



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и разработка предложений по ее повышению (на примере Туапсинской дистанции сигнализации, централизации и блокировки)»

Исполнитель Полторабатько Григорий Сергеевич

Руководитель д.э.н., профессор Темиров Денилбек Султангириевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«____» _____ 2017 г.

Туапсе
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1 Теоретические и методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.....	6
1.1 Понятие и показатели эффективности их использования трудовых ресурсов предприятия.....	6
1.2 Методика оценки эффективности использования трудовых ресурсов ...	9
Глава 2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ	13
2.1 Организационно-экономическая характеристика дистанции	13
2.2 Основные проблемы и задачи использования трудовых ресурсов на предприятиях ОАО «РЖД».....	18
2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.....	22
Глава 3 Основные направления повышения экономической эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ	35
3.1 Проблемы системы управления трудовыми ресурсами на исследуемом объекте.....	35
3.2 Мероприятия по повышению экономической эффективности трудовых ресурсов.....	42
Заключение.....	53
Список использованной литературы.....	55

Введение

Благосостояние любого общества основывается, прежде всего, на эффективном использовании всех видов ресурсов. Трудовые ресурсы являются для экономики любого типа наиболее значимым видом ресурсов. От их состояния зависит во многом эффективность деятельности, как отдельного хозяйствующего субъекта, так и государства в целом.

Тема выпускной квалификационной работы – «Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и разработка предложений по ее повышению (на примере Туапсинской дистанции сигнализации, централизации и блокировки)».

Актуальность темы обусловлена возникшими у объекта исследования проблемами, связанными с текучестью и снижением постоянства кадров, а также со снижением уровня производительности труда. В условиях экономического кризиса и необходимости инновационного развития необходимо повышать эффективность использования имеющегося трудового потенциала, который будет способен решать задачи повышения эффективности деятельности предприятия.

Объектом исследования является Туапсинская дистанция сигнализации, централизации и блокировки - структурное подразделение Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» (Туапсинская дистанция СЦБ).

Предмет исследования – трудовые ресурсы Туапсинской дистанции СЦБ.

Цель исследования – разработка рекомендаций по повышению эффективности использования трудовых ресурсов объекта исследования.

В соответствии с целью в ходе исследования были решены следующие **задачи**:

- изучить теоретические и методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии;
- определить основные проблемы и задачи эффективности

использования трудовых ресурсов на предприятиях ОАО «РЖД»;

– организационно-экономическая характеристика Туапсинской дистанции СЦБ;

– проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов исследуемого объекта;

– разработать рекомендации по повышению эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ.

Поставленные цели и задачи обусловили **структуру** работы:

– в первой главе рассмотрены теоретические и методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии;

– во второй главе выполнен анализ эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ;

– в третьей главе предложены рекомендации по повышению эффективности использования трудовых ресурсов дистанции.

В качестве **теоретической основы** для написания выпускной квалификационной работы использованы работы Базарова Т.Ю., Бухалкова М.И., Егоршина А.П., Кибанова А.Я. и других специалистов в сфере кадрового менеджмента.

Методическую основу работы составили методы функционально-стоимостного и системного анализа.

В качестве **информационных источников** использованы законодательные, нормативно-правовые документы государственных органов РФ, а также данные учета и отчетности Туапсинской дистанции сигнализации, централизации и блокировки за 2014-2016 гг.

Общий объем работы составляет 56 листов, работа содержит 14 рисунков, 24 таблицы.

Глава 1 Теоретические и методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии

1.1 Понятие и показатели эффективности их использования трудовых ресурсов предприятия

Для описания трудовых ресурсов на уровне предприятия принято использовать понятия «трудовые ресурсы предприятия», «персонал предприятия» и «кадровый потенциал» [2, с. 74].

Трудовые ресурсы предприятия представлены работниками, прошедшими специальную подготовку, имеющими опыт и навыки в труде и занятыми на предприятии [3, с. 56].

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - совокупность работников, входящих в списочный состав предприятия.

Кадровый потенциал - способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности [6, с. 48].

Персонал организации и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- среднесписочная численность работников организации и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников организации;
- темпы роста (прироста) численности работников организации за определенный период;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников

- организации;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов организации;
- списочная и явочная численность работников организации и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий групп на определенную дату;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих в организации [9, с. 112].

Основным качественным показателем трудового потенциала является производительность труда, т.е. его результативность или эффективность.

Как известно, понятие оценки «эффективности труда» более широкое, чем производительность, и предполагает не только соизмерение полученного экономического эффекта с затратами живого труда, но и оценку социального эффекта.

Социальный эффект в оценке труда выражается в степени удовлетворения спроса населения на товары и качестве обслуживания, в сокращении издержек потребления. Повышение эффективности труда, ведет к достижению наилучших результатов в труде, выражающихся в наиболее полном и качественном удовлетворении спроса потребителя на товары (работы, услуги) при минимуме издержек обращения и потребления [32, с. 181].

Обеспеченность предприятий рабочей силой – важнейшее условие эффективного его функционирования. Это связано с серьезными изменениями в экономической, политической, социальной сферах, что сказывается на формировании и использовании рынка рабочей силы.

Правильная оценка обеспеченности предприятия рабочей силой дает возможность осуществления рациональной занятости. Она позволяет установить наиболее действенное, соответствующее затраченному труду, материальное поощрение, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, определить степень выполнения заданий и на этой

основе определять новые задания, ориентировать трудовые коллективы на принятие более напряженных планов.

Эффективная занятость характеризуется с двух точек зрения: с экономической – как наиболее рациональное использование человеческого ресурса и социальной – как наиболее полное соответствие интересам человека труда [23, с. 47].

Качественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения целей предприятия и проводимых ими работ.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом — директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;
- специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;
- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщики др.;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих [30, с. 212].

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

1.2 Методика оценки эффективности использования трудовых ресурсов

Эффективность работы персонала принято рассматривать как часть общей эффективности общественного производства.

В настоящее время существует три подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала.

Сторонники первого подхода считают, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала [29, с. 193].

В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы предприятия за конкретный период (год, квартал, месяц): прибыль предприятия, себестоимость (затраты на 1 рубль продукции), уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости), доход

предприятия, культура производства; качество продукции, срок окупаемости капитальных затрат.

Однако на перечисленные показатели влияют и другие факторы производства: средства труда (уровень механизации, автоматизации и др.); предметы труда (стоимость покупных материалов, запасы на складах и др.); технология производства (ритмичность производства, уровень специализации и т.д.).

Сторонники второго подхода к оценке эффективности работы персонала считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности [27, с. 32].

В качестве таких показателей оценки производственного и управленческого персонала выделяются:

- производительность труда (выработка на 1 работника);
- темпы роста производительности труда и заработной платы;
- удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- общий фонд оплаты труда;
- потери рабочего времени;
- общая численность персонала.

Сторонники третьего подхода считают, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом [11, с. 130]. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели:

- текучесть персонала;
- уровень квалификации персонала;
- уровень трудовой и психологической дисциплины;
- профессионально квалификационная структура;
- соотношение рабочих и служащих;
- использование фонда рабочего времени;

- социальная структура персонала;
- удельный вес нарушителей трудовой дисциплины, удельный вес расхитителей собственности;
- равномерность загрузки персонала, затраты на 1 работника;
- затраты на управление, уровень накладных расходов;
- выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе;
- качество работы персонала [8, с. 49].

Анализ подходов к оценке эффективности работы персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Очевидно, необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиций результатов производства и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

Сочетание теории и практики позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности работы персонала. Для оценки эффективности работы персонала применяются две основные методики:

- методики оценки качества труда;
- методики оценки результатов труда [14, с. 108].

Методики оценки качества труда ориентируют персонал на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, улучшение трудовой и психологической дисциплины и в основном направлены на совершенствование внутренней организации трудового коллектива. В свое время получили известность такие методики:

- саратовская система бездефектного труда (СБТ);
- львовская методика «Пульсар» бывшего ПО «Электрон»;
- тульская система бальной оценки труда (ТС БОТ);
- универсальная автоматизированная система контроля исполнения и оценки качества работы служащих (УАСКИ) НИИ труда и др.

Перечисленные методики оценки качества труда имеют заметные отличия.

Типичным представителем данных методик является СБТ. Она была разработана в начале 60-х гг. прошлого столетия и первоначально предназначалась для повышения качества труда рабочих, однако в силу своей универсальности и простоты получила широкое распространение для оценки труда инженерного и управленческого персонала [17, с. 42].

СБТ предусматривает, что работа высокого качества без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным единице. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома.

В настоящее время, в условиях рыночной экономики назрела необходимость формирования комплексного показателя эффективности, отражающего, с одной стороны, результаты экономического развития предприятия, а с другой стороны - показатели эффективности работы персонала.

Особое место при этом занимают проблемы критериев оценки профессиональных качеств руководителей и специалистов.

На наш взгляд для оценки эффективности использования трудовых ресурсов нашего объекта исследования необходимо использовать такие показатели как:

- производительность труда (выработка на 1 работника);
- темпы роста производительности труда и заработной платы;
- текучесть персонала;
- уровень квалификации персонала [10, с. 71].

Глава 2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ

2.1 Организационно-экономическая характеристика дистанции

Туапсинская дистанция СЦБ является структурным подразделением Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры - филиала ОАО «РЖД».

Основными целями деятельности дистанции являются:

- 1) содержание в технически исправном состоянии средств железнодорожной автоматики и телемеханики (ЖАТ) в установленных границах, предупреждение и ликвидация нарушений их нормальной работы;
- 2) обеспечение безопасности движения поездов;
- 3) выполнение мероприятий по повышению надежности работы средств ЖАТ, их эффективности и экономичности.

Так как дистанция не имеет статуса юридического лица и осуществляет свою деятельность от имени ОАО «РЖД», то для осуществления финансово-хозяйственной и производственной деятельности используются средства текущих счетов в банках с ограниченным кругом операций (для выплаты заработной платы, командировочных и хозяйственных расходов по смете утвержденной Северо-Кавказской дирекцией инфраструктуры).

Управление Туапсинской дистанцией СЦБ осуществляется начальником дистанции, который назначается на должность и освобождается от нее начальником СКЖД по представлению начальника Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры по согласованию со службой автоматики и телемеханики СКЖД в порядке, установленном ОАО «РЖД».

Функции по ведению бухгалтерской и налогового учета дистанции выполняются в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 29 декабря 2007 года №2504р Центром корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» - филиалом ОАО «РЖД».

Дистанция обеспечивает документальное оформление хозяйственный

операций, а также представление первичных документов в региональных общих центрах обслуживания – структурное подразделение Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» - филиала ОАО «РЖД» в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными документами ОАО «РЖД».

Рассмотрим основные показатели деятельности дистанции за 2014-2016 годы (табл.1).

Таблица 1

Основные показатели производственной деятельности Туапсинской дистанции СЦБ за 2014 – 2016 гг.¹

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста к 2014 г.	
				2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6
Техническая оснащенность, всего тех.ед.	162,03	168,28	169,58	103,9	104,7
в т.ч.:					
- капитальный ремонт пути	3,05	4,54	7,03	148,8	230,5
- капитальный ремонт устройств СЦБ	1,29	0,68	0,43	52,7	33,3
Балльная оценка, балл	25,21	20,93	47,55	83,0	188,6
Браки, случай	5	0	2	0,0	40,0
Задержка поездов всего, случай	55	48	124	87,3	225,5
в т.ч.:					
- грузовые	28	24	65	85,7	232,1
- пассажирские	7	16	28	228,6	400,0
Количество отказов	31	40	104	129,0	335,5
Эксплуатационные расходы, тыс. руб.	435561	485197	455711	111,4	104,6
Себестоимость одной технической единицы, тыс. руб.	2688,15	2883,3	2687,3	107,3	99,9

¹ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Данные табл. 1 свидетельствуют как о положительных, так и отрицательных изменениях в результатах производственной деятельности дистанции.

