

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»,
д.э.н., проф. Везник С.Д.

08 06 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление трудовыми ресурсами организации с целью повышения эффективности ее хозяйственной деятельности (на примере открытого акционерного общества «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, г.Рузаевка Республики Мордовия)»

Автор работы _____ И.А. Гришина

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-120330-2016 Группа Мен-44

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Юдина Т.А.

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ Юдина Т.А.

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования _____ Юдина Т.А.

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ Юдина Т.А.

Нормоконтролер _____ Юдина Т.А.

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Гришиной Илоны Александровны на тему: «Управление трудовыми ресурсами организации с целью повышения эффективности ее хозяйственной деятельности (на примере открытого акционерного общества «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, г.Рузаевка Республики Мордовия)».

В рамках первой главы выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические и методические аспекты изучения процесса управления трудовыми ресурсами организации: представлено понятие трудовых ресурсов и их классификация; описаны современные тенденции в управлении трудовыми ресурсами организации; представлена методика анализа трудовых ресурсов организации.

Во второй главе работы представлены результаты проведенного анализа трудовых ресурсов организации на примере ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути: дана общая характеристика деятельности организации; проанализированы состав и обеспеченность организации трудовыми ресурсами; проведена оценка движения и эффективности использования трудовых ресурсов организации.

В третьей главе работы представлены направления совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути с целью повышения эффективности его хозяйственной деятельности.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три основные части, выводы и рекомендации, 28 таблиц, 16 рисунков, 13 формул, глоссарий, 3 приложения и насчитывает 94 источника литературы.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1. Понятие трудовых ресурсов и их классификация	11
1.2. Современные тенденции в управлении трудовыми ресурсами организации	22
1.3. Методика анализа трудовых ресурсов организации	27
2. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД», ЦЕНТРАЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, КУЙБЫШЕВСКАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, РУЗАЕВСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ	38
2.1. Общая характеристика деятельности организации	38
2.2. Анализ состава и обеспеченности организации трудовыми ресурсами..	44
2.3. Оценка движения и эффективности использования трудовых ресурсов организации	55
3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОАО «РЖД», ЦЕНТРАЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, КУЙБЫШЕВСКАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, РУЗАЕВСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	69
3.1. Предложения по развитию системы управления трудовыми ресурсами в организации	69
3.2. Резервы повышения производительности труда и обеспеченности организации трудовыми ресурсами	77
3.3. Прогнозная оценка эффективности предложенных мероприятий по развитию системы управления трудовыми ресурсами организации	86

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	97
ГЛОССАРИЙ	105
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А: Отчет о движении работников и состоянии трудовой дисциплины ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути за 2013 г.	107
Приложение Б: Отчет о движении работников и состоянии трудовой дисциплины ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути за 2014 г.	115
Приложение В: Отчет о движении работников и состоянии трудовой дисциплины ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути за 2015 г.	123

ВВЕДЕНИЕ

С развитием рыночных отношений в производственной системе предприятия трудовые ресурсы выступают наиболее важным элементом обеспечения производства продукции, ее сбыта и реализации других функций деятельности предприятия, главной из которых является функция управления предприятием. Следовательно, эффективное функционирование предприятия невозможно без выбора целей формирования и использования трудовых ресурсов в соответствии с потребностями производственной системы предприятия и решения задачи оптимального распределения ресурсов. Поскольку задач может быть много, они требуют своего совместного эффективного решения. В связи с этим, представляется целесообразным рассмотреть, прежде всего, самого понятия «трудовые ресурсы предприятия» с позиций существенных признаков этой экономической категории.

Переход экономики России на рыночные отношения вызвал необходимость переосмысления и уточнения основных категорий теории трудовых отношений, таких как: трудовые ресурсы, трудовой потенциал, рабочая сила, среди которых ведущее место принадлежит категории «трудовые ресурсы». Характерно, что некоторые экономисты считали, что с переходом на рыночные отношения категория «трудовые ресурсы» может утратить свое прежнее значение, но, как показывают исследования, интерес видных ученых-экономистов к использованию этой категории в практической деятельности возрастает. Она используется не только применительно к части населения страны, обладающей определенным комплексом способностей, но и как ресурса (фактора) производства продукции на предприятии.

Сегодня в условиях рыночных отношений происходит медленный отказ от иерархического управления, жесткой системы административного влияния на функционирование предприятий. Одним из определяющих факторов этого процесса является принципиально новый подход к управлению трудовыми ресурсами предприятия независимо от формы собственности и вида

экономической деятельности. Аксиоматичным сейчас звучит утверждение Дж. Смита: «Функция управления кадрами связана с идентификацией, оценкой, координацией и контролем человеческого фактора как основного элемента системы управления предприятием». Отсюда, в свою очередь, вытекает потребность в комплексной оценке проблемы повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии, подбора, мотивации и квалификации его работников.

