносятся на следующий год и суммируются с новыми данными. Такого рода «накопление» нерастроченных дней руководителями Дистанции и головной Дирекцией не приветствуется, но и официального запрета на данную деятельность сотрудников пока не существует, однако каждые полгода вводятся все новые меры для пресечения. Так, например, всем категориям персонала не рекомендуется брать отпуск менее чем на пять дней, а также запрещено устанавливать сроки таким образом, чтобы следующий день за последним днем отпуска был нерабочим.

Таким образом, общие данные о динамике численного состава Белгородской дистанции пути за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Показатели основных кадровых процессов Белгородской дистанции пути

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	860	921	884
Принято всего, чел.	219	214	96
Выбыло всего, чел.	88	152	122
в т. ч.:			
- по собственному желанию	61	94	69
- по соглашению сторон	27	58	42
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	-	11
Коэффициент текучести кадров	10,9	16,5	12
Коэффициент оборота по приему	27,1	23,3	10,4
Коэффициент оборота по выбытию	10,9	16,5	13,2
Коэффициент постоянства кадров	94,1	82,7	81,3
Коэффициент стабильности коллектива	98,4	90,6	86,1

Исходя из данных таблицы 2.12, можно сделать следующие выводы:

- 1) хотя среднесписочная численность персонала за 2017 г. снизилась и сократилась численность принятых на работу сотрудников (на 55,2%), при этом численность выбывшего персонала осталась почти неизменной и составила 80% от численности выбывшего персонала за 2016 г.;
- 2) в Дистанции активно производится увольнение персонала по статье 77 п. 1 и статье 78 Трудового Кодекса РФ (соглашение сторон): за 2017 г. число таких увольнений составило 61% от числа увольнений по другим статьям; при этом не производится увольнение по статье 81 п. 5 (нарушение трудовой дисциплины), статьи 77 п. 2 (истечение срока трудового договора) и прочим статьям ТК РФ: увольнения, фактически произошедшие по этим статьям, в документации записываются по статьям статье 77 п. 1 и статье 78 Трудового Кодекса РФ (соглашение сторон) и статье 77 п. 3 (по собственному желанию);
- 3) при сравнении коэффициентов постоянства кадров и стабильности коллектива можно сделать вывод, что в компании имеет место застой кадров.

В результате анализа качественного и количественного состава персонала Дистанции можно сделать следующие выводы. Несмотря на большое количество персонала, нет общей концепции и стратегии, направленных на комплексное развитие системы управления человеческими ресурсами. Это объясняется, прежде всего тем, что основные направления кадровой политики и директивы, программы и постановления исходят из головного филиала Центральной дирекции инфраструктуры. Как результат, распределение обязанностей, в области управления кадровой политикой и кадрового развития, между начальником Дистанции пути, его заместителем по кадрам и социальным вопросам и главным инженером, четко не регламентируется соответствующими документами и носит бессистемный характер. Организация системы управления персоналом таким способом приводит к тому, что решение кадровых вопросов занимает необоснованное большое количество времени, что часто приводит к задержкам при принятии управленческих решений руководством, а также к отсутствию у сотрудников

системы управления персоналом возможности наблюдать конкретную, системную работу персонала и объективные условия труда персонала. Кроме того, увеличивается риск дублирования управленческих функций и неэффективных коммуникационно-информационных каналов между специалистами по кадрам и руководителями структурных подразделений.

Таким образом, специалисты по управлению персоналом не всегда имеют полное представление о специфике работы сотрудников Дистанции пути, допускают застойность в кадрах, производят увольнение персонала по статьям, редко соответствующим реальным причинам увольнения.

Следующее направление исследования – анализ системы развития персонала и процессов использования трудовых ресурсов в Белгородской дистанции пути.

Основные цели системы управления персоналом в Дистанции сводятся не только к снижению затрат на персонал, но и к непрерывному развитию предприятия, постоянное привнесение свежих и прибыльных идей и методов работы. Ключевым понятием становится развитие и использование персонала, задачей которого предполагается не только обеспечение условий для выполнения производственных функций на конкретных рабочих местах, но и репродуцирование организационного поведения для создания благоприятного социально-психологического климата, развития организационной культуры, командообразования, лояльности, создания позитивного имиджа организации.

К основным инструментам развития и использования персонала, в рамках системы кадрового менеджмента, Белгородской дистанции пути отнесем:

- 1) кадровый резерв и ротацию;
- 2) мотивацию;
- 3) профориентацию;
- 4) обучение;
- 5) оценку персонала;
- 6) организацию труда персонала;

7) использование рабочего времени.

Согласно Правилам внутреннего трудового распорядка, регистрация рабочего времени и управление им осуществляется на основе табелей рабочего времени, и выполнение запланированного объема часов контролируется руководителями отделов, участков Дистанции пути.

Для изучения использования рабочего времени правомерно применять следующие формулы:

1) количество дней, отработанных одним сотрудником за год (2.3) [88, с. 142]:

$$\Gamma = \frac{\text{Ч/Д}}{\text{СЧР}}; \quad (2.3)$$

где Ч/Д – количество человеко-дней, отработанных всеми сотрудниками за год; СЧР – среднесписочная численность определенной категории персонала.

Отметим, объектом исследования выступили все руководители высшего и среднего звена и специалисты главного производственно-технического отдела. Тогда:

$$\Gamma \text{ 2015 баз.} = 13793/73 = 188,945$$

$$\Gamma \text{ 2015 факт} = 11070/73 = 151,643$$

$$\Gamma \text{ 2016 баз.} = 12318/73 = 168,739$$

$$\Gamma \text{ 2016 факт} = 9479/67,3562 = 140,729$$

$$\Gamma \text{ 2017 баз.} = 11199/61,2903 = 182,720$$

$$\Gamma \text{ 2017 факт} = 9452/58,5836 = 161,342$$

Таким образом, плановые показатели за последние три года не были достигнуты ни разу, однако четко выделенный прогресс/регрессия в динамике отсутствует.

2) целодневный простой (2.4) [88, с. 144]:

$$\text{ЦДП} = (\text{Д}_\text{ф} - \text{Д}_\text{пл}) \times \text{КР}_\text{ф} \times \text{П}_\text{пл}, \quad (2.4)$$

где, $\text{Д}_\text{ф}$ – отработано за год одним специалистом, дней (фактически); $\text{Д}_\text{пл}$ – отработано за год одним специалистом, дней (по плану); $\text{КР}_\text{ф}$ – среднегодовая

численность специалистов (фактически); $P_{пл}$ – средняя продолжительность рабочего дня (по плану). Тогда:

$$\text{ЦДП 2015 баз.} = (188,945 - 188,945) \times 73 \times 7,0 = 0 \text{ часов;}$$

$$\text{ЦДП 2015 факт} = (188,945 - 151,643) \times 73 \times 7,0 = 19061,322 \text{ часов;}$$

$$\text{ЦДП 2016 баз.} = (168,739 - 168,739) \times 73 \times 7,0 = 0 \text{ часов;}$$

$$\text{ЦДП 2016 факт} = (168,739 - 140,729) \times 67,3562 \times 7,0 = 13206,53 \text{ часов;}$$

$$\text{ЦДП 2017 баз.} = (182,720 - 182,720) \times 61,2903 \times 7,0 = 0 \text{ часов;}$$

$$\text{ЦДП 2017 факт} = (182,720 - 161,342) \times 8,5836 \times 7,0 = 8766,801 \text{ часов.}$$

Таким образом, длительность простоев сократилась почти на 45% (это хороший показатель), а фонд полезного времени увеличился на 20%.

Следующий этап исследования – анализ инструментов мотивации персонала в Белгородской дистанции пути как основных ресурсов развития персонала.

Проанализируем систему материального стимулирования сотрудников, это весомый показатель в условиях экономической нестабильности менеджмента ОАО «РЖД»: в целях усиления материальной заинтересованности работников в достижении наиболее высоких трудовых показателей работодатель может выплачивать работникам ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные поощрительные выплаты на условиях, в порядке и размерах, устанавливаемых специальными локальными нормативными актами головной Центральной дирекции инфраструктуры. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки начальника депо и его заместителей труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения уставных задач и договорных обязательств.

Положением о премировании и материальном стимулировании работников Дистанции предусматривается два вида премирования:

- 1) текущее премирование (производится в размере до 200% размера ежемесячной заработной платы; осуществляется по итогам работы за месяц в случае безупречного выполнения работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и

локальными нормативными актами, а также распоряжениями непосредственного руководителя);

2) единовременное премирование (размер определяется для каждого работника индивидуально). Может осуществляться в отношении работников по итогам работы за год, квартал, месяц; к отпуску; в связи с государственными или профессиональными праздниками, знаменательными или профессиональными юбилейными датами, юбилея работы в структуре ОАО «РЖД»; за повышение профессиональной квалификации без отрыва от основной работы.

Также премии могут выплачиваться:

1) работникам административных и производственно-технических отделов: за высокие достижения в труде; выполнение дополнительных работ; активное участие и большой вклад в реализацию проектов, участие в подготовке и проведении, выставок, семинаров и прочих мероприятий (г. Москва, г. Белгород), связанных с реализацией уставной деятельности ОАО «РЖД»; качественное и оперативное выполнение других особо важных заданий и особо срочных работ, разовых поручений руководства Центральной дирекции инфраструктуры; разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, а также улучшение условий труда, техники безопасности; по результатам проведенных государственными органами проверок; за увеличение объема работ.

2) специалистам и руководящим работникам основных подразделений: за результаты работы этих подразделений; выполнение планов работ и услуг; отсутствие рекламаций, претензий заказчиков к качеству выполняемых услуг; за уровень компетентности сотрудников.

Расчет премий сотрудникам входит в должностные обязанности ведущего экономиста, при согласовании с руководителями отделений Дистанции пути: ежемесячно оформляются и передаются зам. начальника по кадрам должностные записки с перечислением объемов премиальных выплат для своих подчиненных. В должностные обязанности руководителей

отделений (участков) не входит мотивационная деятельность при работе с персоналом, за исключением возможности согласования и (или) передачи должностных записок руководителей отделений к оплате.