Основным объемным показателем работы дистанции является техническая оснащенность, а основным качественным показателем – балльная оценка.

Техническая оснащенность дистанции за анализируемый период увеличилась по сравнению с 2014 г.: в 2015 г. – на 3,9 % и в 2016 г. – на 4,7 %.

Такое увеличение объема работы дистанции происходило за счет увеличения технической оснащенности по отвлечению работников дистанции на сопутствующие работы по капитальному ремонту пути.

Балльная оценка в 2015 г. уменьшилась по сравнению с 2014 г. на 17 %, что свидетельствует об улучшении качества обслуживания устройств СЦБ. В 2016 г. качество обслуживания устройств СЦБ ухудшилось, не только по сравнению с 2015 г., но и по сравнению с 2014 г.

Также в 2016 г. резко увеличилось количество отказов: по сравнению с 2015 г. на 64 случая, а по сравнению с 2014 г. – на 73 случая, т.е. более чем в три раза. Значительно возросло количество случаев задержки поездов: по сравнению с 2014 г. – в 2,2 раза. Специалисты дистанции объясняют такие факты форс-мажорными обстоятельствами, в основном связанными с природными катаклизмами.

Эксплуатационные расходы имеют интересную, с позиции повышения эффективности использования ресурсов, динамику, т.е. в 2015 г. растут по сравнению с 2014 г. – рост составил 107,3 %, а в 2016 г. снижаются – по сравнению с 2014 г. на 0,1 %, а по сравнению с 2015 г. – на 6,8 %. (рис.1).

При этом себестоимость технической единицы в 2015 г. выросла в меньшей степени по сравнению с уровнем 2014 г. – на 7,3 %, а в 2016 г. ее рост замедлился – по сравнению с уровнем 2014 г. себестоимость технической единицы снизилась на 0,1 %.

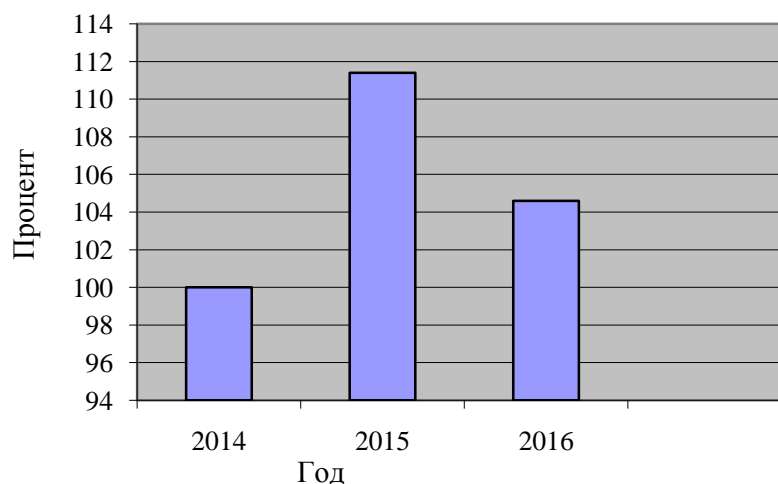


Рис.1. Динамика эксплуатационных расходов²

Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности дистанции за исследуемый период в сравнении с запланированными размерами.

Основные показатели за 2014 год отражены в табл. 2.

Таблица 2

Основные показатели финансово-экономической деятельности за 2014 год, тысяч рублей³

Статьи затрат	План	Факт	Отклонения (+/-)
1	2	3	4
Фонд оплаты труда	56640	56510	-130
Взносы в страховые фонды	16364	16554	+190
Материалы	2313	6651	+4338
Топливо	1775	1841	+66
Электроэнергия	9805	10199	+394
Прочие материальные расходы	45234	44994	+240
Амортизация	281950	283581	+1631
Прочие	14878	15231	+353
Итого	428959	435561	+6602

² Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

³ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Данные табл. 2 позволяют сделать вывод о том, что рост расходов в 2014 году по сравнению с запланированными показателями связан преимущественно с перерасходом по статьям: «Материалы», «Амортизация» и «Электроэнергия».

Ситуация в 2015 году отражена в табл. 3.

Таблица 3

**Основные показатели финансово-экономической деятельности за
2015 год, тысяч рублей⁴**

Статьи затрат	План	Факт	Отклонения (+/-)
1	2	3	4
Фонд оплаты труда	60547	60230	-317
Взносы в страховые фонды	17506	18719	+1213
Материалы	8370	8362	-8
Топливо	2122	2167	+45
Электроэнергия	16124	16483	+359
Прочие материальные расходы	54267	56585	+2318
Амортизация	330943	301399	-29544
Прочие	21932	21252	-680
Итого	511811	485197	-26614

Теперь рассмотрим выполнение плана по статьям затрат в 2016 году (табл.4).

Таблица 4

**Основные показатели финансово-экономической деятельности за
2016 год, тысяч рублей⁵**

Статьи затрат	План	Факт	Отклонения (+/-)
Фонд оплаты труда	72401	71349	-1042
Взносы в страховые фонды	20018	20018	0
Материалы	3981	3981	0
Топливо	2069	2053	-16
Электроэнергия	11269	11269	0

⁴ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

⁵ То же

Продолжение таблицы 4

Прочие материальные расходы	32162	31685	-377
Амортизация	308623	308623	0
Прочие	7126	6734	-392
Итого	457649	455711	-1828

Сопоставление запланированных и фактических данных сметы затрат показало, что частично рост эксплуатационных расходов связан с ростом цен (на топливо, электроэнергию). Но помимо ценового фактора имел место и перерасход в натуральных показателях (по электроэнергии и прочим материальным затратам), что также связано с погодными условиями.

Результаты производственной деятельности отражают в целом эффективность использования его экономического потенциала, который включает кадровый, технический, производственный и финансовый потенциал и характеризует его общие возможности.

2.2 Основные проблемы и задачи использования трудовых ресурсов на предприятиях ОАО «РЖД»

Происходящие в стране, и в т.ч. в железнодорожной отрасли, перемены вызывают определенную трансформацию представлений относительно развития персонала.

Важной задачей железнодорожного транспорта, продиктованной усилившимися в рыночных условиях процессами миграции работников является поддержание уровня квалификации кадров. Кроме того, необходимость обеспечения высоких качественных характеристик работников, особенно руководителей и специалистов, обусловлена сложными задачами реформирования отрасли, часто требующими нестандартных решений.

ОАО «РЖД» уделяет значительное внимание вопросам подбора и обучения кадров. В документах Компании сформулированы приоритеты развития качеств работников.

Так, в Концепции кадровой работы на 2015-2020 гг. был сделан акцент на достижение работниками квалифицированности, компетентности, усердия и лояльности.

По мнению профессора УрГУПС Паршиной В.С. перечисленные характеристики не отражают полный состав востребованных качеств. Компетентность объединяет в работнике комплекс знаний, опыта, навыков поведения, определяемых целью, сложившейся ситуацией и должностью. То есть второе понятие по составу характеристик работника охватывает значение первого и расширяет круг качеств индивидов [5, с. 97].

Использование компетентностного подхода к формированию качественных характеристик персонала позволяет создать коллектив работников с заданным расширенным набором гарантированных качеств. Но формирование функциональной компетенции (образование, стаж, опыт и т.п.), построенной на обучении, в железнодорожной отрасли сегодня достаточно формализовано, а вот поведенческая составляющая компетенции (ответственность, инициатива, самостоятельность и т.п.), по мнению Паршиной В.С. не нашла отражения в развитии кадров.

Безусловно, в отрасли уделяется большое внимание профессиональной подготовке кадров. Система развития работников ОАО «РЖД» постепенно наполняется новыми направлениями работы с персоналом и согласно документам в настоящее время имеет в своем составе:

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- организацию карьеры работников предприятий;
- аттестацию персонала;
- формирование резерва [15, с. 131].

Особо следует остановиться на молодежной политике ОАО «РЖД». ОАО «РЖД» признает молодежь стратегическим ресурсом будущего Компании. В функциональной Стратегии развития кадрового потенциала в качестве базовой задачи заложено обеспечение эффективной молодежной политики ОАО «РЖД» и организации адресных программ. В настоящее время в Компании работает

более 1,1 млн. чел., в т.ч. 270,8 тыс. чел. (23,2 %) - молодые работники в возрасте до 30 лет, из них 64,1 тыс. чел. замещают должности руководителей и специалистов.

Сегодня в связи с сокращением вакантных рабочих мест затруднено проведение практики студентов в структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД» на оплачиваемых рабочих местах. Учитывая это обстоятельство, а также профильную подготовку студентов, обучающихся по железнодорожным специальностям, Компания в первую очередь ориентируется на студенческие отряды, сформированные на базе вузов и техникумов железнодорожного транспорта. Для этих студентов работа в студенческом отряде равносильна прохождению производственной практики, во время которой они приобретают рабочую профессию и практические навыки, закрепляют теоретические знания, полученные за период обучения в учебном заведении.

С целью привлечения перспективных молодых специалистов на работу в Компании разработана и реализуется система грантов и стипендий ОАО «РЖД». В настоящее время учреждены:

- 150 ежегодных стипендий им. П.П. Мельникова (от 1,3 до 4 тыс. руб. в месяц) для аспирантов и студентов вузов и техникумов;
- 35 стипендий им. А.Л.Штигица (2,6 тыс. руб. в месяц) для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям;
- 300 грантов в размере 35 тыс. руб. студентам вузов и 200 грантов в размере 25 тыс. руб. за разработку дипломных проектов по заданию железных дорог.

В департаментах и филиалах ОАО «РЖД» проводится активная работа по формированию кадрового резерва из перспективных студентов старших курсов. В кадровый молодежный резерв зачислено 2,4 тысячи студентов вузов железнодорожного транспорта. Отобранные студенты проходят дополнительную специальную подготовку по системе «авторских» классов, трудоустраиваются в филиалы Компании; их профессиональный и карьерный рост планируется службами управления персоналом.

Но вот, что касается практической работы с кадрами в структурных подразделениях, территориально удаленных от отделений железных дорог, то, как показали проведенные в ходе преддипломной практике анонимные опросы работников Туапсинской дистанции СЦБ, существует ряд негативных моментов:

- отсутствие реальных возможностей для работников участвовать в обсуждении деятельности организации, особенно в решении таких вопросов как оплата труда, социальные услуги;
- неадекватная оценка личностных качеств и результатов деятельности отдельных работников ввиду отсутствия механизма диагностики личностного потенциала;
- наличие определенного протекционизма при приеме на работу;
- неравномерная загрузка аппарата управления и несоответствие работника занимаемому месту [22, с. 121].

Появление подобных негативных моментов в нашем регионе обусловлено, прежде всего, проблемой безработицы (особенно в зимний период).

Устойчивость экономической основы кадровой политики достигается единством целей и конкретных интересов всех членов трудового коллектива, заинтересованных в повышении эффективности производства, его развитии и совершенствовании, что в свою очередь обеспечивает более полное удовлетворение потребностей работников [31, с. 83].