Упомянутые вопросы неоднократно находились в поле зрения таких авторов, как Н.А. Волгина, А.И. Щербакова, А.И. Кочетковой, П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокиной, Г.Д. Кулагиной, З.С. Богатыренко, Е.В. Касимовского, Э.Р. Саруханова, А.П. Егоршина¹, П.В. Шеметова, П.В. Журавлева, С.А. Карташова, Н.К. Маусова, Ю.Г. Одегова² и других. Однако отметим, что теоретические и практические основы управления трудовыми ресурсами в научной литературе раскрыты недостаточно.

Содержание комплексного анализа трудовых ресурсов на предприятии рассмотрено в работах Бариленко В.И.³, Басовского П.Е.⁴, Бердниковой Т.Б.⁵, Когденко В.Г.⁶, Любушина Н.П.⁷, Савицкой Г.В.⁸, Шеремета А.Д.⁹ и других.

Изменение приоритетов предпринимательской деятельности – от удержания бизнеса (в 1950-е годы) до принятия теории социального контракта (обязательство нести ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом) – предопределило трансформацию принципов функционирования предприятия, что непосредственно сказалось и на работе с персоналом. Глобальные технологические и структурные изменения

¹ Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 346 с.

² Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 346 с.

³ Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 414 с.

⁴ Басовский П.Е. Экономический анализ. – М.: ИНФРА-М, 2008.

⁵ Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2011.

⁶ Когденко В.Г. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 399 с.

⁷ Любушин Н.П. Экономический анализ: Учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 575 с.

⁸ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.

⁹ Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.

производства, децентрализация управления привели к перерастанию управления рабочей силой из сугубо кадровой функции в управление трудовыми ресурсами. Этим объясняется актуальность темы данной работы.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить современные подходы к управлению трудовыми ресурсами организации, разработать направления развития системы управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути с целью повышения эффективности его хозяйственной деятельности.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические и методические аспекты изучения процесса управления трудовыми ресурсами организации;
- определены понятие трудовых ресурсов и их классификация;
- описаны современные тенденции в управлении трудовыми ресурсами организации;
- разработана методика анализа трудовых ресурсов организации;
- представлена общая характеристика деятельности ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути;
- проанализированы состав и обеспеченность организации трудовыми ресурсами;
- проведена оценка движения и эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути;
- предложены направления совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути с целью повышения эффективности его хозяйственной деятельности;
- разработаны предложения по развитию системы управления трудовыми ресурсами в организации;

– определены резервы повышения производительности труда и обеспеченности организации трудовыми ресурсами;

– представлена прогнозная оценка эффективности предложенных мероприятий по развитию системы управления трудовыми ресурсами организации.

Объектом исследования в бакалаврской работе является ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, г. Рузаевка Республики Мордовия.

Предметом исследования являются проблемы использования и повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в организации.

С целью подробного изложения указанной проблемы были использованы статьи и материалы, появившиеся в последнее время и отражающие суть данной проблемы на современном уровне, также использована справочная и учебная литература.

При выполнении бакалаврской работы применялись методы сравнительного, логического анализа, графического моделирования, а также методы анализа хозяйственной деятельности организации, расчет коэффициентов и показателей эффективности использования трудовых ресурсов организации и др.

Источниками информации для проведения анализа трудовых ресурсов в рамках выполнения работы являлись: статистическая отчетность отдела кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути Форма 1-К (ДР) «Отчет о движении работников и состоянии трудовой дисциплины» за 2013-2015 гг., а также Справка по укомплектованности Рузаевской дистанции пути Куйбышевской дирекции инфраструктуры за 3 месяца 2016 г.

Практическая значимость результатов бакалаврской работы заключается в возможности учета выявленных тенденций деятельности исследуемой организации, а также использования руководством ОАО «РЖД», Центральная

дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути предложенных направлений совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами для повышения производительности труда и эффективности деятельности организации в целом.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие трудовых ресурсов и их классификация

Главной производительной силой общества являются трудовые ресурсы, т.е. трудоспособное население, обладающее физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере. Созидательная роль человека труда раскрывается через содержание таких категорий как «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «трудовой потенциал», «экономически активное население», «кадровый потенциал», «кадры». В отечественной экономической литературе многие из этих терминов часто отождествляются. Чтобы раскрыть понятие «трудовых ресурсов» необходима взаимосвязь указанных категорий, выявить содержание каждой из них. Впервые емкое понятие по использованию человека в трудовой деятельности было дано К.Марксом: «Под рабочей силой, или способностью к труду мы понимаем совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости».¹⁰

В отечественной литературе по экономике и статистике труда широко распространен термин «трудовые ресурсы», который возник в первые годы советской власти и использовался для нужд централизованного управления людскими ресурсами страны. В условиях, когда наряду с правом на труд была законодательно закреплена обязанность каждого трудоспособного гражданина трудиться (или учиться с отрывом от производства), когда люди, длительное время не работающие без уважительных причин (таких, например, как

¹⁰ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихалов В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 346 с.