Для анализа мотивационных выплат в Белгородской дистанции пути использована следующая формула:

1) рентабельность труда (2.5) [88, с. 139]:

$$R_{rt} = \frac{P_i}{S_i}, \quad (2.5)$$

где P_i – чистая прибыль предприятия; S_i – издержки Дистанции пути, связанные с персоналом. Тогда:

$$R_{rt} \text{ 2015 баз.} = 1\,503\,353\,760 / 78\,348\,167,91 = 19,188;$$

$$R_{rt} \text{ 2015 факт} = 1\,262\,043\,936 / 79\,409\,029,44 = 15,892;$$

$$R_{rt} \text{ 2016 баз.} = 1\,088\,754\,075 / 89\,863\,937,51 = 12,115;$$

$$R_{rt} \text{ 2016 факт} = 696\,032\,550 / 86\,607\,078,95 = 8,036;$$

$$R_{rt} \text{ 2017 баз.} = 1\,085\,790\,000 / 86\,762\,930,44 = 12,514;$$

$$R_{rt} \text{ 2017 факт} = 534\,480\,000 / 76\,932\,672,80 = 6,947.$$

Таким образом, можно отметить, во-первых, общее снижение выполняемости плана реализации услуг (категория персонала – руководители и специалисты), во-вторых, снижение уровня рентабельности труда специалистов производственно-технического отдела на 33%.

Результаты изучения структуры мотивации труда работников Белгородской Дистанции пути представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Результаты изучения структуры мотивации труда персонала

Мотивы	Кол-во, %
Материальные	87%
Безопасность	65%
Определенность будущего	76%
Интерес к работе	45%
Аффилиация	50%
Признание коллег	38%
Достижение и самоуважение	70%
Самоактуализация	68%
Независимость	63%

Изучение структуры мотивации труда работников позволило нам определить, что доминирующими мотивами к трудовой деятельности являются: «материальные» – 87% работников, «достижение и самоуважение» – 70%, «самоактуализация» – 68%, «определенность будущего» – 76%, «независимость» – 63%, «безопасность» – 65%.

Более низкие позиции занимают показатели по шкалам: «интерес к работе», «аффилиация», «признание коллег».

Вышеназванные мотивы определяют следующие показатели:

1. Потребность в самоуважении и самоутверждении (добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного мнения о себе как о человеке и работнике, высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета, похвалы, положительного отношения к себе со стороны других);

2. Потребность в признании (направленность трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности и способностей вообще или в условиях жесткого контроля за качеством работы, аттестации рабочих мест на протяжении испытательного срока);

3. Потребность в социальной роли (хорошая работа как способ «быть кем-то», доказательство своей необходимости для окружающих, занятие достойного места среди них);

4. Потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней; работа как способ получения каких-то идей и знаний, проявления индивидуальности);

5. Потребность в активности (трудовая деятельность как самоцель, стремление к поддержанию здоровья через активность);

6. Потребность в досуге и свободном времени (предпочтение работать меньше и иметь больше свободного времени, установка на работу как на ценность, но не как на основную цель жизни);

7. Потребность в самосохранении (потребность работать меньше и в лучших условиях, даже за небольшую зарплату, в целях сохранения здоровья);

8. Потребность в стабильности (восприятие работы как способа поддержания существующего образа жизни, материального благополучия, неприятие риска);

9. Потребность в общении (установка на трудовую деятельность как на возможность общения);

10. Потребность в социальном статусе (четко выраженное подчинение трудовой деятельности целям карьеры с положительным или отрицательным эффектом для самой работы; карьера как решающий мотив поведения во взаимоотношениях с другими);

11. Потребность в социальной солидарности (желание «быть как все», добросовестность перед партнерами, коллегами).

Следовательно, исходя из определения мотивов труда, работникам Белгородской дистанции, необходимо удовлетворение следующих потребностей:

- а) потребность в стабильности;
- б) потребность в самоуважении и самоутверждении;
- в) потребность в самовыражении;
- г) потребность в независимости;
- д) потребность в безопасности.

Следующее направление исследования – анализ системы обучения и профориентации в условиях повышения эффективности использования персонала Дистанции.

Согласно Правилам внутреннего трудового распорядка, работники Дистанции пути обязаны постоянно повышать уровень своих профессиональных знаний в соответствии с требованиями, предъявляемыми к соответствующей должности. Направления повышения квалификации и конкретные мероприятия в этой области должны быть определены и одобрены зам. начальника по кадрам и руководителями отделов. Руководители отделов должны вести ежеквартальный учет тренингов, курсов, семинаров, которые посетили подчиненные им сотрудники. В конце каждого квартала (до 30 числа

текущего месяца) данные сведения должны быть переданы зам. начальника по кадрам для подготовки корпоративной отчетности.

Для обучения персонала и повышения его квалификации руководителям рекомендуется использовать весь спектр технологий обучения и инфраструктуру для повышения квалификации ОАО «РЖД». Также для всех новых сотрудников Дистанции пути проводится обязательный двухдневный вводный тренинг и семинар, на котором знакомят с технической базой Дистанции, ее внутренней структурой, основными заказчиками и партнерами, ценностями, миссией и корпоративной культурой, страховой программой.

Также филиал ОАО «РДЖ» Центральная дирекция инфраструктуры предлагает руководителям Дистанции пути пройти курсы английского языка, осуществляющиеся на добровольной основе. Одобрение запроса напрямую зависит от профессиональных задач сотрудника, а также возможности головного центра финансировать обучение. Обучающая компания ОАО «РЖД» выбирается на основании результатов обучения сотрудников в предыдущем семестре и в соответствии с принципом соотношения цены и качества. В региональных Дирекциях обучающую компанию ОАО «РЖД» выбирает начальник Дистанции пути и согласует свой выбор с заместителем по кадрам.

Для изучения результатов деятельности Белгородской дистанции пути в области обучения специалистов производственно-технического отдела и всех руководителей использована следующая формула:

1) результаты деятельности Дистанции пути по обучению (2.6) [88, с. 60]:

$$P_k = P_1 / P_2 \times 100\% \quad (2.6)$$

где P_1 – количество специалистов, повысивших качество и эффективность работы после обучения;

P_2 – количество работников, прошедших обучение за отчетный период (в течение 2016 г.). Тогда:

R_k 2015 баз. = $7/8 \times 100\% = 87,5$

R_k 2015 факт = $2/3 \times 100\% = 66,6$

R_k 2016 баз. = $9/11 \times 100\% = 81,8$

R_k 2016 факт = $7/9 \times 100\% = 77,7$

R_k 2017 баз. = $10/12 \times 100\% = 83,3$

R_k 2017 факт = $6/9 \times 100\% = 66,6$

Таким образом, в Дистанции пути достаточно на низком уровне выполняются планы по планируемой численности обученного персонала категории «специалисты».

Следующее направление исследование – оценка персонала в Белгородской дистанции пути.

На предприятии организован систематический процесс оценки персонала по разным методикам и направлениям, а также периодическая оценка деятельности, с позиции процессного подхода. Оценка персонала проводится методом оценочной беседы сотрудника с непосредственным руководителем отдела, которая включает в себя следующие блоки вопросов для оценочного обсуждения: оценка результатов работы за прошедший период в соответствии с поставленными задачами; оценка компетенций; постановка целей и планирование работы на следующий год и определение мероприятий по обучению и повышению квалификации и оценка потенциала.

Основными целями ежегодной оценки персонала являются: налаживание с сотрудником обратной связи о качестве и результатах его работы за прошедший период; установление измеримых цели и предложение конкретных рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию; выявление потенциала сотрудника для продвижения и перемещения в депо; информирование сотрудника о том, что предприятие ожидает от него; определение потребности сотрудника в обучении и повышении квалификации.

Ежегодная оценка состоит из следующих этапов: назначение встречи; заполнение сотрудников оценочной формы для выявления его точки зрения об

оценки им собственной деятельности за год; встреча с непосредственным руководителем для проведения оценки; совместная выработка общей позиции по поводу оценки работы сотрудника; разработка плана обучения и развития, постановка целей на будущий год; договоренность о следующей встрече.

Во времени проведения процедуры ежегодной оценки сотрудник и руководитель дают оценку результатам работы за прошедший период в соответствии с поставленными задачами, а также вырабатывают общую позицию по оценке результатов работы.

Для проведения более объективной оценки обладания компетенциями в течение года, предшествующего оценочной беседе, используется метод наблюдения за деятельностью персонала ORCE: Observing, Recording, Classifying, Evaluation. В ходе последующей оценочной беседы и во время предшествующего ей наблюдения данный метод означает следующие действия со стороны руководителя:

1) Observing (Наблюдение): фокусировка на оценке работы и демонстрируемом поведении (действия, невербальное и вербальное общение), описывается с четкими и конкретными примерами, учитывает частоту наблюдений;

2) Record (Фиксация): фиксация фактического поведения сотрудника, но не его интерпретации наблюдателем; наблюдение и фиксация вербального и невербального поведения; безоценочная фиксация;

3) Classify (Классификация): использование сделанных за период наблюдения записей для определения, к какой компетенции относится записанное поведение; вынесение оценки наблюдавшемуся поведению с точки зрения соответствия той или иной компетенции;

4) Evaluate (Оценка): непосредственная оценка деятельности сотрудника.

После проведения непосредственной оценки, сотрудник и руководитель договариваются о плане/приоритетных задачах на следующий год и

составляют план действий по результатам оценки компетенций и выполнения задач прошлого периода.

Проанализируем процесс ротации кадров в Белгородской дистанции пути. Главная цель заключается во внутреннем перемещении сотрудников по результатам ежегодной оценки персонала, если в таком перемещении есть потребность у Дистанции пути, а также использования Положения «Кадровый резерв».

Отметим, что работа в этом направлении ведется бессистемная. Например, 72,6% респондентов из списка единого кадрового резерва Дистанции пути, не знают точной информации – «должность» на которую он – респондент претендует в рамках кадрового резерва.

Отметим, что у любого сотрудника Дистанции, выполнившего порученную ему задачу (то есть успешно проработавших в Дистанции пути больше трех лет и по результатам ежегодной оценки готового к переводу на новую должность), есть возможность подать резюме на интересующие его вакансии, участвовать в конкурсе на замещение открытой вакансии.