Изучение документов, регламентирующих кадровую политику ОАО «РЖД», показало, что в последнее время руководством Компании предприняты достаточно большие усилия к тому, чтобы повысить эффективность использования кадрового потенциала и создать действенную систему управления персоналом. Наличие определенного негатива, по мнению многих специалистов в области кадрового менеджмента, неизбежно и должно служить определенной направляющей кадровой политики с целью искоренения недостатков [33, с. 156].

Рассмотрим далее, насколько эффективно используются трудовые ресурсы в одном из структурных подразделений Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» - Туапсинской дистанции сигнализации, централизации и блокировки.

2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Результаты анализа трудовых показателей Туапсинской дистанции СЦБ за 2014-2016 гг. отразим в табл. 5.

Сопоставление показателей табл. 1 и 5 позволяет сделать вывод о снижении эффективности использования трудовых ресурсов дистанции. При росте численности по сравнению с 2014 г. в 2015 г. на 3,1% и в 2016 г. на 11,5 % техническая оснащённость (основной производственный показатель работы дистанции) увеличилась на 3,9 % и 4,7 % соответственно.

Таблица 5

Трудовые показатели Туапсинской дистанции СЦБ⁶

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста к 2014 г., процент	
				2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность, чел.	130	134	145	103,1	111,5
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	56510	60230	71349	106,6	126,3
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	36224	37456	41005	103,4	113,2
Производительность труда, отпращенных тех.ед./чел.	1,246	1,256	1,170	100,8	93,9

При этом производительность труда увеличилась по сравнению с уровнем 2014 г. в 2015 г. только на 0,8 %, а в 2016 г. она снизилась на 6,1 %.

Следует отметить, что при этом плановые показатели и фонду оплаты

⁶ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

труда дистанцией в анализируемом периоде не были выполнены, а по производительности труда наблюдалось перевыполнение плана.

Важным фактором улучшения социального положения работников дистанции является размер и динамика среднемесячной заработной платы – по сравнению с уровнем 2014 г. заработная плата возросла в 2015 г. на 3,4 % и в 2016 г. на 13,2 %.

Последний показатель с позиции экономической науки должен быть ниже роста производительности труда, в противном случае в перспективе деятельность организации перестанет быть эффективной. Хотя с позиции материального обеспечения работников рост заработной платы – положительный фактор [24, с. 28].

Диаграмма, изображенная на рис. 2, наглядно демонстрирует разрыв между темпами роста производительности труда и заработной платы.

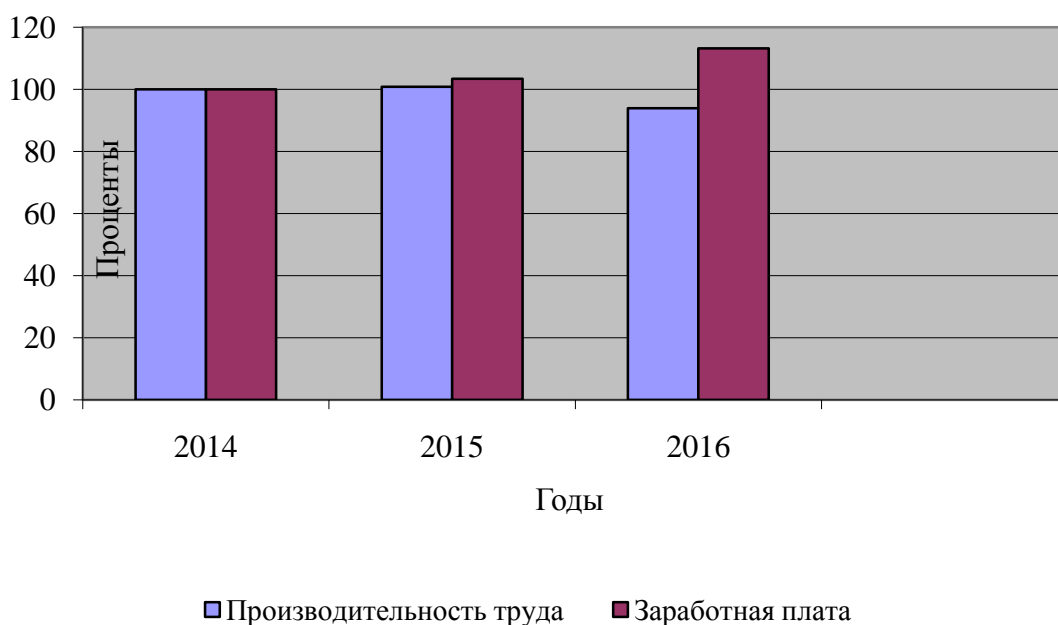


Рис.2. Темпы роста производительности труда и заработной платы⁷

Рассмотрим теперь динамику численности по таким направлениям как категории, возраст, образование, пол.

В табл. 6 отражена структура работников дистанции по категориям.

⁷ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

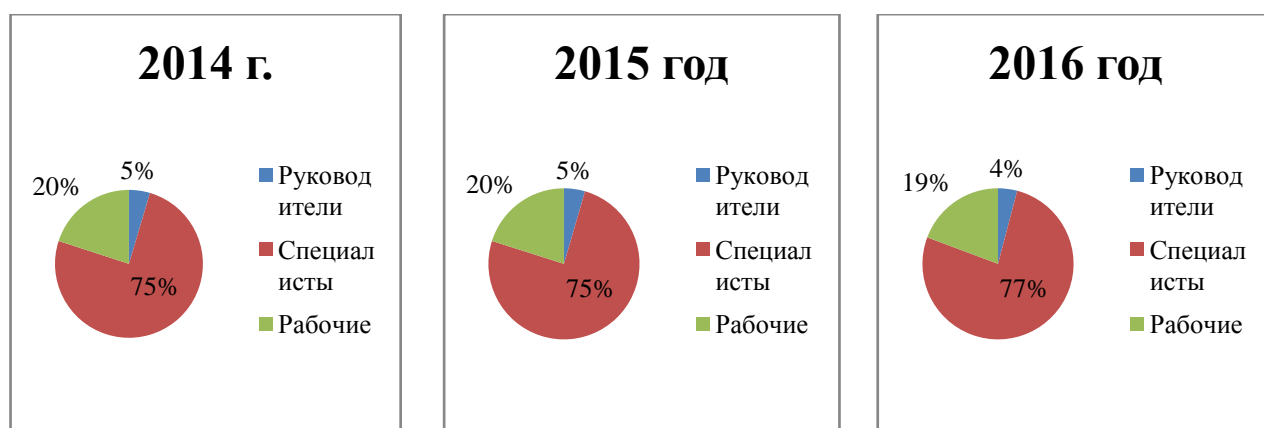
Таблица 6

Состав и структура работников по категориям⁸

Возраст	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	человек	процент	человек	процент	человек	процент
Руководители	6	4,6	6	4,5	6	4,1
Специалисты	98	75,4	101	75,4	111	76,6
Рабочие	26	20,0	27	20,1	28	19,3
Всего	130	100,0	134	100,0	145	100,0

Анализ структуры кадров по категориям показал, что анализируемое предприятие имеет оптимальную для обеспечения производственной деятельности структуру – наибольший удельный вес занимают специалисты, далее идут рабочие и на последнем месте – руководители. Причем значительных изменений в структуре кадров дистанции за 2014-2016 гг. не произошло.

Динамика структуры работников дистанции по категориям наглядно отражена на рис. 3.

Рис.3. Структура трудовых ресурсов по категориям, процент⁹

Данные по возрастной структуре работников дистанции отражены в табл. 7.

⁸ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

⁹ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

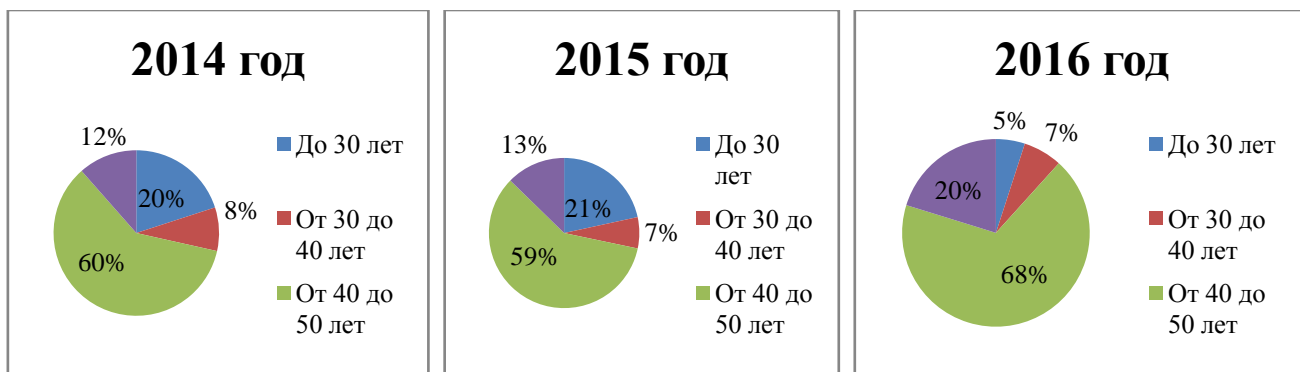
Таблица 7

Состав и структура работников по возрасту¹⁰

Возраст	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	человек	процент	человек	процент	человек	процент
1	2	3	4	5	6	7
До 30 лет	26	20,0	29	21,6	32	22,0
От 30 до 40 лет	11	8,5	9	6,7	8	5,5
От 40 до 50 лет	78	60,0	79	59,0	81	55,9
Свыше 50 лет	15	11,5	17	12,7	24	16,6
Всего	130	100,0	134	100,0	145	100,0

Данные табл. 7 позволяют сделать вывод о том, что возрастная структура за анализируемый период изменилась незначительно – увеличился удельный вес групп работников в возрасте до 30 лет и свыше 50 лет и уменьшился удельный вес группы работников в возрасте от 30 до 40 лет, т.е. у наиболее мобильной части трудовых ресурсов.

Но при этом, наименьший удельный вес занимает группа работников в возрасте от 30 до 40 лет, а наибольший – в возрасте от 40 до 50 лет. На втором месте по значимости идет группа работников в возрасте до 30 лет.

Рис.4. Структура трудовых ресурсов по возрасту, процент¹¹

Приведенные данные, с одной стороны, свидетельствуют о постоянстве структуры кадров дистанции, с другой стороны – руководству дистанции необходимо обратить внимание на «нестабильность» такой группы состава

¹⁰ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

¹¹ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

кадров как работники в возрасте от 30 до 40 лет.

Динамика структуры работников дистанции по возрасту наглядно отражена на рис. 4.

Одним из элементов анализа трудовых ресурсов является образование работников.

Проанализируем состав и структуру работников дистанции по уровню образования (табл. 8). Данные табл. 8 указывают на очень высокий уровень требований к образованию работников на дистанции. Все работники без исключения имеют профессиональное образование.

Таблица 8

Состав и структура работников по уровню образования¹²

Уровень образования	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	человек	процент	человек	процент	человек	процент
Высшее	26	20,0	27	20,1	29	20,0
Среднее профессиональное	104	80,0	107	79,9	116	80,0
Среднее полное общее	-		-		-	
Всего	130	100,0	134	100,0	145	100,0

Планирование обучения персонала в основном должно быть направленно на внутриорганизационное обучение. Это позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства.

Нужно отметить, что на предприятиях ОАО «РЖД» всем работникам, обучающимся в учебных заведениях без отрыва от производства, создаются необходимые условия для совмещения работы и обучения в соответствии с действующим законодательством.