Следующее направление исследования – оценка уровня использования потенциала кадрового резерва Белгородской дистанции пути.

Источниками формирования кадрового резерва Белгородской дистанции пути являются, прежде всего – аттестация и рекомендации высшего руководства. Основные этапы формирования кадрового резерва, на наш взгляд, достаточно подробно прописаны в Положении о кадровом резерве ОАО «РЖД», которое, подчеркнем, координируется именно головной Центральной дирекцией инфраструктуры, однако, в белгородском филиале специалисты отдела кадров не стремятся оптимизировать и наполнять этапы новым содержанием, например, этап – отбор кандидатов в резерв – сжат до границ аттестации; этап – определение потребности в развитии резервистов, с одной стороны – тратятся большие деньги на обучение, повышение квалификации, тренинги и семинары, с другой – отсутствуют механизмы и

инструменты проведения итоговых занятий, семинаров, конференций и своевременного контроля оценки знаний.

Проанализируем состав резервистов Дистанции пути основного кадрового резерва по возрасту (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Состав кадрового резерва по возрасту

Категории резерва	до 25 лет	от 25 до 35 лет	от 35 до 45 лет	от 45 лет до пенсионного возраста	работающие пенсионеры	Всего
Управленческий кадровый резерв	1	17	11	4	0	33
Молодежный кадровый резерв	0	4	2	0	0	6

Информация о решениях, принятых в отношении членов кадрового резерва, в том числе, по итогам оценки выполнения резервистами планов индивидуального развития за 2017 год представлены в таблицах 2.15 и 2.16.

Таблица 2.15

Информация о работе с управленческим кадровым резервом

Структурное подразделение	Принято новых членов в состав управленческого кадрового резерва	Исключено из состава кадрового резерва	Изменены целевые должности	Назначены на целевую должность	Назначены на другие вышестоящие должности
Белгородская дистанция пути	5	1	-	1	-

Таблица 2.20

Информация о работе с молодежным кадровым резервом

Структурное подразделение	Принято новых членов в состав молодежного кадрового резерва	Исключено из состава кадрового резерва	Изменены целевые должности	Проведена смена наставника	Назначены на целевую должность	Назначены на другие вышестоящие должности
Белгородская дистанция пути	1	-	-	-	-	-

В ходе работы с резервистами в течение 2017 года реализованы следующие мероприятия:

- стажировка на целевой должности на период отсутствия на работе основного работника (прошли стажировку – 8 резервистов);
- обучение на курсах повышения квалификации (проведение технического обучения персонала – 2 резервиста);
- участие в тренингах, направленных на развитие управленческих навыков и компетенций (проведение тренинга для резервистов – «Тренинг навыков делового общения и управления коллективом», проведен для 8 резервистов);
- участие во внутрикорпоративных семинарах, конференциях (участие в проведении тематического семинара «Оперативно-технологическое управление») 2 резервиста, участие в качестве модераторов круглых столов в «Слете молодых специалистов» 1 резервист;
- поручение подготовки проектов документов, инструкций, докладов (участвовали 5 резервистов);
- привлечение кандидата к обучению персонала (в рамках проведения технического обучения персонала – 2 резервиста).

В 2018 году планируется обновление управленческого и молодежного кадрового резерва, путем анализа самовыдвижения специалистов на руководящие должности, а также по итогам производственной деятельности.

Экспертное интервьюирование позволило нам выявить следующую проблему – неудовлетворительная система привлечения и набора сотрудников, ориентированных на вертикальный рост и обладающих уровнем компетенций, важных Дистанции пути, в том числе управленческим потенциалом и оперативным мышлением.

С целью выявления факторов удовлетворенности работников их профессиональной деятельностью, в том числе, кадровым резервом, карьерным ростом, повышением квалификации, нами проведен опрос (Приложение 4).

Результаты опроса показали, что для персонала важен комплекс характеристик их профессиональной деятельности (характеристики практически равнозначных по степени важности). Диаграмма на рисунке 2.2 демонстрирует степень важности основных аспектов работы для персонала.

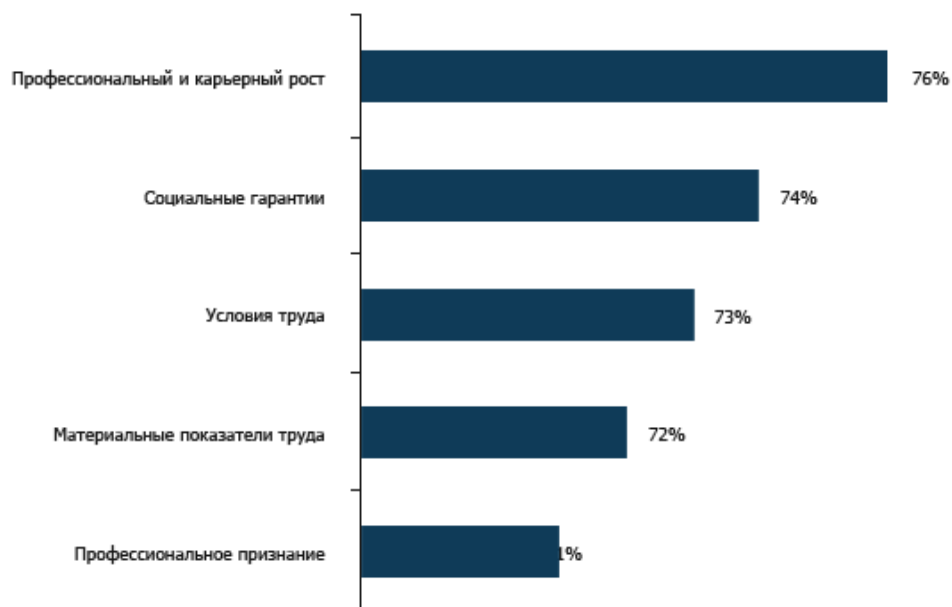


Рис.2.2 Рейтинг важности показателей работы

Результаты исследования показывают, что отсутствие профессионального развития – это высокая зона риска с точки зрения неудовлетворенности работой для персонала. В среде специалистов звучит недовольство тем, что местные учебные центры не устраивают их по тематике преподавания.

Из числа опрошенных работников – 36,8% удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста; 31,6% частично удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста; 21,1% не удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста; 10,5% респондентов совершенно не удовлетворены перспективой профессионального или должностного роста. В целом можно сказать, что большая часть опрашиваемых работников частично удовлетворена перспективой профессионального или должностного роста.

Для проведения анализа эффективности использования персонала Белгородской дистанции пути применена методика бальной оценки эффективности работы предприятия. Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, бальном методе и теории классификации [88, с. 66].

Для определения эффективности использования персонала Дистанции нами были выбраны следующие основные показатели: объемы товарной продукции; рентабельность труда; качество услуг; потери рабочего времени на 1 работника (выборка – специалисты главного производственно-технического отдела и руководители всех уровней); фонд полезного рабочего времени; постоянство кадров; уровень трудовой дисциплины; соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы; процент специалистов с компетентностью, не соответствующей требуемой; коэффициент количественной укомплектованности кадров; результаты деятельности по обучению; процент специалистов, успешно прошедших ежегодную оценку; процент специалистов, работающих в компании больше 2 лет; ротация персонала.

Экспертами выступили начальник Белгородской дистанции пути, его заместители и специалисты, в той или иной степени, осуществляющие функции управления персоналом. Фокус группе был предложен перечень показателей эффективности с тем, чтобы объективно, независимо были определены степень социально-экономического стимулирования достижения конечных результатов и весовой коэффициент значимости для каждого из показателей.

Экономическое стимулирование достижения конечных результатов возможно в четырех вариациях [88, с. 69]:

- 1) по «линейной нисходящей» ($Y = X$) – поощрение каждого процента достижения конечного результата и принятие фактического значения при невыполнении;

2) по «линейной нисходящей» ($Y = 200 - X$) – поощрение достижение результата с наименьшими затратами ресурсов и начисление меньшего числа баллов за перерасход;

3) по «пирамиде» – поощрение только 100% достижение конечного результата ($Y = X$) и не поощрение невыполнения или перевыполнения ($Y = 200 - X$);

4) обратное стимулирование ($Y = -X$) – численное значение указанного показателя приводит к негативным явлениям в производстве и управлении.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения [88, с. 73]:

1) если показатель менее 90 баллов. Следовательно, персонал работал неудовлетворительно;

2) если показатель находится в диапазоне от 91 до 100 баллов, то персонал работал удовлетворительно, но имеет резервы по производительности и качеству работы;

3) если показатель в диапазоне от 101 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала является хорошей;

4) если показатель более 106 баллов, то общая оценка работы персонала является отличной.

Расчеты эффективности использования категории персонала – руководители и специалисты Белгородской дистанции пути за 2015-2017 гг. по методике бальной оценки эффективности работы Дистанции вынесены в приложение 3 (а), 3 (б), 3 (в).

Экспертный опрос руководителей, также позволил выявить следующие необходимы показатели для анализа использования персонала Дистанции пути:

а) показатель среднегодовой выработки на одного специалиста снизился с некоторой долей условности, в диапазоне 25-30%, по сравнению с 2015-2016

гг. Однако до этого демонстрировал достаточно стабильный рост, который доходил до 30%;

б) коэффициент укомплектованности кадров в течение последних пяти лет изменяется (спирально снижается до 20%, потом повышается). Эксперты отмечают, что проблемы в этом показателе нет.

Выводы по 2 главе.

Результаты исследования, позволили выявить основные проблемы системы развития и использования персонала Белгородской дистанции пути:

1) отсутствие комплексной, координируемой системы ротации персонала всех категорий, что приводит к застою и снижению удовлетворенности трудом персонала, особенно у категории специалисты и рабочие до 35 лет.

2) Отсутствие системы мероприятий по использованию потенциала кадрового резерва.

3) Неэффективность системы управления рабочим временем и связанное с этим наличие высоких показателей целодневных простоев.

4) Невыполнение планов обучения персонала и связанный с этим достаточно высокий процент сотрудников (категории специалисты), либо не соответствующих занимаемой должности, либо не стремящихся к карьерному росту, повышению квалификации, обучению, принятию эффективных решений.