¹² Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Важным моментом в понимании возможностей предприятия в повышении эффективности использования трудовых ресурсов является анализ структуры кадров по трудовому стажу (табл. 9). Данные табл. 9 свидетельствуют об определенной стабильности структуры кадров - наблюдается, что большое количество работников работают на предприятие со стажем от 1 года до 5 лет, а на втором месте – работники со стажем свыше 15 лет.

Таблица 9

Распределение работников по трудовому стажу¹³

Группа работников по трудовому стажу	Среднесписочная численность					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	человек	процент	человек	процент	человек	процент
До 1 года	23	17,6	22	16,4	21	14,5
От 1 до 5	40	30,8	41	30,6	49	33,8
От 5 до 10	17	13,1	21	15,7	21	14,5
От 10 до 15	14	10,8	18	13,4	20	13,8
Свыше 15 лет	36	27,7	32	23,9	34	23,4
Итого:	130	100,0	134	100,0	145	

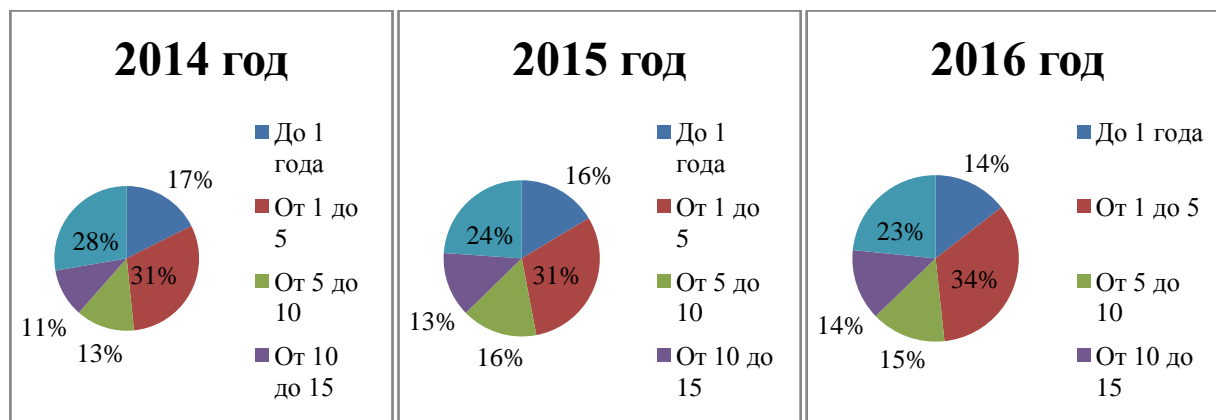


Рис.5. Распределение работников по трудовому стажу, процент¹⁴

Особое значение для определения направлений кадровой политики в целях повышения эффективности использования трудовых ресурсов имеет

¹³ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

¹⁴ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

анализ текучести кадров и её причин (рис. 5).

Таблица 10

Движение работников¹⁵

Показатели	Годы		
	2014	2015	2016
1	2	3	4
Количество принятых работников, без учета внутритранспортных перемещений, чел.	38	32	17
Количество выбывших работников, без учета внутритранспортных перемещений, чел.	22	32	29
Количество уволенных по собственному желанию, чел.	22	32	29
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Среднесписочная численность работников, чел.	130	134	145
Коэффициент текучести кадров, процент	16,9	23,9	11,7
Коэффициент обновления кадров, процент	29,2	23,9	20,0

Одним из условий успешной работы предприятия является постоянство состава кадров, которое характеризуется показателями текучести и постоянства кадров.

Коэффициент текучести кадров - отношение числа работников, уволенных по причинам текучести (собственное желание, за нарушение трудовой дисциплины, вследствие недостаточной квалификации) к среднесписочному числу работников за анализируемый период [12, с. 103]. Текучесть кадров в виде диаграммы приведена на рис. 6.

Динамика коэффициента текучести кадров указывает на то, что руководство дистанции приняло определенные меры по результатам 2015 года и текучесть кадров в 2016 году сократилась не только по сравнению с 2014 г., но и по сравнению с 2015 г.

Уровень средней заработной платы работников дистанции достаточно высокий для Туапсинского района. Значит, причина текучести кроется не

¹⁵ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

только в более высокой заработной плате других предприятий.

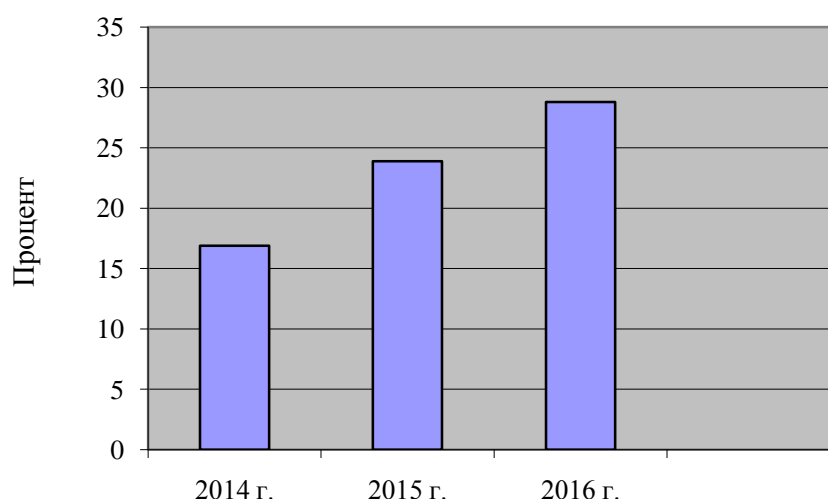


Рис. 6. Динамика коэффициента текучести кадров, процент¹⁶

Коэффициент постоянства кадров - отношение числа работников, состоявших в течение всего периода в списках к среднесписочному числу работников за анализируемый период [18, с. 164].

Динамика коэффициента постоянства кадров дистанции отражена на рис. 7.

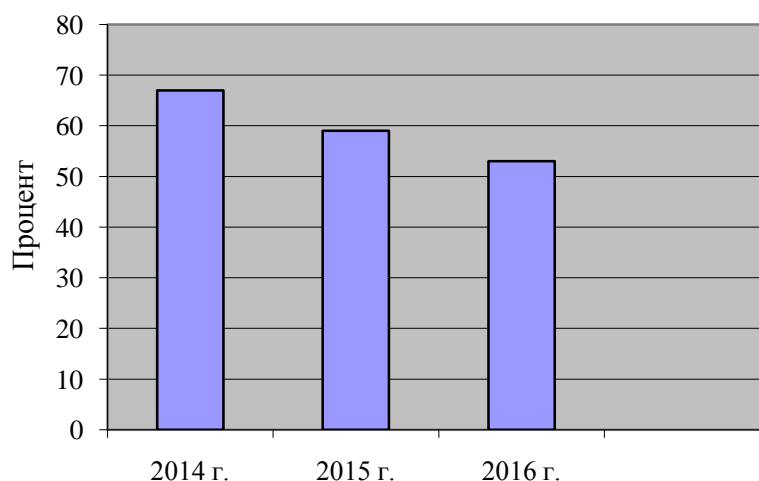


Рис. 7. Динамика показателя постоянства кадров, процент¹⁷

Диаграмма, изображенная на рис. 7, свидетельствует о снижении

¹⁶ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

¹⁷ То же

постоянства кадров дистанции.

Для анализа причин движения рабочей силы на предприятии производится группировка всех уволенных работников по причинам увольнения: уважительным и неуважительным. К последним относят увольнение за нарушение трудовой дисциплины, самовольный уход с работы и по собственному желанию.

Изменение состава работников, исчисляемое как количество всех принятых или всех уволенных за отчетный период, называют движением рабочей силы по приему и по увольнению. В это количество не включаются работники, принятые или уволенные с данного предприятия в порядке внутреннего перемещения, т.е. переведенные на постоянную работу с одного предприятия железнодорожного транспорта на другое [26, с. 110].

Для характеристики интенсивности движения рабочей силы пользуются относительной величиной (в процентах) числа принятых и уволенных работников в течении года к среднесписочному наличию за тот же период.

В Туапсинской дистанции СЦБ интенсивность движения рабочей силы составила за 2014 год – 46,2 %, за 2015 год – 47,8 % и за 2016 год – 31,7%(рис. 8).

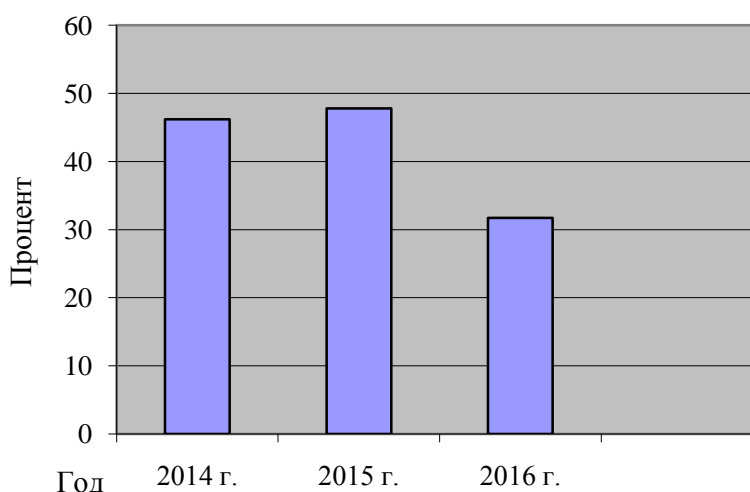


Рис. 8. Интенсивность движения трудовых ресурсов¹⁸

¹⁸ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

Итак, анализ эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ показал наличие определенных проблем кадрового менеджмента, связанных с текучестью и снижением постоянства кадров, а также со снижением уровня производительности труда.

На наш взгляд при наличии того уровня образования, который имеют работники дистанции, на снижение производительности труда оказала большое влияние текучесть кадров, связанная в основном с недостаточной мотивированностью, отсутствием возможности карьерного роста и некоторой спецификой кадровой политики руководства дистанции.

Среднесписочная численность за последние три года увеличилась. Хорошая организация производства, как правило, устраняет текучесть кадров. Это достигается теми руководителями предприятия, которые систематически занимаются вопросами социального развития коллектива и улучшения условий труда и отдыха, культурно-бытовых условий работников.

Эффективность труда во многом определяется применением рациональных подходов к его организации. Опыт показывает, что результат труда связан с условиями, в которых живет и трудится работник, с применяемыми условиями труда, с уровнем мастерства и установленными нормами, наконец, с оплатой труда [21, с. 53].

Таким образом, организацию труда следует рассматривать как систему использования труда работников, обеспечивающую его функционирование с целью достижения полезного эффекта.

В области социально-трудовых отношений на Туапсинской дистанции СЦБ права и обязанности сторон предусматривает коллективный договор. Целью договора является обеспечение устойчивого социально-экономического развития, продуктивной занятости работников, уровня их оплаты труда, эффективной работы общества, регулирование трудовых и связанных с ними отношений на основе социального партнерства.

Работа на дистанции специфична, требует опытных работников. Сохранить квалифицированный состав можно, имея определенную стратегию кадрового

менеджмента.

По результатам анализа эффективности использования трудовых ресурсов дистанции приходим к выводу о том, что система управления персоналом данного структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции инфра структуры ОАО «РЖД» не является совершенной.

Первый шаг на пути решения проблемы - определение или диагноз проблемы.

Для этого необходимо провести причинно-следственный анализ возникновения проблемы.