Итоговое значение комплексного показателя эффективности работы персонала Белгородской дистанции пути за 2015-2017 гг. – удовлетворительно, при положительной динамике показателя, и неизменно хороших показателях трудовой дисциплины и качества услуг.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И УЛУЧШЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию развития и использования персонала в Белгородской дистанции пути – структурного подразделения ЦДИ – филиала ОАО «РЖД»

Цель анализа системы развития и использования персонала в Белгородской дистанции пути – получение оперативной информации о состоянии процессов и инструментов организации путей развития и использования персонала, соответствие их стратегическим целям предприятия и разработка комплекса рекомендаций и мероприятий по их улучшению. В результате проведенного анализа состояния системы развития и использования персонала, получены результаты, характеризующие основные проблемные области, которые говорят о том, что деятельность по организации процесса развития персонала нуждается в дополнении и конкретизации.

Основные *направления развития и улучшения использования персонала* в Белгородской дистанции пути:

- 1) Совершенствование системы ротации кадров и оптимизация процедур использования потенциала кадрового резерва;
- 2) Совершенствование системы управления рабочим временем;
- 3) Совершенствование системы обучения персонала;
- 4) Укрепление коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления;
- 5) Развитие навыков делегирования для руководящего состава.

Таким образом, конкретизируем *цели*, необходимые для достижения при реализации мероприятий по совершенствованию направлений развития и использования персонала в Дистанции (табл. 3.1).

Цели по улучшению направлений развития и использования персонала

№	Проблема	Цель
1	Отсутствие эффективной системы ротации персонала и кадровой мобильности	Разработка и внедрение системы ротации кадров
2	Недостаточно качественная, оперативная система управления рабочим временем	Совершенствование системы управления рабочим временем
3	Высокий процент работников (прежде всего, категории «специалист») с компетентностью, не соответствующей требуемой в системе управления ОАО «РЖД»	Разработка и проведение мероприятий по обучению сотрудников с компетенцией, не соответствующей требованиям должностной инструкции, либо квалификационным требованиям занимаемой должности
4	Проблема удержания квалифицированных сотрудников (прежде всего, «специалисты 1 категории» и «молодые рабочие кадры»)	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация работы с составом кадрового резерва по повышению теоретического уровня и практических навыков кандидатов на замещение должностей руководителей подразделений. - Создание «Группы Интеллектуального Потенциала» Белгородской дистанции пути - Разработка Плана участия рабочих в мероприятиях по обучению, переподготовки и повышению квалификации, инициируемых учебным кабинетом Центральной дирекции инфраструктуры и учебными центрами Дирекции инфраструктуры (г. Москва).
5	Неэффективное использование механизмов системного контроля знаний работников	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка инструментов оценки эффективности процесса повышения квалификации. - Мониторинг профессиональной деятельности персонала по модульной системе «Результат»-«Качество»-«Направленность»-«Усилия».

Реализация поставленных целей предполагает анализ причинно-следственных связей между предлагаемыми решениями проблем и ожидаемыми результатами от их реализации (табл. 3.2).

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию развития и использования персонала Белгородской дистанции пути

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	1. Совершенствование системы ротации кадров и оптимизация процедур использования потенциала кадрового резерва	<p>1.1. Разработка «Положения о ротации персонала» Белгородской дистанции пути</p> <p>1.2. Введение ротации персонала по результатам ежегодной оценки для сотрудников, работающих в организации больше пяти лет.</p> <p>1.3. Корректировка коэффициента укомплектованности кадров посредством внутреннего совмещения должностей.</p> <p>1.4. Разработка информационного письма и анкеты для кандидатов в «Группу Интеллектуального Потенциала».</p>	<p>- Разработана и апробируется система ротации кадров.</p> <p>- Повышение мобильности кадров на 25%.</p> <p>- Повышение количества внутренних кандидатов в кадровом резерве на 30%.</p>
2	2. Совершенствование системы управления рабочим временем	<p>2.1. Разработка Положения по учету рабочего времени, карт учета рабочего времени, новой формы отчета по использованию рабочего времени.</p> <p>2.2. Введение системы контроля за потерями рабочего времени.</p>	<p>Оптимизирована существующая система управления рабочим временем, введены новые формы отчетов по использованию рабочего времени.</p> <p>- Увеличение фонда полезного рабочего времени на 30%.</p> <p>- Снижение потерь рабочего времени на одного работника на 20%.</p>
3	3. Совершенствование системы обучения персонала	<p>3.1. Мониторинг рынка образовательных услуг ОАО «РЖД» (г. Москва) и головного центра Ю.-В. Дирекции инфраструктуры (г. Белгород и г. Воронеж).</p> <p>3.2. Разработка «Положения об обучении персонала».</p> <p>3.2.1. Проведение обучения и повышения квалификации сотрудников, с компетенцией, не соответствующей требуемой.</p> <p>3.3. Разработка модели обучения на 2018 год: «Бережливое производство-практический инструмент управления» и «Проектное управление». Проведение обучения.</p>	<p>- Разработаны и проведены мероприятия по обучению сотрудников.</p>

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
3	<p>3.1. Оптимизация работы с составом кадрового резерва по повышению теоретического уровня и практических навыков кандидатов на замещение должностей руководителей подразделений</p>	<p>3.3. Разработка Плана участия сотрудников в мероприятиях по обучению, переподготовки и повышению квалификации, инициируемых учебным кабинетом Центральной дирекции инфраструктуры и учебными центрами Дирекции инфраструктуры (г. Москва). Проведение обучения без отрыва от производства.</p> <p>3.3.1. Разработка Плана участия сотрудников из кадрового резерва в мероприятиях по обучению, переподготовки и повышению квалификации, инициируемых учебными центрами Дирекции инфраструктуры, образовательными корпоративными учреждениями ОАО «РЖД» (г. Москва). Проведение обучения (не более 5 дней с отрывом от производства, остальное время – онлайн обучение).</p> <p>3.4. Разработка инструментов оценки эффективности процесса повышения квалификации.</p> <p>3.5. Мониторинг профессиональной деятельности персонала по модульной системе «Результат»-«Качество»-«Направленность»-«Усилия».</p>	<p>-Снижение количества сотрудников, не соответствующих занимаемой должности на 25%. -Повышение удовлетворенности трудом на 15%.</p> <p>-Утверждены процедуры набора персонала в строгом соответствии с картой компетенций.</p>
4	<p>4.Укрепление коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления</p> <p>4.1.Развитие навыков делегирования для руководящего состава</p>	<p>4.1. Разработка Модели повышения эффективности деятельности руководителей, основанной на принципах бережливого производства консультационных семинарах и тренингах.</p> <p>4.2. Разработка программы развития навыков делегирования для руководителей.</p> <p>4.3. Проведение повышения квалификации, тренингов для руководителей.</p> <p>4.4. Разработка проекта приказа «О распределении обязанностей между начальником Дистанции пути, главным инженером и заместителями начальника Дистанции пути».</p>	<p>-Разработаны Программы; проект Приказа; рабочий лист по планированию действий. Проведено обучение руководителей. -Повышение функциональных взаимосвязей между отделениями и участками. -Укрепление лояльности персонала.</p>
5	Согласование	Руководство Дистанции пути принимает и утверждает мероприятия к реализации	

В системе рекомендаций и мероприятий нами были разработаны и согласованы, с соответствующими руководителями, следующие конкретные мероприятия, предлагаемые к внедрению:

- 1) Положение о ротации кадров (Приложение 5);
- 2) Положение по учету рабочего времени и карточки учета рабочего времени (Приложение 6, 7);
- 3) Положение о кадровом резерве молодых специалистов Белгородской дистанции пути (Приложение 8);
- 4) Информационное письмо и анкеты для кандидатов в «Группу Интеллектуального Потенциала» (Приложение 9);
- 5) Программа по мониторингу и оценки использования потенциала кадрового резерва;
- 6) Программа развития навыков делегирования для руководителей (Приложение 10, 10а);
- 7) Проект приказа «О распределении обязанностей между начальником депо, главным инженером и заместителями начальника депо» (Приложение 11).

Отметим, что в системе мероприятий, одно из ключевых мест занимают *мониторинги*: оценки удовлетворенности трудом; готовности персонала к нововведениям, сопротивления инновационной деятельности; рынка образовательных услуг ОАО «РЖД» (г. Москва) и головного центра Юго-Восточной дирекции инфраструктуры; оценки качества обучения, повышения квалификации и т.д.

Одно из наиболее эффективных мероприятий, способных повысить результативность развития и использования персонала – это *мониторинг профессиональной деятельности персонала по модульной системе «Результат»-«Качество»-«Направленность»-«Усилия»*. Цель – чтобы время и ресурсы, затрачиваемые на инструменты развития и использования персонала не оказались «в зоне риска», руководители подразделений должны более тщательно подготовиться, чтобы «включить» в работу с персоналом

конкретные мероприятия по его эффективному использованию, совместно с заместителем начальника Дистанции пути по кадрам. Результаты целесообразно использовать для оптимизации работы с кадровым резервом, системой ротации, включения персонала в планы по обучению и т.д.

Представим реальный пример инструментария и системы мониторинга профессиональной деятельности персонала Белгородской дистанции пути. Предлагаем, с некоторой долей условности, следующую *модель применения системы мониторинга профессиональной деятельности*.