Удобным методом такого анализа является графическое построение взаимосвязей между причиной и следствием. Инструментом этого построения является «Дерево причин», где «вершина» представлена самой проблемой, а «ветви» – причинами ее возникновения. Основная цель построения дерева причин – это определение относительной важности элементов структуры, расположенных на разных уровнях для выбора последующих действий по управлению. В дереве причин каждая причина последующего уровня является в свою очередь причиной предыдущего уровня, т.е. происходит так называемая декомпозиция причин. На основе собранного в период преддипломной практики материала по проблеме повышения эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ построим «дерево причин».

На рис. 10 при помощи графического метода составлено наглядное представление о возможных вариантах причин возникновения проблемы «Неэффективная использование трудовых ресурсов».

«Дерево причин» состоит из «ветвей» и элементов к ним. При вершине дерева «А» ветвями являются: $V_1C_1D_1$; $V_1C_1D_2$; $V_1C_2D_3$; $V_1C_2D_4$; $V_2C_3D_5$; $V_2C_3D_6$; $V_2C_4D_7$; $V_2C_4D_8$; $V_3C_5D_9$; $V_3C_5D_{10}$; $V_3C_6D_{11}$; $V_3C_6D_{12}$. Ветвей столько, сколько элементов на последнем уровне. Элементами являются: А; V_1 V_2 ; V_3 ; C_1 ; C_2 ; C_3 ; D_1 D_2 ; D_3 ; D_4 ; D_5 ; D_6 ; D_7 ; D_8 ; D_9 ; D_{10} ; D_{11} ; D_{12} .

Непосредственно связанные элементы образуют «семейства»: $V_1V_2V_3$ $V_1C_1C_2$; $V_2C_3C_4$; $V_3C_5C_6$; $C_1D_1D_2$; $C_2D_3D_4$; $C_3D_5D_6$; $C_4D_7D_8$; $C_5D_9D_{10}$; $C_6D_{11}D_{12}$.

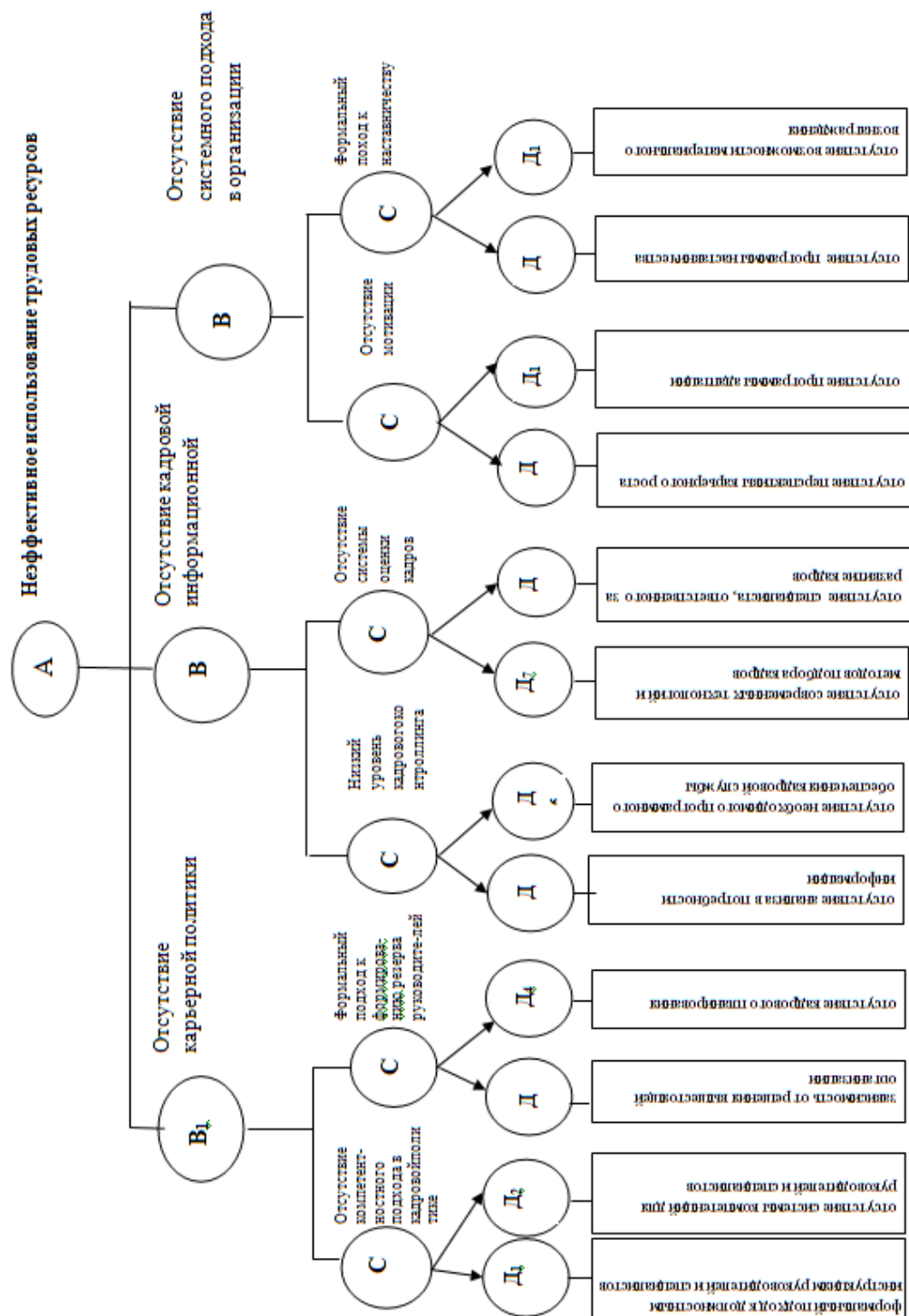


Рис. 10. Дерево причин проблемы «Неэффективное использование трудовых ресурсов» для Туапсинской дистанции СЦБ¹⁹

¹⁹ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

После построения «дерева причин» определяется весомость той или иной причины в возникновении проблемы, рассчитывается рейтинг причин. Для этого для каждого «семейства» строится оценочная таблица, в столбцах которой перечислены показатели, на которые влияет соответствующее «семейство». Затем определяются весовые коэффициенты (K_B), которые учитывают важность того или иного показателя.

Весовые коэффициенты являются долями единицы. Последующие столбцы оценочной таблицы содержат оценки элементов.

В качестве основных причин, по нашему мнению, можно выбрать:

- отсутствие карьерной политики (B_1);
- отсутствие кадровой информационной системы (B_2);
- отсутствие системного подхода в организации процесса адаптации работников (B_3).

В следующей главе дипломной работы выполним диагностику выявленной проблемы на основе построенного дерева причин и определим основные пути и средства повышения эффективности использования трудовых ресурсов нашего объекта исследования.

Глава 3 Основные направления повышения экономической эффективности использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ

3.1 Проблемы системы управления трудовыми ресурсами на исследуемом объекте

В ОАО «РЖД» имеется набор корпоративных регламентов, который включает в себя политику управления персоналом, положение о персонале, положение о вознаграждениях и компенсациях, положение об оценке персонала и положение о найме персонала и др.

Но по итогам анализа эффективности использования трудовых ресурсов в одном из структурных подразделений филиала ОАО «РЖД» – Туапсинской дистанции СЦБ была выявлена проблема неэффективности их использования.

Причинами ее неэффективности по нашему мнению могут быть:

- отсутствие системного подхода в организации кадровой работы. Все функции по организации кадровой работы возложены на отдел кадров депо. Согласно штатному расписанию депо отдел кадров представлен одним специалистом по кадрам. Изучение должностной инструкции специалиста по кадрам показало, что все его функции сводятся в основном к ведению кадрового учета, даже вопросы организации подготовки и переподготовки кадров в ней не отражены;
- отсутствие системы адаптации кадров;
- отсутствие системы оценки персонала и др.

Схематично причины отражены на рис. 10 предыдущей главы. Для того чтобы, выявить весомость той или иной причины в возникновении проблемы, рассчитывается рейтинг причин.

Для каждого «семейства» строится оценочная таблица, в столбцах которой перечислены показатели, на которые влияет соответствующее «семейство». Затем определяются весовые коэффициенты (K_g), которые учитывают важность того или иного показателя. Весовые коэффициенты

являются долями единицы. Последующие столбцы оценочной таблицы содержат оценки элементов.

В качестве консультантов-экспертов для установления размера весовых коэффициентов были выбраны специалисты аппарата управления дистанции: специалист по кадрам, экономист и инженер по охране труда.

Для семейства $B_1B_2B_3$ «Отсутствие карьерной политики – Отсутствие кадровой информационной системы – Отсутствие системного подхода в организации адаптации» использованы показатели: объем работы, заработная плата, перспектива карьерного роста (табл. 11).

Таблица 11

Семейство $B_1B_2B_3$ ²⁰

Критерии	K_B	B_1	B_2	B_3
Объем работы	0,3	0,3	0,3	0,4
Зарботная плата	0,5	0,4	0,3	0,2
Перспектива карьерного роста	0,2	0,4	0,4	0,2

В соответствии с данными табл. 11 получаем веса показателей:

$$- B_1 = 0,3 \cdot 0,3 + 0,5 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,4 = 0,37;$$

$$- B_2 = 0,3 \cdot 0,3 + 0,5 \cdot 0,3 + 0,2 \cdot 0,4 = 0,32;$$

$$- B_3 = 0,3 \cdot 0,4 + 0,5 \cdot 0,3 + 0,2 \cdot 0,2 = 0,31.$$

Для семейства $B_1C_1C_2$ «Отсутствие карьерной политики – Отсутствие компетентностного подхода – Формальный подход к формированию резерва руководителей» использованы показатели: перспектива карьерного роста, качество работы, имидж организации (табл. 12).

Таблица 12

Семейство $B_1C_1C_2$ ²¹

Критерии	K_B	C_1	C_2
Перспектива карьерного роста	0,3	0,6	0,4
Качество работы	0,4	0,5	0,5
Имидж организации	0,3	0,6	0,4

²⁰ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

²¹ То же

В соответствии с данными табл. 12 получаем веса показателей:

$$- C_1 = 0,3 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,6 = 0,56;$$

$$- C_2 = 0,3 \cdot 0,4 + 0,4 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,4 = 0,44.$$

Для семейства $B_2C_3C_4$ «Отсутствие кадровой информационной системы – Низкий уровень кадрового контроллинга – Отсутствие системы оценки кадров» использованы показатели: оперативность выполнения заданий, организация кадровой работы, качество работы (табл. 13).

Таблица 13

Семейство $B_2C_3C_4$ ²²

Критерии	K_B	C_3	C_4
Оперативность выполнения заданий	0,5	0,8	0,2
Организация кадровой работы	0,3	0,4	0,6
Качество работы	0,2	0,5	0,5

В соответствии с данными табл. 13 получаем веса показателей:

$$- C_3 = 0,5 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,5 = 0,62;$$

$$- C_4 = 0,5 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 0,6 + 0,2 \cdot 0,5 = 0,38.$$

Для семейства $B_3C_5C_6$ «Отсутствие системного подхода в организации адаптации – Отсутствие мотивации – Формальный подход к наставничеству» использованы показатели: организация кадровой работы, текучесть кадров, заработная плата (табл. 14).

Таблица 14

Семейство $B_3C_5C_6$ ²³

Критерии	K_B	C_5	C_6
Организация кадровой работы	0,3	0,8	0,2
Текучесть кадров	0,4	0,7	0,3
Заработная плата	0,3	0,4	0,6

В соответствии с данными табл. 14 получаем веса показателей:

$$- C_5 = 0,3 \cdot 0,8 + 0,4 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,4 = 0,64;$$

²² Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

²³ То же

$$- C_6 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,4 \cdot 0,3 + 0,3 \cdot 0,6 = 0,36.$$

Для семейства $C_1D_1D_2$ «Отсутствие компетентностного подхода – Формальный подход к должностным инструкциям руководителей и специалистов – Отсутствие системы компетенций для руководителей и специалистов» использованы показатели: организация кадровой работы, перспектива карьерного роста, текучесть кадров (табл. 15).

Таблица 15

Семейство $C_1D_1D_2$ ²⁴

Критерии	K_B	D_1	D_2
Организация кадровой работы	0,4	0,4	0,6
Перспектива карьерного роста	0,3	0,5	0,5
Текучесть кадров	0,3	0,5	0,5

В соответствии с данными табл. 15 получаем веса показателей:

$$- D_1 = 0,4 \cdot 0,4 + 0,3 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,5 = 0,46;$$

$$- D_2 = 0,3 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,5 + 0,4 \cdot 0,6 = 0,54.$$

Для семейства $C_2D_3D_4$ «Формальный подход к формированию резерва руководителей – Зависимость от решения вышестоящей организации – Отсутствие кадрового планирования» использованы показатели: организация кадровой работы, перспектива карьерного роста, текучесть кадров (табл. 16).

Таблица 16

Семейство $C_2D_3D_4$ ²⁵

Критерии	K_B	D_3	D_4
Уровень квалификации	0,5	0,5	0,5
Организация производства	0,2	0,3	0,7
Потери рабочего времени	0,3	0,4	0,6

В соответствии с данными табл. 16 получаем веса показателей:

$$- D_3 = 0,5 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,3 + 0,3 \cdot 0,4 = 0,43;$$

$$- D_4 = 0,5 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,6 = 0,57.$$

Для семейства $C_3D_5D_6$ «Низкий уровень кадрового контроллинга –

²⁴ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

²⁵ То же

Отсутствие анализа в потребности информации – Отсутствие необходимого программного обеспечения» использованы показатели: организация кадровой работы, перспектива карьерного роста, текучесть кадров (табл. 17):

$$- D_5 = 0,3 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 0,3 = 0,35;$$

$$- D_6 = 0,3 \cdot 0,4 + 0,4 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 0,7 = 0,65.$$

Таблица 17

Семейство $C_3D_5D_6$ ²⁶

Критерии	K_B	D_5	D_6
Уровень квалификации	0,3	0,6	0,4
Текучесть кадров	0,4	0,2	0,8
Потери рабочего времени	0,3	0,3	0,7

Для семейства $C_4D_7D_8$ «Отсутствие системы оценки кадров – Отсутствие современных технологий и методов подбора кадров – Отсутствие специалиста, ответственного за развитие кадров» использованы показатели: уровень квалификации, оперативность принятия решений, текучесть кадров (табл. 18).

Таблица 18

Семейство $C_4D_7D_8$ ²⁷

Критерии	K_B	D_7	D_8
Уровень квалификации	0,3	0,2	0,8
Оперативность принятия решений	0,5	0,5	0,5
Текучесть кадров	0,2	0,6	0,4

В соответствии с данными табл. 18 получаем веса показателей:

$$- D_7 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,5 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,6 = 0,43;$$

$$- D_8 = 0,3 \cdot 0,8 + 0,5 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,4 = 0,57.$$

Для семейства $C_5D_9D_{10}$ «Отсутствие мотивации – Отсутствие перспективы карьерного роста – Отсутствие программы адаптации» использованы показатели: имидж организации, заработная плата, текучесть кадров (табл. 19).

²⁶ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

²⁷ То же

Таблица 19**Семейство $C_5D_9D_{10}$ ²⁸**

Критерии	K_B	D_9	D_{10}
Имидж организации	0,2	0,6	0,4
Заработная плата	0,4	0,5	0,5
Текучесть кадров	0,4	0,4	0,6

В соответствии с данными табл. 19 получаем веса показателей:

$$- D_9 = 0,2 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,5 + 0,4 \cdot 0,4 = 0,48.$$

$$- D_{10} = 0,2 \cdot 0,4 + 0,4 \cdot 0,5 + 0,4 \cdot 0,6 = 0,52.$$

Для семейства $C_6D_{11}D_{12}$ «Формальный подход к наставничеству – Отсутствие программы наставничества – Отсутствие возможности материального вознаграждения» использованы показатели: уровень квалификации, заработная плата, перспективы развития (табл. 20).

Таблица 20**Семейство $C_6D_{11}D_{12}$ ²⁹**

Критерии	K_B	D_{11}	D_{12}
Уровень квалификации	0,5	0,5	0,5
Заработная плата	0,3	0,5	0,5
Перспективы развития	0,2	0,6	0,4

В соответствии с данными табл. 20 получаем веса показателей:

$$- D_{11} = 0,5 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,6 = 0,52;$$

$$- D_{12} = 0,5 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,4 = 0,48.$$

После определения весомости причин заносим полученные данные на схему дерева причин (рис. 11).

На основе полученных оценок составляем рейтинг причин по степени важности влияния на проблему.

²⁸ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

²⁹ То же

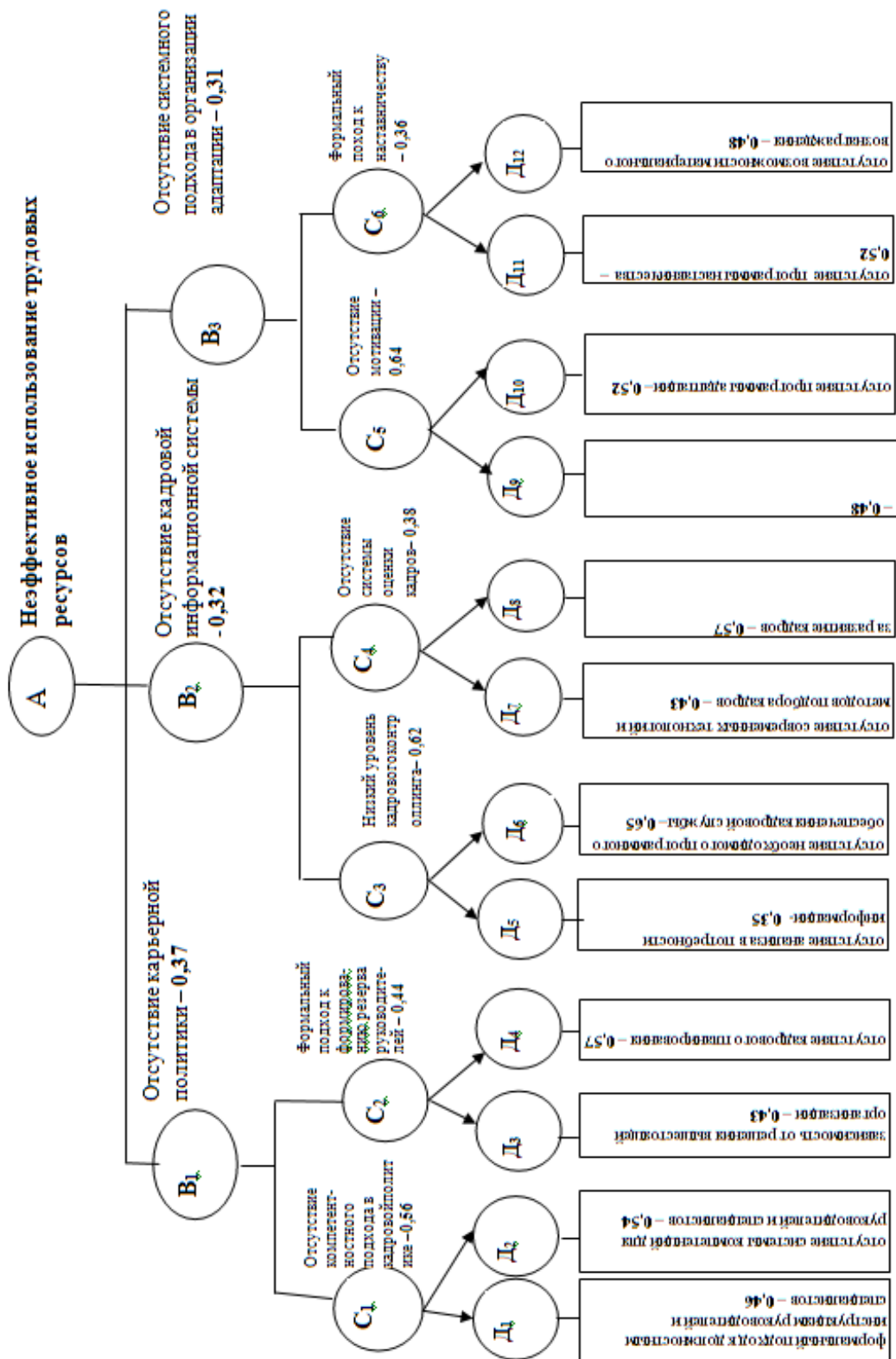


Рис. 11. Дерево причин проблемы «Неэффективная система управления персоналом» с учетом вековых коэффициентов³⁰

³⁰ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

Как показали приведенные выше расчеты, причины по степени важности влияния на рассматриваемую проблему распределились следующим образом:

- на первом месте «Отсутствие кадровой информационной системы – Низкий уровень кадрового контроллинга – Отсутствие необходимого программного обеспечения кадровой службы»;
 - на втором месте «Отсутствие карьерной политики – Отсутствие компетентностного подхода в кадровой политике – Отсутствие системы компетенций для руководителей и специалистов»;
 - на третьем месте – «Отсутствие системного подхода в организации адаптации – Отсутствие мотивации – Отсутствие программы адаптации».
- Из табл. 21 выбираем причины с первыми тремя рейтинговыми местами.

Таблица 21

Рейтинг причин по степени важности влияния на причину³¹

Ветви	Расчет	Рейтинг
$V_1C_1D_1$	$0,37 \cdot 0,56 \cdot 0,46 = 0,095312$	4
$V_1C_1D_2$	$0,37 \cdot 0,56 \cdot 0,54 = 0,111888$	2
$V_1C_2D_3$	$0,37 \cdot 0,44 \cdot 0,43 = 0,070004$	7
$V_1C_2D_4$	$0,37 \cdot 0,44 \cdot 0,57 = 0,092796$	6
$V_2C_3D_5$	$0,32 \cdot 0,62 \cdot 0,35 = 0,069440$	8
$V_2C_3D_6$	$0,32 \cdot 0,62 \cdot 0,65 = 0,128960$	1
$V_2C_4D_7$	$0,32 \cdot 0,38 \cdot 0,43 = 0,052288$	12
$V_2C_4D_8$	$0,32 \cdot 0,38 \cdot 0,57 = 0,069312$	9
$V_3C_5D_9$	$0,31 \cdot 0,64 \cdot 0,48 = 0,095232$	5
$V_3C_5D_{10}$	$0,31 \cdot 0,64 \cdot 0,52 = 0,103168$	3
$V_3C_6D_{11}$	$0,31 \cdot 0,36 \cdot 0,52 = 0,058032$	10
$V_3C_6D_{12}$	$0,31 \cdot 0,36 \cdot 0,48 = 0,053568$	11

3.2 Мероприятия по повышению экономической эффективности трудовых ресурсов

Следующий шаг в действиях экспресс-диагностики проблемы связан с разработкой программы решения проблемы по главным причинам ее возникновения.