Задача – применить систему мониторинга профессиональной деятельности в отношении должности техника 2 категории производственно-технического отдела, подлежащей, по программе оптимизации деятельности Эксплуатационного участка №1, выводу из штатного расписания (рис. 3.1):

Предлагаемый инструментарий для внедрения в Белгородской дистанции пути:

1. Модуль «Результат» – сбор и оценка количественных показателей, набор которых зависит от направления деятельности отдельного работника и Дистанции пути в целом:

коэффициент новаторской деятельности

$$K_n = \text{Пр.п.} / \text{Поб} = 12/20 = 0,6$$

2. Модуль «Качество» – сбор и оценка показателей, характеризующих качество проделанной работы:

коэффициент результативности решения задач

$$K_p = Z_p / Z_o = 18/25 = 0,72$$

3. Модуль «Направленность» – оценка допустимости способов достижения результатов, на которые ориентирован работник с компетентностной, нравственной и социальной точек зрения:

коэффициента положительных отзывов коллег

$$K_{\text{пок}} = K_{\text{по}} / K_{\text{об}} = 35/52 = 0,67$$

4. Модуль «Усилия» – оценка затрат на решение профессиональных задач, потерь времени, психофизиологические, финансовые издержки, сверхурочная работа:

коэффициент абсентеизма

$$K_a = \Sigma T_{\text{пр.в}} / T_{\text{п.ф.}} = 24/1920 = 0,01$$

5. Модуль «Удовлетворенность» – оценка качества и структуры удовлетворенности работников своей профессиональной деятельностью:

коэффициент удовлетворенности содержанием труда

$$K_{у.с.т.} = U_{ф.о.с.т.}/10 = 7,2/10 = 0,72$$

6. Модуль «Профессионально – личностный потенциал» оценка личностных возможностей профессионального роста в области должностного продвижения, так и в области интеллектуального капитала работников:

коэффициент профессионального развития сотрудника

$$K_{п.р} = 1 + M_{\text{прс}} / T_{\text{об}} = 1 + 12/3 = 5$$

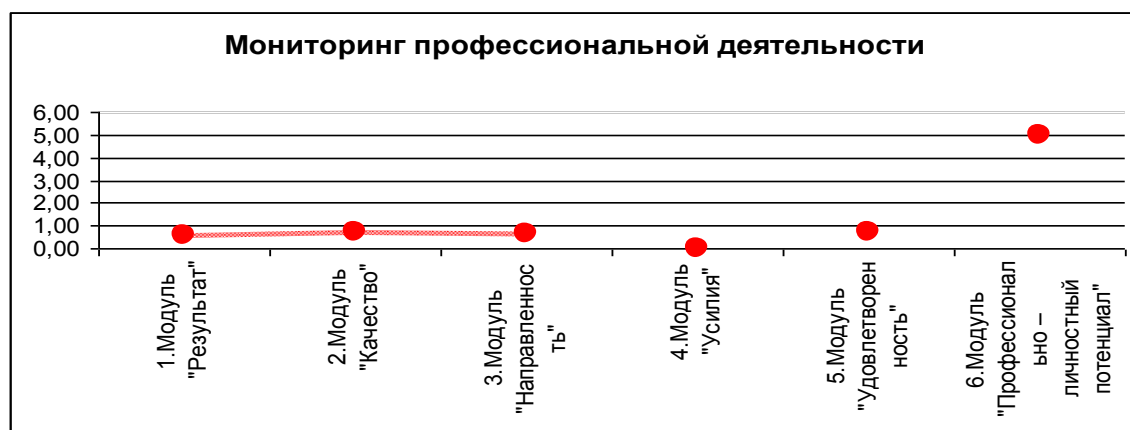


Рис.3.1 Мониторинг профессиональной деятельности

Предлагаем определять уровень кадрового потенциала на основе ИМК (интегрального модульного коэффициента) (табл. 3.3).

$$\text{ИМК} = K_n + K_p + K_{\text{пок}} + K_a + K_{у.с.т.} + K_{п.р} / M_{\text{Коб.к}} =$$

$$= 0,60 + 0,72 + 0,67 + 0,01 + 0,72 + 5,00/6 = 1,28$$

ИМК = 1,28 (соответствие значению Г (ИМК = 1,10...1,49), (рис. 3.2).

**Оптимальные ступени профессионального развития
Белгородской дистанции пути**

Ступени профессионального развития		
Значение ИМК	Виды профессионально-квалификационного продвижения	Сущность вида продвижения
А (ИМК=0..0.49)	Зона внутрипрофессионального развития	Повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии (получение впервые или повышение квалификационной категории)
Б (ИМК=0.50..0.89)	Зона расширения профессиональных возможностей	Передача дополнительных полномочий и функций (участие различного рода семинарах ит.д.)
В (ИМК=0.90..1.09)	Зона межпрофессионального развития	Перемена специальности с целью освоения новой более сложной, формирование специалиста широкого профиля
Г (ИМК=1.10...1.49)	<i>Зона параллельной карьеры и формирования резерва руководителей</i>	<i>Подготовка к занятию определенной должности, комплексная подготовка (стажировка, присвоение нового статуса и т.д.)</i>
Д (ИМК=1.50. и выше)	Зона служебного роста	Назначение главным специалистом, выборы и назначение руководителем и др.

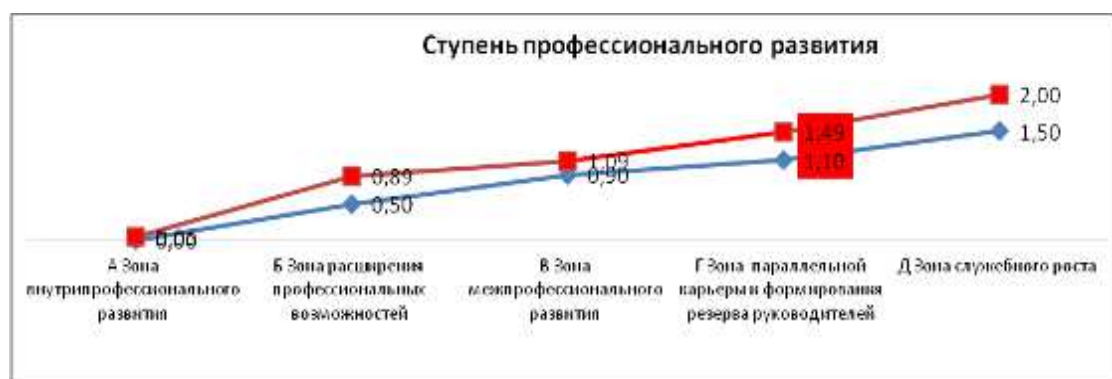


Рис. 3.2 Ступени профессионального развития

Основной результат – внедрение указанной системы мониторинга поможет адекватно оценить уровень подготовленности, адаптированности персонала, сделает наименее без рискованной процедуру использования персонала, ротации кадров, прежде всего, качественного перераспределения кадров на другие должности.

Одной из основных стратегических задач филиалов ОАО «РЖД», в том числе, Белгородской дистанции пути, является оптимизация системы развития и использования персонала в условиях перехода на принципы бережливого производства. Анализ концепции применения технологий бережливого производства в ОАО «РЖД» (Приложение 12) позволил нам разработать рекомендации по укреплению коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления и развитию навыков делегирования для руководящего состава, которые включают также возможности перехода на принципы бережливого производства всех категорий персонала.

Выделим специфику и охарактеризуем основные элементы разработанной нами *модели повышения эффективности деятельности руководителей, основанной на принципах бережливого производства*, консультационных семинарах и тренингах (табл. 3.4).

При решении проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности своего развития, Белгородской дистанции пути необходимо делать акцент на три базовых элемента (эффективное использование кадрового потенциала; эффективный менеджмент; эффективное производство), при сохранении значимости фундаментального, стратегического базиса – персонала (рис. 3.3).

Результаты управления инновационным потенциалом Белгородской дистанции пути во многом зависят от эффективности управленческой деятельности, которая должна быть правильно смоделирована и обеспечивать формирование и реализацию наилучшего варианта его развития и конкурентных преимуществ. Среди путей повышения эффективности управления развитием персонала, основанных на применении малозатратных мероприятий, следует отметить оптимизацию системы административного управления путем стандартизации и интеграции систем менеджмента [3].

Базовым элементом современной модели развития предприятия должно стать эффективное производство, включающее обязательную подсистему бережливого производства. На наш взгляд, должны быть формализованы все

бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности, прописана стратегия развития с учетом рисков и система мотивации высшего руководства, а также другие структурные положения, регламентирующие развитие Белгородской дистанции пути. Нужно исключить «мертвые» документы, стратегии, выхваченные из контекста методологии развития кадрового менеджмента.



Рис.3.3 Модель управления системой развития и использования персонала в условиях бережливого производства

Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливое управление»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки»). Следует отметить, что бережливое производство – это, прежде всего, бережливая самоорганизация персонала, основанная на бережливом мышлении, которое связано с культурой и ментальностью всех работников компании.

Вставить страницу с таблицей 3.4.

Несмотря на функциональную разнонаправленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного развития компании. Концепция бережливого производства сосредоточена на важности уважительного отношения к сотрудникам и создании способов, позволяющих персоналу думать и предлагать улучшения. Руководитель сможет достигать цели совместной деятельности благодаря тому, что умножит свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно будет их использовать. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня. Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам и к себе порождают безынициативность, равнодушие и чувство вседозволенности. Осознание необходимости безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей является основой для создания новой корпоративной культуры на предприятии и укрепления лояльности.

Среди современных технологий бережливого производства необходимо отметить, прежде всего, систему «5S» – фундамент бережливого производства, которая состоит из пяти слагаемых: 1) сортировка по принципу «нужно – не нужно»: все лишнее с рабочего места следует убрать; 2) рациональное расположение: у каждого предмета, детали, инструмента должно быть свое место. Для этого применяются различные методы – выделение цветовой гаммой, использование пустых контуров (ложементов определенной формы); 3) чистота; 4) стандартизация, которая распространяется не только на инструменты, нормы расхода материалов или технику безопасности, но и конкретные действия; 5) совершенствование по принципу: стандарт не фиксированный, его можно и нужно менять.

Еще одним рекомендуемым инструментом в бережливом производстве является система организации производства – Канбан, позволяющая реализовать принцип «точно в срок».

Среди методов бережливого производства также можно порекомендовать использовать модель Кано – метод, используемый для оценки эмоциональной реакции потребителей на отдельные характеристики продукции. Полученные с его помощью результаты позволяют управлять удовлетворенностью и лояльностью и сотрудников, и потребителей. А также метод японской управленческой практики Кайдзен – Гемба, согласно которому для полноценного понимания ситуации необходимо перейти на Гемба – место рабочего процесса, собрать факты и непосредственно на месте принять решение.

Еще одной основой бережливого производства является технология «ТРМ», которая, на наш взгляд, очень подходит для специфики деятельности филиалов ОАО «РЖД» – это система всеобщего обслуживания оборудования, основанная на визуальной оценке оператором состояния своего места работы, инструментов, станка и т.д. То есть замечает «симптомы заболевания» на ранних стадиях, в результате чего «ТРМ» на порядок снижает затраты на ремонт благодаря целому комплексу предупредительных действий.

На наш взгляд, структурные компоненты современной модели эффективного развития организации в долгосрочной перспективе должны опираться, прежде всего, на традиционные составляющие: инструменты и меры операционного и стратегического управления, функциональные направления менеджмента (инновационный, производственный, кадровый, финансовый). Так как, согласно Э. Демингу [8, с. 45], самые серьезные проблемы, с которыми сталкивается менеджмент компании: отсутствие постоянства целей; сиюминутная выгода; система аттестации и ранжирования персонала; перескакивание управляющих с места на место; использование только количественных критериев – это препятствия, стоящие на пути к преобразованиям, которые он назвал «смертельными болезнями». И их проявление приведет к разрушению хозяйственной системы.

Таким образом комплекс рекомендаций и мероприятий направлен на всестороннее решение выявленных проблем в системе развития и использования персонала Белгородской дистанции пути

3.2 Оценка эффективности использования персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения кадрового развития организации

Комплекс предложенных мероприятий является основой для анализа необходимых для его реализации *ресурсов и оценки затрат* (табл. 3.5). Для реализации мероприятий потребуются следующие ресурсы:

1) возобновляемые ресурсы (в рамках заработной платы): человеческие ресурсы – «проектно-консультационная группа» в составе сотрудников зам. начальника Дистанции пути по кадрам и социальным вопросам, специалисты по кадрам, начальник Дистанции пути и его заместители, ведущий экономист, оператор ЭВМ.

2) технические ресурсы (не требуют дополнительных затрат, уже имеются в Дистанции пути): персональные компьютеры; принтер.

3) расходные ресурсы (1 686 руб.): офисная бумага для принтера, т.п.;

4) финансовые ресурсы (479 000 руб.), прежде всего, это стоимость мероприятий в рамках системы обучения персонала: курсы подготовки, переподготовки и повышения квалификации для сотрудников, тренинги и консультационно-обучающие семинары для руководителей, мастер-классы (без отрыва от производства) (477 000 руб.).

Итого на реализацию мероприятий потребуется, с некоторой долей условности, 480 686 рублей. В данную сумму не включена заработная плата проектно-консультационной группы за период разработки и реализации мероприятий, поскольку вся деятельность в рамках конкретных мероприятий входит в должностные обязанности членов группы.

Таблица 3.5

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию развития и использования персонала

№	Мероприятия	Затраты (общие на мероприятия)
1.	Мониторинг готовности персонала к нововведениям, сопротивления инновационной деятельности, обработка данных опроса.	в рамках заработной платы зам. начальника ПЧ по КиСВ
2.	Организационно-консультационная работа по преодолению сопротивления персонала к изменениям в системе улучшения путей использования персонала.	в рамках заработной платы
3.	Предоставление мероприятий в форме проектных документов, разработанных программ, положений, планов, ознакомительных листов на утверждение руководителям Дистанции пути	в рамках заработной платы. (минимальные расходуемые ресурсы на сопровождение)
4.	Формирование проектно-консультационной группы	в рамках заработной платы
5.	Подготовка и утверждение документации по мероприятиям.	в рамках заработной платы
6.	Мониторинг рынка образовательных услуг. *Заключение договоров на обучение.	в рамках заработной платы. *2000 руб. (расходы стоимости пересылки документации) 686 руб. (расходуемые ресурсы)
7.	- Оптимизация «Положения об обучении». - Разработка и внедрение Программы обучения на 2018 год: «Бережливое производство-практический инструмент управления» и «Проектное управление». - Разработка и внедрение Плана участия сотрудников в мероприятиях по обучению, переподготовки и повышению квалификации, инициируемых учебным кабинетом и учебными центрами головных офисов. - Разработка и внедрение Плана участия сотрудников из кадрового резерва в мероприятиях по обучению, переподготовки и повышению квалификации, инициируемых учебными центрами Дирекции и образовательными корпоративными учреждениями ОАО «РЖД» (г. Москва).	в рамках заработной платы. *500 руб. (расходуемые ресурсы)
8.	Мониторинг профессиональной деятельности персонала по модульной системе «Результат»-«Качество»-«Направленность»-«Усилия»	в рамках заработной платы
9.	Проведение обучающих мероприятий	477 000 руб.
10.	Разработка инструментов оценки эффективности процесса повышения квалификации.	в рамках заработной платы

№	Мероприятия	Затраты (общие на мероприятия)
11.	- Подготовка и утверждение «Положения о ротации персонала» - Разработка информационного письма и анкеты для кандидатов в «Группу Высокого Интеллектуального Потенциала»	в рамках заработной платы
12.	Определение потребности сотрудников к перемещению в должности	в рамках заработной платы.
13.	Разработка Положения по учету рабочего времени, карт учета рабочего времени, новой формы отчета по использованию рабочего времени	в рамках заработной платы.
14.	Определение должностного лица, ответственного за выполнение функций по учету рабочего времени, обучение заполнению карточек учета рабочего времени	в рамках заработной платы.
15.	Внедрение системы учета рабочего времени	в рамках заработной платы.
16.	Разработка и утверждение Программы развития навыков делегирования для руководителей	в рамках заработной платы.
17.	Подготовка изменений к трудовым договорам, должностным инструкциям, подписание документации сотрудниками Разработка проекта приказа «О распределении обязанностей между начальником ПЧ, главным инженером и заместителями начальника ПЧ»	в рамках заработной платы.
18.	Подведение итогов Мониторинг удовлетворенности трудом персонала	
19.	Период реализации и затраты согласованы с руководством Дистанции пути	

Таким образом на реализацию мероприятий потребуется, с некоторой долей условности, 480 686 рублей. Экспертный опрос руководителей показал, что это оптимальная сумма, которая должна быть использована с учетом реестра *рисков мероприятий* и подготовленности соисполнителей.

Реестр рисков мероприятий представлен в таблице 3.6.

Оценка степени воздействия рисков на каждом из этапов деятельности и внедрения конкретных мероприятий представлена в таблице 3.7.

Таким образом, вероятность наступления каждого риска минимальна. Общая оценка рисков по внедряемому нововведению составляет 5, то есть не превышает 5 %. Внедрение данных мероприятий является целесообразным.

Таблица 3.6

Реестр рисков мероприятий

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	<p>Финансовые:</p> <p>1) риск повышения затрат на управление трудовым потенциалом;</p> <p>2) риск повышения затрат на подготовку и переподготовку работников.</p>	<p>1) изменение плана расходования ресурсов на мероприятия; увеличение бюджета проекта;</p> <p>2) изменение сроков реализации программ; изменение плана расходования ресурсов; необходимость выделения большей суммы для реализации мероприятий.</p>	<p>1) тщательное планирование затрат на управление трудовым потенциалом;</p> <p>2) ответственный поиск организаций в образовательном кластере ОАО «РЖД», проводящих подготовку и переподготовку работников.</p>	<p>1) корректировка плана расходования ресурсов, изыскание / перераспределение дополнительных средств;</p> <p>2) корректировка плана расходования ресурсов, изыскание / перераспределение дополнительных средств, увеличение сроков реализации мероприятий.</p>
2	<p>Социальные:</p> <p>1) риск возникновения негативных социально-психологических отношений в коллективе.</p>	<p>1) ухудшение взаимоотношений в коллективе; повышение числа конфликтных ситуаций, ослабление ценностных профилей организационной культуры</p>	<p>1) мероприятия по командообразованию, укреплению корпоративной культуры, снижению уровня стресса в коллективе.</p>	<p>1) мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе.</p>

Таблица 3.7

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1	риск повышения затрат на управление трудовым потенциалом	25	2	0,075	1,875
2	риск повышения затрат на подготовку и переподготовку работников	25	2	0,075	1,875
3	риск возникновения негативных социально-психологических отношений в коллективе	25	3	0,05	1,25
4	Итого за этап внедрения				5
Общая оценка по нововведению					5

Рассчитаем планируемый экономический эффект от реализации основных мероприятий. Определим планируемый фактический показатель

потерь рабочего времени на одного работника, если запланированное значение – 2500 чел-дней:

$P_{рв} = 2500 - (2500 * 20\% / 100\%) = 2000$ чел-дней, тогда планируемый фонд полезного рабочего времени составит:

$$\Phi_{пр} = 61378 + (61378 * 20\% / 100\%) = 73\,653,6 \text{ часов.}$$

В течение IV квартала 2017 г. планируемое к обучению число сотрудников Дистанции пути – 15 человек (в том числе, 3 руководителя). Рассчитаем планируемые показатели эффективности применения полученных знаний и навыков по итогам обучения в целом после внедрения мероприятий. Воспользуемся методикой, предложенной Одеговым Ю.Г. [48, с. 597] (3.1):

$$ПР4 = \frac{\sum_{j=1}^n k_j}{5 * (p+m)} * 100\%, \quad (3.1)$$

где k_j – отметка, полученная при проверке применения приобретенных знаний, умений и навыков на рабочем месте; p – число работников, прошедших проверку; m – число работников, получивших неудовлетворительные оценки по итогам экзамена/тестирования; 5 – коэффициент, соответствующий максимальной отметке по пятибалльной шкале. Тогда:

$$ПР4 = \frac{13 * 5 + 2 * 4}{5 * (15 + 0)} * 100\% = 97,3\%$$

По формуле ($P_k = P_1 / P_2 * 100\%$), приведенной выше, рассчитаем планируемые показатели результативности деятельности сотрудников Дистанции пути по обучению:

$$P_k = (15 / 15 * 100\%) = 100\%,$$

Таким образом, планируемый процент работников с компетенцией, не соответствующей требуемой, снизится на 21% (составит 50%) по сравнению с 71,1% прошлого периода. Показатель положительный, но требуется дальнейшая стратегическая работа в этом направлении и изыскание финансовых ресурсов на качественное обучение всех категорий персонала

Дистанции пути. Обязательно условие – независимая оценка качества итогов обучения и применения на практике.