³¹ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Для устранения причины № 1 «Отсутствие кадровой информационной системы – Низкий уровень кадрового контроллинга – Отсутствие необходимого программного обеспечения кадровой службы» может быть принята программа, содержащая управленческие решения по двум основным направлениям (рис.12):

- а) повышение качества работы кадровой службы путем:
 - приобретения программного обеспечения «1С: Кадры предприятия»;
 - ввода в штат кадровой службы специалиста по подготовке и переподготовке кадров с возложением на него функций по анализу и информационному обеспечению;
- б) повышение эффективности кадровой политики путем:
 - разработки системы комплексной оценки персонала;
 - проведения обязательного периодического психологического тестирования руководителей и специалистов.

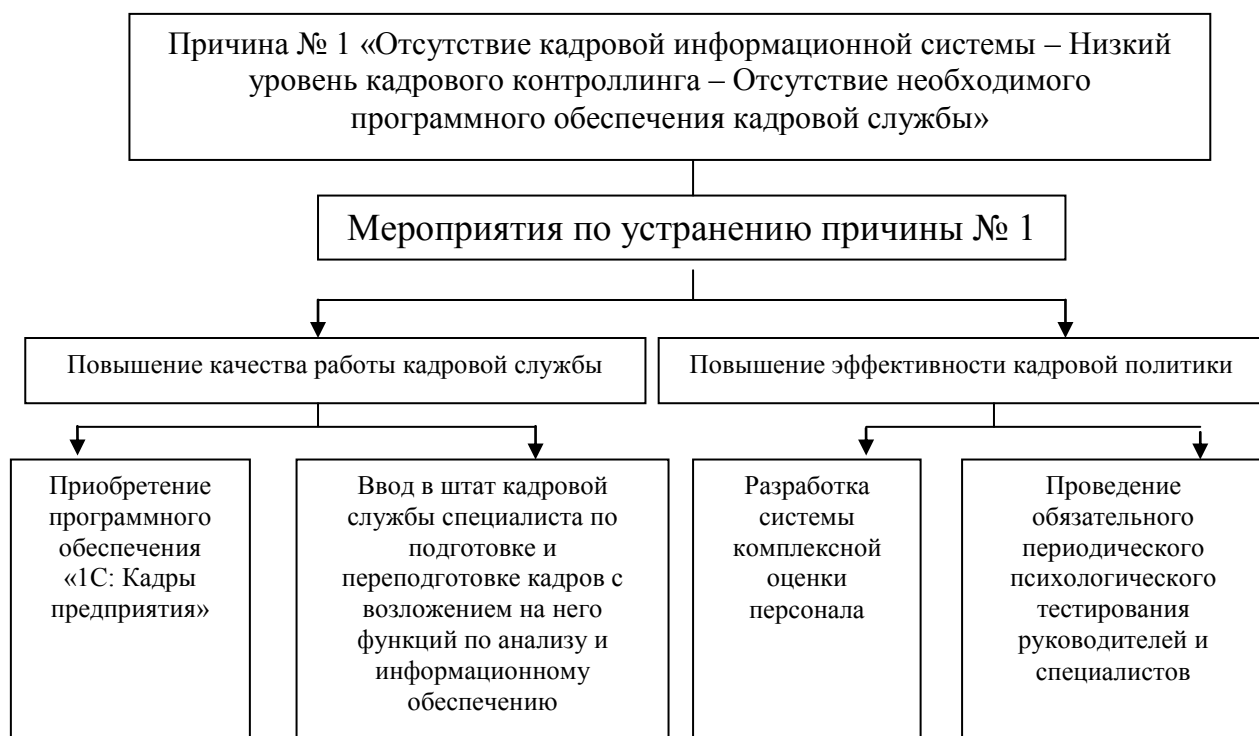


Рис.12. Дерево решения по причине № 1 «Отсутствие кадровой информационной системы – Низкий уровень кадрового контроллинга – Отсутствие необходимого программного обеспечения кадровой службы»³²

³² Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

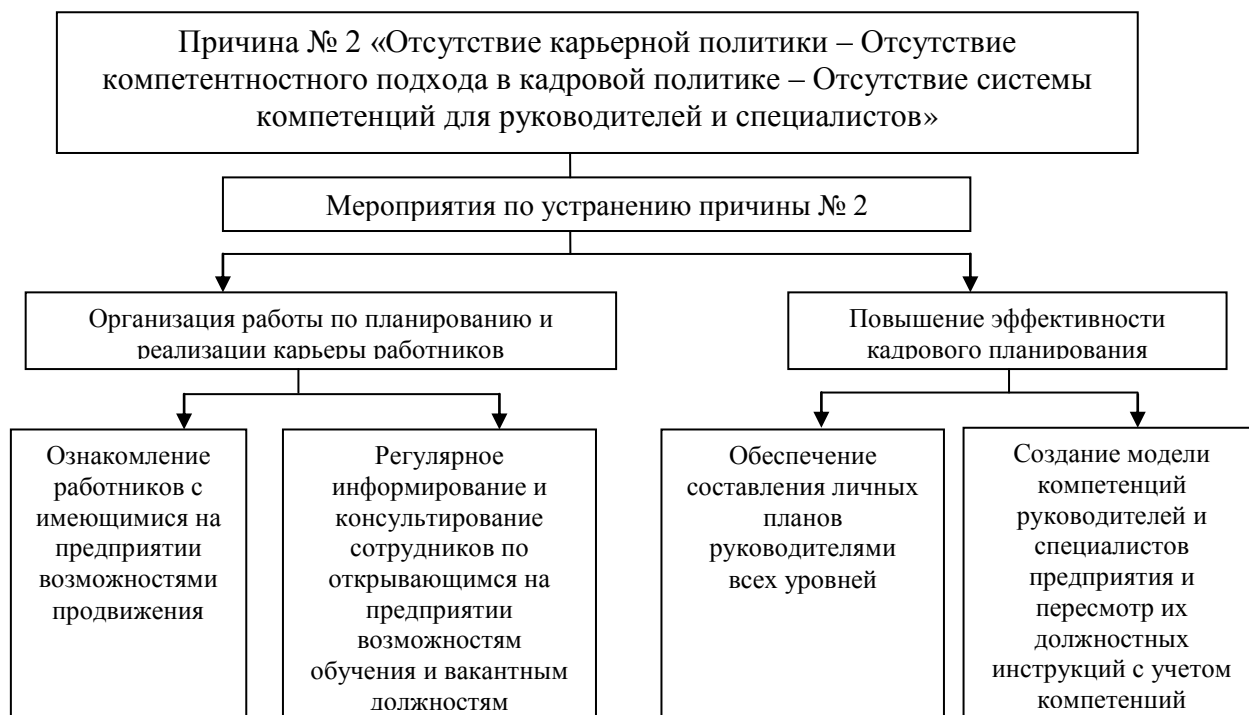


Рис. 13. Дерево решения по причине № 2 «Отсутствие карьерной политики – Отсутствие компетентностного подхода в кадровой политике – Отсутствие системы компетенций для руководителей и специалистов»³³

Для устранения причины № 2 «Отсутствие карьерной политики – Отсутствие компетентностного подхода в кадровой политике – Отсутствие системы компетенций для руководителей и специалистов» может быть принята программа, также содержащая управленческие решения по двум основным направлениям (рис. 13):

а) организация работы по планированию и реализации карьеры работников:

- ознакомление работников с имеющимися на предприятии возможностями продвижения;
- регулярное информирование и консультирование сотрудников по открывающимся на предприятии возможностям обучения и вакантным должностям;

б) повышение эффективности кадрового планирования:

³³ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

- обеспечить составление личных планов руководителями всех уровней;
- создание модели компетенций руководителей и специалистов предприятия и пересмотр их должностных инструкций с учетом компетенций.

Для устранения причины № 3 «Отсутствие системного подхода в организации адаптации – Отсутствие мотивации – Отсутствие программы адаптации» предлагаем программу управленческих решений по двум основным направлениям (рис. 14):

а) организация работы по планированию и реализации процесса адаптации новых работников:

- определение для вновь принятого работника критериев адаптации и назначение четкого испытательного срока (1 месяц для рабочего, 3 месяца для специалиста, 6 месяцев для руководителей нижнего и среднего звена);
- назначение приказом наставника нового сотрудника – опытного работника, проработавшего в депо не менее 5 лет. Отчет наставника и нового специалиста (рабочего) на заседании кадровой комиссии – если результат положительный, то увеличивать оклад (тариф) на 10-15 %;

б) повышение мотивации труда работников:

- повышение квалификации специалистов кадровой службы путем обязательного ежегодного дистанционного обучения;
- для оценки эффективности системы управления персоналом использовать оценку качества трудовой жизни.

Для разработки каждого направления предлагаемых нами программно-целевых мероприятий сегодня существует очень много источников – монографий, статей, учебных пособий. Поэтому специалистам кадровой службы не составит труда «привязать» к условиям дистанциям уже имеющиеся наработки – анкеты, тесты, опросники и т.п.

В рамках данного исследования предлагается в целях оценки эффективности системы управления персоналом использовать показатель «Качество трудовой жизни».

Оценку качества трудовой жизни можно произвести с помощью социологического опроса работников. Для этого можно использовать анкету, разработанную специалистами Нижегородского института менеджмента и бизнеса (табл. 22).



Рис. 14. Дерево решения по причине № 3 «Отсутствие системного подхода в организации адаптации – Отсутствие мотивации – Отсутствие программы адаптации»³⁴

Для оценки выбрана 10-балльная шкала. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл – самое низкое.

При обработке этой анкеты:

а) необходимо подсчитать сумму баллов по каждому разделу и сравнить с предлагаемой оценкой качества жизни:

- до 49 баллов – неудовлетворительно;
- от 50 до 69 баллов – удовлетворительно;

³⁴ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

– от 70 до 89 баллов – хорошо;

– свыше 90 баллов – отлично;

б) необходимо подсчитать общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравнить ее с балльной оценкой:

– до 349 баллов - неудовлетворительно;

– от 350 до 489 баллов – удовлетворительно;

– от 490 до 629 баллов – хорошо;

– свыше 630 баллов – отлично.

Таблица 22

Вопросы анкеты для комплексной оценки качества трудовой жизни³⁵

Показатели качества трудовой жизни	Экспертная оценка по 10-балльной шкале, балл
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов =	
1.1 Хороший психологический климат	1-10
1.2 Нормальные отношения с администрацией	1-10
1.3 Участие сотрудников в управлении	1-10
1.4 Соблюдение регламентирующих документов	1-10
1.5 Минимальные стрессы на работе	1-10
1.6 Позитивная мотивация сотрудников к труду	1-10
1.7 Взаимоотношения малых социальных групп	1-10
1.8 Характеристика работоспособности коллектива	1-10
1.9 Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1-10
2.0 Эффективность работы коллектива	1-10
2. Оплата труда. Сумма баллов =	
2.1 Применяемая тарифная система оплаты труда	1-10
2.2 Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1-10
2.3 Хорошая заработная плата	1-10
2.4 Возможность дополнительной оплаты (приработок)	1-10
2.5 Доплаты за совмещение профессий, степень, звание	1-10
2.6 Вознаграждение за конечный результат	1-10
2.7 Премии по итогам квартала и года	1-10
2.8 Премии за выслугу лет, по возрасту	1-10
2.9 Ощущение справедливости в оплате труда	1-10
3.0 Ощущение экономического благосостояния	1-10
3. Рабочее место. Сумма баллов =	

³⁵ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 22

3.1 Территориальная близость к дому	1-10
3.2 Хороший офис и мебель	1-10
3.3 Современная оргтехника	1-10
3.4 Служебный транспорт, автостоянка	1-10
3.5 Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1-10
3.6 Уровень организации рабочего места	1-10
3.7 Техника личной работы (органайзер, ежедневник и пр.)	1-10
3.8 Целевое планирование в организации	1-10
3.9 Уровень нормирования труда	1-10
4.0 Ощущение личной безопасности	1-10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =	
4.1 Доверие к руководителям	1-10
4.2 Хорошие отношения с начальником	1-10
4.3 Соблюдение прав личности сотрудника	1-10
4.4 Стабильная кадровая политика	1-10
4.5 Уважение подчиненных	1-10
4.6 Преданность организации	1-10
4.7 Удовлетворенность стилем руководства	1-10
4.8 Возможность выборности руководителей	1-10
4.9 Работоспособность руководства	1-10
5. Служебная карьера. Сумма баллов =	
5.0 Желание работать в будущем с руководителем	1-10
5.1 Наличие типовых моделей карьеры	1-10
5.2 Выявление лидеров и работа с ними	1-10
5.3 Планирование служебной карьеры	1-10
5.4 Руководство способствует карьере	1-10
5.5 Сочетание личных целей и целей организации	1-10
5.6 Поощрение обучения персонала	1-10
5.7 Продвижение по заслугам и квалификации	1-10
5.8 Объективная аттестация кадров	1-10
5.9 Желание долговременной работы	1-10
6.0 Возможность роста (отсутствие апатии, застоя)	1-10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =	
6.1 Оплата больничных листов	1-10
6.2 Предоставление отпуска по графику	1-10
6.3 Выплата гарантированных пособий по Трудовому кодексу	1-10
6.4 Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1-10
6.5 Пособие в случае смерти сотрудника	1-10
6.6 Дополнительная пенсия	1-10

Продолжение таблицы 22

6.7 Медицинское страхование	1-10
6.8 Страхование жизни и стихийных бедствий	1-10
6.9 Соблюдение гражданских прав	1-10
7.0 Ощущение социальной защищенности	1-10
7. Социальные блага. Сумма баллов =	
7.1 Выплата материальной помощи к отпуску	1-10
7.2 Получение фирменной одежды и обуви	1-10
7.3 Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1-10
7.4 Подарки к дням рождения и юбилеям	1-10
7.5 Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1-10
7.6 Компенсация транспортных расходов	1-10
7.7 Компенсация расходов на питание (льготы)	1-10
7.8 Оплата расходов по детским учреждениям	1-10
7.9 Достижение полного материального благосостояния	1-10
8.0 Ощущение социального благополучия	1-10
Общая сумма баллов =	

По результатам сводного анкетирования работников будет проще разрабатывать мероприятия по улучшению качества трудовой жизни.

Таким образом, рассмотрев проблему неэффективного использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ, можно однозначно определить, что главной целью кадрового менеджмента дистанции является разработка путей улучшения качества принимаемых управленческих решений в кадровой политике.

По нашему мнению основными направлениями повышения эффективности управления транспортным предприятием в целом, и в частности, в вопросах управления персоналом, являются:

- применение научных подходов менеджмента;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения и др.

Итак, в данной главе выпускной квалификационной работы выполнена экспресс-диагностика по проблеме «Неэффективное использование трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ». По ее результатам выявлены основные причины, для устранения которых предложен комплекс программно-целевых мероприятий.

В целях определения оценки эффективности системы управления персоналом дистанции предложено использовать показатель «Качество трудовой жизни».

Правильная расстановка работников, умелое использование их производственного опыта и квалификации дают возможность повысить производительность труда, успешно решать социальные проблемы.

Конкретные мероприятия и ориентировочная стоимость затрат на их реализацию приведены в табл. 23.

Таблица 23

Расшифровка затрат на проведение мероприятий по совершенствованию формирования и эффективному использованию трудовых ресурсов³⁶

Перечень мероприятий	Сумма затрат, руб.
Разработка системы поиска и отбора персонала (критерии, объявления, размещение в СМИ)	50 000
Введение системы оплаты труда на основе коэффициента эффективности труда (КЭТ),	200 000
Затраты на повышение квалификации персонала, в том числе переобучение специалистов по кадрам	100 000
Внесение дополнений в Положение об отделе кадров функциями мониторинга эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии.	1000
Введение должности специалиста по подбору и эффективному использованию трудовых ресурсов	180 000
Итого	531 000

³⁶ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Общая величина расходов на мероприятия по совершенствованию формирования и эффективному использованию трудовых ресурсов на предприятие составляет 531000 руб. Затраты на мероприятия по совершенствованию формирования и эффективному использованию трудовых ресурсов в Туапсинской дистанции СЦБ можно отнести к вложениям в будущее увеличение объема услуг и выполнения работы. Расчет эффективности необходимо считать от динамики роста выручки от оказания услуг.

В табл. 24 отражен механизм успешной реализации мероприятий по совершенствованию формирования и эффективному использованию трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ.

Таблица 24

Механизм реализации мероприятий³⁷

Наименование мероприятия	Исполнитель	Срок исполнения	Предполагаемая эффективность
Разработать систему поиска и отбора персонала, подкрепленную соответствующими процедурами и документами	Специалист отдела кадров	Декабрь 2017	Восполнение дефицита квалифицированных работников
Планировать карьерный рост работников на основе сформированного резерва кадров	Начальник дистанции	Декабрь 2017	Профессиональный рост работников, повышение производительности труда
Разработать систему повышения квалификации руководителей структурных подразделений, специалистов, рабочих	Специалист по кадрам	Июль 2017	Повышение профессионального мастерства работников, мотивация к общественному признанию мастерства

³⁷ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 24

Дополнить положение об отделе кадров функциями мониторинга эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии	Специалист по кадрам	Июль 2017	Осуществление мониторинга эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии
Ввести штатное расписание отдела кадров должность специалиста по подбору и эффективному использованию трудовых ресурсов	Начальник дистанции	Апрель 2017	Квалифицированный подбор кадров, эффективное использование трудовых ресурсов

Предполагаемая социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий:

- восполнение дефицита квалифицированных работников;
- стимулирование к повышению производительности труда;
- профессиональный рост работников, повышение производительности труда, осуществление мониторинга эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии;
- квалифицированный подбор кадров, эффективное использование трудовых ресурсов, социально-трудовая стабильность в коллективе, карьерный рост работников, профессиональная мобильность, уверенность работников в своей профессиональной значимости для предприятия.

Таким образом, реализация мероприятий будет способствовать совершенствованию формирования и эффективному использованию трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ.

Заключение

Эффективность деятельности любой организации во многом определяется насколько грамотно используются ее трудовые ресурсы.

Кадровый потенциал, наряду с техническим, следует рассматривать в качестве важнейшего производственного ресурса работы предприятия. Нанимаясь на работу, и в процессе трудовой деятельности, работники первую очередь преследуют свои личные цели. Следовательно, эффективное управление персоналом заключается в такой организации труда, при которой работник сможет лучшим образом реализовать собственные интересы (карьера, заработная плата и социальное обеспечение) и внести наибольший вклад в конечный результат деятельности предприятия.

По результатам анализа эффективности деятельности и использования трудовых ресурсов, а также изучения системы управления персоналом Туапсинской дистанции СЦБ были сделаны следующие **выводы**:

- во-первых, существует проблема неэффективного использования трудовых ресурсов;
- во-вторых, основными факторами проблемы являются снижение производительности труда и наличие текучести кадров;
- в-третьих, неэффективность использования трудовых ресурсов является следствием неэффективного кадрового менеджмента дистанции.

В целях выявления причин неэффективности кадрового менеджмента Туапсинской дистанции СЦБ была проведена экспресс-диагностика проблемы на основе построения дерева причин, расчета весовых коэффициентов и установления рейтинга причин. В результате были выявлены три наиболее весомые причины снижения эффективности работы с кадрами.

Для их устранения в дипломной работе предложен комплекс программно-целевых мероприятий, осуществление которых позволит повысить эффективность кадрового менеджмента дистанции и, соответственно будет способствовать повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Для определения эффективности кадрового менеджмента предлагается использовать комплексный показатель «Качество трудовой жизни». Оценку качества трудовой жизни рекомендуется проводить по методике, разработанной специалистами Нижегородского института менеджмента и бизнеса.

Для реализации программы повышения эффективности использования трудовых ресурсов дистанции нами предложены **мероприятия**:

- разработать систему поиска и отбора персонала, подкрепленную соответствующими процедурами и документами;
- планировать карьерный рост работников на основе сформированного резерва кадров;
- разработать систему повышения квалификации руководителей структурных подразделений, специалистов, рабочих;
- дополнить положение об отделе кадров функциями мониторинга эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии;
- ввести штатное расписание отдела кадров должность специалиста по подбору и эффективному использованию трудовых ресурсов.

Ориентировочная стоимость затрат на реализацию мероприятий составляет 531 тыс.руб.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит значительно повысить эффективность использования трудовых ресурсов Туапсинской дистанции СЦБ.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс РФ. [Электронный ресурс]. URL: [http://www. normativ.ru](http://www.normativ.ru) (дата обращения: 20.02.2017).
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Булатов А.С. Экономика. 3-е изд., перераб., доп. – М.: Юристъ, 2012. – 896с.
5. Булкина Н. Диагностика системы стимулирования трудовой деятельности персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - № 6. - С. 93 - 100.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
8. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией. – М.: Бератор-Пресс, 2013. – 160 с.
9. Емельянова Т. В., Лебедева С. Н., Мисникова Л. В. Трудовые ресурсы предприятия. - М.: Бератор- Пресс, 2014. – 325 с.
10. Давыдов А.В., Косорукова Е.А. Формирование эффективной структуры организации труда на базе качественно «новой» рабочей силы // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. – 2014. - № 1-2. – С. 69-72.
11. Егоршин А.П. Организация труда персонала. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 412с.
12. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
13. Иванова-Швец Л. Перспективы аутплейсмента в России // Кадровик. – 2011. - №1. – С.159-164.
14. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация,

- нормирование и регламентация труда персонала. - М.: Проспект, 2013. - 264с.
- 15.Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
- 16.Казанцева Н., Батарейный В. Развитие трудового потенциала организации на основе управления интеллектуальным капиталом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - № 2. - С. 76 - 81.
- 17.Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
- 18.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 592 с.
- 19.Кибанов А. Опыт реализации новой концепции подготовки кадров в области управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - № 3. - С. 111 - 117.
- 20.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
- 21.Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? // Отдел кадров коммерческой организации. - 2014. - № 7. - С. 49 - 55.
- 22.Косорукова Е.А. Реализация стратегии развития персонала методом аудирования // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. – 2014. - № 1-2. – С. 119-124.
- 23.Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 12. - С. 44 - 50.
- 24.Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
- 25.Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

26. Кучеров Д., Завьялова Е. Бренд работодателя в системе управления персоналом компании // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012. - № 9. - С. 106 - 112.
27. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
28. Мансуров Р. Концепция логистического управления персоналом // Кадровик.ру. - 2013. - № 10. - С. 64 - 67.
29. Маслова В.М. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
30. Паламарчук А.С. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 456 с.
31. Пфеффер А. Кадровая работа // Российский бухгалтер. - 2013. - № 7. - С. 76 - 95.
32. Райзберг Б.А. Курс экономики. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2014. – 790 с.
33. Шкуриной Л.В. Организация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте: учеб. пособие. – М.: Издательство УМЦ ЖДТ, 2014. - 361 с.