Рассчитаем планируемый коэффициент ротационного замещения специалистов после результата внедрения мероприятий (3.2) [48, с. 61]:

$$K_{pz} = N_{вдр}/N_{в} \quad (3.2),$$

где, $N_{вдр}$ – количество вакантных должностей, замещенных за счет ротации, $N_{в}$ – общее количество вакантных должностей. Тогда:

$$K_{pz} = 10/14 = 0,71$$

Исходя из данных рассчитаем коэффициент количественной укомплектованности руководителей и специалистов (2.14), приняв за среднесписочную численность количество ставок, закрытых за счет основной деятельности и совмещения:

$$K_{ук} = 68/72 = 0,94$$

Данные планируемые показатели в переводе на баллы в составе частного показателя эффективности использования персонала дадут значение 29,886 (таблица 3.8) в сравнение с 19,1932 за 2017 г. Это положительный показатель.

Таблица 3.8

Планируемое значение показателей после внедрения основных мероприятий

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	%выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
04	Потери рабочего времени на 1 специалиста	2500 чел-дн	2000 чел.-дн	80	$Y = 200 - X$	120	0,05	6
06	Фонд полезного рабочего времени	61 378 часов	73 6536,6 часов	120	$Y = X$	120	0,07	8,4
12	Процент работников с компетентностью, не соответствующей требуемой	71,1	50	142,2	$Y = X$	142,2	0,05	7,11
13	Коэффициент количественной укомплектованности и кадров	0,813	0,94	115,6	$Y = 200 - X$	84,4	0,04	3,376
14	Результаты деятельности УП по обучению	15	15	100	$Y = X$	100	0,05	5
	Итого:	-	-	-	-	-		29,886

Рассчитаем планируемую производительность труда в Дистанции пути после внедрения мероприятий по формуле (3.3):

$$\Pi = A/T, \quad (3.3)$$

где Π – производительность труда; A – объем услуг/работ; T – затраты рабочего времени. Тогда:

$$\Pi_{\text{баз.}} = \frac{534\,480\,000}{20704} = 25\,815 \text{ ц/чел-ч.}$$

$$\Pi_{\text{проект.}} = \frac{1\,340\,012\,060}{20\,000} = 76\,000,603 \text{ ц/чел-ч.}$$

Проанализируем экономический эффект от мероприятий при стопроцентном выполнении на основе методики Одегова Ю.Г. [48, с. 74]:

- 1) рентабельность рассчитана по следующей формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_m = \Pi_p - I_3, \quad (3.4)$$

где \mathcal{E}_m – эффективность мероприятий; Π_p – прибыль предприятия после реализации мероприятий; I_3 – измерение затрат на реализацию мероприятий.

Тогда:

$$\mathcal{E}_m = 1\,340\,012\,060 - 480\,686 = 1\,339\,531\,374 \text{ руб.}$$

- 2) период возврата рассчитана по формуле (3.5) [48, с. 79]:

$$T (\text{срок окупаемости}) = \frac{480\,686}{1\,340\,012\,060} = 3,587$$

Таким образом, комплекс мероприятий предполагает достаточно оптимальный (ниже среднего) срок окупаемости и повышение частного показателя эффективности использования персонала на 10,69 баллов (64%) по сравнению с прошлым периодом. Отметим, что все рекомендации и мероприятия направлены на решение конкретных проблем и достижение реальных целей, и охватывают оптимальную выборку персонала (респондентов) в определенной категории (специалисты и руководители).

Определим социальные результаты от внедрения мероприятий для Белгородской дистанции пути (табл.3.9).

**Возможные социальные результаты от внедрения мероприятий по
повышению развития и использования персонала**

Область формирования	Социальные результаты	Показатели
Подсистема учета, использования персонала	<ul style="list-style-type: none"> •Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями. •Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении, системной ротации персонала. •Повышение использования потенциала кадрового резерва. •Формирование действенных инструментов карьерного роста для всех категорий сотрудников, и, как следствие, снижение соц.-псих. напряженности в коллективе по причине недовольства «застывшей» системы карьерного роста. 	<ul style="list-style-type: none"> •Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием работы. •Сокращение числа недовольных сотрудников (прежде всего категории «специалисты») выполняющих дополнительные функции и разделяющих ответственность за персонал менее квалифицированный и без инициативный. •Снижение текучести персонала, проработавших в организации один-два года молодых специалистов, и так же кадров с эффективными компетенциями и опытом работы в связи с нереализованными ожиданиями.
Подсистема трудовых отношений	<ul style="list-style-type: none"> •Обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях. •Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений. •Наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений. 	<ul style="list-style-type: none"> •Сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов. •Удельный вес работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством и администрацией Дистанции пути.
Подсистема развития и обучения персонала	<ul style="list-style-type: none"> •Повышение содержательности труда и переход на принципы бережливого производства. •Повышение образовательного и квалификационного уровня персонала и сокращение масштабов применения не квалифицированного труда. •Повышение стимулирования развития системы профессионального образования. •Обеспечение согласования целей работников и руководителей при управлении карьерой. 	<ul style="list-style-type: none"> •Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию. •Снижение уровня стресса перед прохождением аттестации. •Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного роста. •Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития.
Подсистема мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> •Наиболее полное использование потенциала работников организации. •Обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников. •Обеспечение стабильности персонала. •Обеспечение возможностей личного развития работников. •Укрепление лояльности. •Повышение производительности труда. 	<ul style="list-style-type: none"> •Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда. •Удельный вес работающих – применяющих принципы и технологии бережливого производства.

Выводы по 3 главе.

Комплексное эмпирическое исследование позволило выявить основные проблемы в системе развития и использования персонала в Белгородской дистанции пути, с целью решения, которых, нами разработаны и частично апробированы, конкретные рекомендации и предложения по следующим направлениям: разработано «Положение о ротации персонала» Белгородской дистанции пути и рекомендовано введение ротации персонала по результатам ежегодной оценки для сотрудников, работающих в организации больше пяти лет. Актуализирована необходимость корректировки коэффициента укомплектованности кадров посредством внутреннего совмещения должностей. Разработано Положение по учету рабочего времени, карт учета рабочего времени, новой формы отчета по использованию рабочего времени, и введена система контроля за потерями рабочего времени.

Разработана структурно-функциональная модель повышения эффективности деятельности руководителей, основанная на принципах бережливого производства и возможный стратегический план включенности сотрудников из кадрового резерва в мероприятия по обучению, повышению квалификации, инициируемых учебными центрами Дирекции инфраструктуры, образовательными корпоративными учреждениями ОАО «РЖД» (г. Москва).

Разработана и апробирована модель мониторинга профессиональной деятельности персонала по модульной системе «Результат»-«Качество»-«Направленность»-«Усилия» и Программа развития навыков делегирования для руководителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование современного состояния организации развития и использования персонала в Белгородской дистанции пути – структурном подразделении Юго-Восточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» позволяет сделать общие выводы и выработать мероприятия и рекомендации, направленные на совершенствование процессов развития и использования персонала, с учетом специфики деятельности предприятия.

Теоретический анализ проблематики позволил определить специфику, основные инструменты и принципы рационального использования персонала в современном кадровом менеджменте. Под использованием персонала понимаем комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников. Система использования персонала должна обеспечивать наибольшую отдачу работников на своих рабочих местах.

Анализ системы развития и использования персонала в Белгородской дистанции пути позволил выявить следующие основные проблемы:

1) отсутствие комплексной, координируемой системы ротации персонала всех категорий, что приводит к застою и снижению удовлетворенности трудом персонала, особенно у категории специалисты и рабочие до 35 лет. Отсутствие системы мероприятий по использованию потенциала кадрового резерва;

2) неэффективность системы управления рабочим временем и связанное с этим наличие высоких показателей целодневных простоев;

3) невыполнение планов обучения персонала и связанный с этим достаточно высокий процент сотрудников (категории специалист), либо не соответствующих занимаемой должности, либо не стремящихся к карьерному

росту, повышению квалификации, обучению, принятию эффективных решений.

Итоговое значение комплексного показателя эффективности работы персонала Дистанции пути за 2015-2017 гг. – удовлетворительно, при положительной динамике показателя, и неизменно хороших показателях трудовой дисциплины и качества услуг.

С целью решения выявленных проблем нами предложен комплекс рекомендаций и мероприятий, прежде всего, это: разработка и внедрение системы ротации кадров; совершенствование системы управления рабочим временем; разработка и проведение мероприятий по обучению сотрудников с компетенцией, не соответствующей требованиям должностной инструкции, либо квалификационным требованиям занимаемой должности; оптимизация работы с составом кадрового резерва по повышению теоретического уровня и практических навыков кандидатов на замещение должностей руководителей подразделений и др.

Отметим, нами были разработаны и согласованы, с соответствующими руководителями, следующие конкретные мероприятия, предлагаемые к внедрению:

- 1) Положение по ротации кадров;
- 2) Положение по учету рабочего времени и карточки учета рабочего времени;
- 3) Программа развития навыков делегирования для руководителей;
- 4) Проект приказа «О распределении обязанностей между начальником Дистанции пути, главным инженером и заместителями начальника Дистанции пути».

Обоснована и апробирована новая концепция развития и использования персонала, требующая новых качеств сотрудников, которым рекомендуется включиться в освоение новых технологий совершенствования системы обучения, мотивации и развития карьеры на основе «бережливых» компетенций и оптимизированных моделей управленческой деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Архипова, Н.И. Основы управления персоналом: [Текст]: учебное пособие / Н.И. Архипова - Москва: Проспект, 2017. - 229 с.
2. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
3. Бабинцева, Е.И. Инновационные технологии в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. И. Бабинцева, Я. И. Серкина; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГАОУ ВО «БелГУ». - Белгород, 2017. - 111 с.
4. Бажин, А.С. Особенности использования оперативного плана работы с персоналом [Текст] / А.С. Бажин и др. // Экономика и социум. – 2015. – № 1-2. – С. 319.
5. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
6. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е. А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 212 с.
7. Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов [Текст]: практическое руководство: сохранение и передача опыта. Формирование базы профессиональных внутрикorporативных знаний / Н. О. Бурмистрова. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2017. - 107 с.
8. Вейдер, Майкл. Инструменты бережливого производства [Текст]: карманное руководство по практике применения Lean / Майкл Вейдер; перевод с английского. - 11-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 145 с.
9. Веснин, В. Управление рабочим временем [Текст] / В. Веснин. – Москва: Юрист 2009. – 496 с.
10. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н. Володина. – Москва: Эксмо, 2009. – 240 с.
11. Гашкова, Л.В. Управление компетентностью персонала железнодорожных организаций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Гашкова Людмила Вячеславовна; [Место защиты: Сиб. гос. ун-т путей сообщ.]. - Екатеринбург, 2017. - 165 с.
12. Гелемеева, Ю.Г., Лихачева, Т.Н. Анализ использования трудовых ресурсов в системе экономического анализа [Текст] / Ю.Г. Гелемеева, Т.Н. Лихачева // Научный аспект. – 2015. – № 2. – с. 100-106.
13. Герасимов, Б.И. Экономический анализ [Текст] / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонов: учебное пособие в 2 ч. / 2-е изд., стер. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – Ч. 1. – 64 с.
14. Горобец, Т.Н. Развитие мотивации субъекта труда в системе профессиональной аттестации [Текст]: монография / Т.Н. Горобец, О.Ю.

Дорогина, О.Н. Манолова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский технологический университет. - Москва : МИРЭА, 2017. - 130 с.

15. Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2011. – 640 с.

16. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст] : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 248 с.

17. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст] : учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва : Проспект, 2017. – 222 с.

18. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.

19. Дебро, Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала [Текст] / Ж. Дебро // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 7.

20. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала [Текст] / Г.А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова. – Киев: МАУП, 2002. – 248 с.

21. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект [Текст] / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2012. – № 8.

22. Егорова, Е. А. Экономика труда [Текст] / Е. А. Егорова, О. В. Кучмарев. – Москва: МФПА, 2004. – 80 с.

23. Егоршин, А. П. Организация труда персонала [Текст] / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев: учебник. – Москва: Инфра-М, 2011. – 320 с.

24. История, деятельность и социальная ответственность компании ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – М.: РЖД-регионам России, 2015. – Режим работы: http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=660

25. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва : Проспект, 2017. – 402 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

27. Кириллов, А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения [Текст]: монография / А. В. Кириллов, М. В. Виниченко, А. В. Мельничук, С. А. Макушкин. - Москва : РУСАЙНС, 2017. - 278 с.

28. Ключев, А.В. Концепция бережливого производства [Текст] : учебное пособие / А. В. Ключев ; Уральский федеральный ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, [Высш. шк. экономики и менеджмента]. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2013. - 83 с.

29. Колосова, Р. П. и др. Экономика персонала [Текст] / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010.

30. Корякина, Ю. Рабочее время в разрезе экономической эффективности [Текст] / Корякина Ю. // Кадровик. – 2013. – № 2. – С. 53-61.
31. Крылов, Э. И. Анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия [Текст] / Э. И. Крылов, В. М. Власова: учеб. Пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2006. – 107 с.
32. Кутафьева, Л. В. Анализ использования рабочего времени [Текст] / Л. В. Кутафьева // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 242-244.
33. Лайкер, Дж. К. Система разработки продукции в Toyota [Текст]: люди, процессы, технология: перевод с английского / Джеффри Лайкер, Джеймс Морган. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2011. – 438 с.
34. Лобанова, Т. Производительность труда и ее показатели [Текст] / Т. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 3. – С. 52-56.
35. Магура, М. Организация обучения персонала компании [Текст] / М. Магура. – Москва: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 192 с.
36. Магура, М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 176 с.
37. Маслов, В.И. Эффективное управление современными сотрудниками [Текст] : учебное пособие. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 129 с.
38. Межлумян, Н.С. Управление кадровым резервом как механизм развития персонала организации [Текст] : монография / Н.С. Межлумян, О.В. Стельмашенко, И.В. Петрова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, «Забайкальский государственный университет». - Чита: Забайкальский гос. ун-т, 2017. - 205 с.
39. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.
40. Методические рекомендации по разработке и актуализации наименования квалификации и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации [Текст] / Национальное агентство развития квалификаций. - Москва: Перо, 2017. - 20 с.
41. Миляева, Л. Анализ развития профессиональной карьеры специалистов, основанной на составлении карьерограмм [Текст] / Л. Миляева // Кадровик. – 2014. – № 1. – С.121-126.
42. Мировой опыт развития управленческих технологий: метод LEAN-Production [Текст] : учебное пособие / [И. И. Махмутов и др. ; науч. ред.Т. В. Крамин] ; Ин-т экономики, упр. и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2011. - 139 с.
43. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» // Минева О. К. и др. - Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. - 269 с.

44. Мудрость Питера Друкера от А до Z // Business Excellence, 2014. № 12 – С. 64-66.
45. Независимая оценка квалификации [Текст]: сборник нормативных правовых документов / Национальное агентство развития квалификаций. - Москва : Перо, 2017. - 111 с.
46. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия [Текст] / Т. С. Новашина. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 339 с.
47. Новикова, О. Электронный учет рабочего времени: все дело в системе [Текст] / О. Новикова О // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 8. – С. 45-57.
48. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова: учебно-практическое пособие. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
49. Оптимизация численности занятых в организации: Методические основы для деятельности кадровой службы [Текст] / Е. В. Ванкевич // Динамика систем, механизмов и машин. Dynamics of system, mechanisms and mashines (dynamics). – Омск: ОмГТУ. – 2014. – № 5. – С.104-106.
50. Организационно-экономические инструменты управления трудовыми ресурсами [Текст] : коллективная монография. - Москва : ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2017. - 206 с.
51. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст] / Ю. М. Остапенко: учебное пособие для ВУЗов по дисциплине «Экономика труда»: 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2009. – 272 с.
52. Папонова, Н. Е. Инструменты качественного использования времени [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 1. – С. 27-46.
53. Папонова, Н. Е. Инструменты развития способностей к обучению [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 2. – С. 51-61.
54. Папонова, Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2014. – № 1. – С.53-60.
55. Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2003. – № 10.
56. Пластина, Н. В. Учет рабочего времени на местах [Текст] / Н. В. Пластина // Кадры предприятия. – 2013. – № 8. – С. 22-32.
57. Рябцева О.С. Компетентность и роль HR-менеджера в системе регулирования социально-трудовых конфликтов / О.С. Рябцева // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 204-212.

58. Рябцева, О.С. Социально-психологические аспекты менеджмента персонала / Т.В. Целютина, О.С. Рябцева // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции (Белгород, 13-16 апреля, 2016 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. – С. 208-212.
59. Свистунов, В.М. Оценка и повышение эффективности профессионального развития персонала организации [Текст] : монография / В.М. Свистунов. - Москва : Гос. ун-т упр., 2017. - 157 с.
60. Сидоркина, С. Фотография рабочего времени: сделай сам / С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 10. – С. 86.
61. Скалацкая, О.Г. Уровень и динамика рентабельности деятельности предприятия / О.Г. Скалацкая - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 140 с.
62. Спивак, В. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В. Спивак. – СПб: Издательство «Питер», 2001. – 416 с.
63. Табашникова, А.А. Оценка и развитие персонала [Текст] : учебное пособие / А. А. Табашникова ; «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова». - Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2017. - 279 с.
64. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
65. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. У. Тейлор. – Москва: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.
66. Тихомирова, Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / Т. П. Тихомирова. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008. – 185 с.
67. Тихонова, Е. Стабильность трудового коллектива [Текст] / Е. Тихонова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 6.
68. Третьякова, Л.А. Оценка и бюджетирование затрат на персонал [Текст] : учебное пособие. - Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2017. - 115 с.
69. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://www.consultant.ru>.
70. Управление персоналом [Текст]: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова: 2-е издание, дополненное и переработанное. – Москва: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
71. Управление персоналом организации [Текст]: под ред. А. Я. Кибанова: учебник. – 4-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 704 с.
72. Управление социальным развитием персонала [Текст] : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Министерство образования и науки Российской Федерации, Бурятский государственный университет ; [сост.: Д. В. Елбаева и др.]. - Улан-Удэ : Изд-во Бурятского госуниверситета, 2017. – 221 с.

73. Усов, Е. Методика оценки ротации персонала [Текст] / Усов Е. // Кадровик. – 2014. – № 8. – С. 56-63.
74. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль. – Москва: Книга, 1924. – 160 с.
75. Фалько, С. Как эффективно использовать трудовые ресурсы [Текст] / С. Фалько // Ваш партнер-консультант. – 2009. – № 16.
76. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов: учебник для вузов. – 6-е изд. /. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
77. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом [Текст] / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: КноРус, 2011. – 536 с.
78. Хантер Дж. Деминг и лин: различия и сходство // Business Excellence, 2014. № 12 – С. 78-80
79. Хорошильцева, Н. Управление производительностью: сквозь количество и время / Н. Хорошильцева // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – т. № 2. – С. 10-12.
80. Целютина, Т.В. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебное пособие. - Белгород : НИУ «БелГУ», 2017. - 115 с.
81. Чашина, О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] / О. Чашина // Управление персоналом. – 2007. – № 12.
82. Чейз, Р. Б. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобе: 10-е издание / пер. с англ. – Москва: Издательский дом «Вильяме», 2007. – 1184 с.
83. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации [Текст] / С. А. Шапиро: 2-е издание, стереотипное. – Москва: КноРус, 2012. – 256 с.
84. Шидов, А. Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой [Текст] / А. Х. Шидов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2.
85. Шинкаренко, О. Н. Оценка (аудит) системы управления персоналом организации. Основные способы, подходы и проблемы [Текст] / О. Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. – 2013. – № 11. – С. 53-59.
86. Экономика железных дорог [Текст] / Л.И. Васина // Российские железные дороги: экономика железных дорог. – 2011. – №5. – С. 19.
87. Экономическая компетентность персонала в условиях конкуренции [Текст]: монография / Глушак Н. В., Муравьева М. А., Назарова О. Г., Ребрина Т. Г. – Брянск: Новый проект, 2015. - 73 с.
88. Экономическая социология [Текст]: учебное пособие : для студентов высших учебных заведений по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / [К.В. Воденко и др.; ответственный редактор - доктор философских наук, профессор К. В. Воденко]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 157 с.
89. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.

ПРИЛОЖЕНИЯ