инвалидность первой и второй групп) считались ведущими «паразитический образ жизни» и преследовались по закону, строгий статистический учет трудоспособного населения, т.е. трудовых ресурсов (наряду с ресурсами природными и финансовыми) был основой централизованного планирования административно-командной экономики.

Категория «трудовые ресурсы» в отечественную экономическую науку впервые введена академиком С.Г. Струмилиным в 1922 году. Он понимал под трудовыми ресурсами ресурсы рабочей силы, имеющиеся в народном хозяйстве. Данный термин им использовался для характеристики главного национального богатства – трудового потенциала страны.¹¹

Понятие «трудовые ресурсы» можно встретить и в настоящее время, хотя требования рыночной экономики делают необходимым переход нашей статистики к принятому в международной практике иному учету рабочей силы, рекомендованному Международной организацией труда (МОТ).

Необходимо отметить, что в экономической литературе понятие «трудовые ресурсы» очень часто отождествляется с трудовым или кадровым потенциалом, что, на наш взгляд, не вполне верно. Некоторые авторы, такие как Шлендер П.Э. и Кокин Ю.П., считают, что «трудовые ресурсы» представляют собой категорию, занимающую промежуточное положение между экономическими категориями «трудовой потенциал» и «совокупная рабочая сила». Они отмечают, что «трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими или интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага и оказывать услуги.¹² В развитие определений, высказанных Шлендером П.Э. и Кокиным Ю.П., Кулагина Г.Д. отмечает, что при определении «носителей трудового потенциала – трудовые ресурсы или экономическое население, является дискуссионным».

¹¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихалов В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 346 с.

¹² Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.

Несколько иначе трактовалось понятие «трудовые ресурсы» в научной литературе советского периода. Например, Богатыренко З.С. пишет, что «трудовые ресурсы – это часть населения страны, способного участвовать в народном хозяйстве при данном уровне развития производительных сил и в рамках данных производственных отношений».¹³ По-иному трактует это понятие Соловьев Д.П., который утверждает, что «трудовые ресурсы – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и тех отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства (формирование, распределение, использование)».¹⁴

Сторонники рассмотрения данной категории с демографической, экономической, социологической и статистических позиций, считают, что «трудовые ресурсы – это потенциальная масса труда, которой можно воспользоваться в определенный период времени, и которая является элементом ресурсного потенциала предприятия».

По мнению Е.В. Касимовского, трудовые ресурсы – это экономическая категория, представляющая собой численность потенциальной и действующей рабочей силы, определенной количественно и демографически.

Э.Р. Саруханов дает следующее определение данной категории: «Трудовые ресурсы – часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве. То есть трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны, тех людей, которые заняты в экономике, а с другой, не занятых, но способных трудиться».

А.П. Егоршин понятие трудовые ресурсы рассматривает как «трудоспособную часть населения, обладающую физическим развитием,

¹³ Богатыренко З.С. Труд за рубежом. Кадровая политика и управление персоналом: учебник / З.С. Богатыренко, Ю.К. Болатов. – М.: НИИ труда, 1993.

¹⁴ Григорьев В.П., Соловьев Д.П. Управление персоналом: процессный подход: учеб пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2006.

умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной трудовой деятельности в народном хозяйстве».¹⁵

Несколько другая формулировка дается П.В. Шеметовым, который трудовые ресурсы характеризует как «часть населения страны, обладающего необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями».¹⁶

Еще одно определение дает П.В. Журавлев: «Трудовые ресурсы – это совокупность людей, обладающих способностью трудиться».¹⁷

Из этих и других, встречающихся в экономической литературе определений, можно сделать вывод, что содержание трудовых ресурсов отражает количественные и качественные их элементы, значения и характеристики которых под воздействием различных факторов со временем меняются. С развитием рыночной экономики качественная характеристика трудовых ресурсов определяется уровнем занятости, профессионального образования, соответствия профессионально-квалификационных характеристик трудовых ресурсов потребностям их использования. Уровень развития и использования трудовых ресурсов определяется его воспроизводством и качеством формирования.

Разделяя основную сущность различных понятий трудовых ресурсов, мы полагаем, что содержание данной категории должно быть несколько расширено. Можно рассматривать трудовые ресурсы, как часть населения страны (региона) определенного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, здоровьем, образованием, и, как правило, квалификацией для общественно полезной деятельности. В этой формулировке понятие трудовых ресурсов рассматривается не только с позиций федерального, но и регионального уровня, с их особенностями, а также

¹⁵ Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 346 с.

¹⁶ Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие. – 7-е изд. – М.: Омега-Л, 2014. – 406 с.

¹⁷ Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 685 с.

возрастные показатели, которые в соответствии с законодательствами различных стран неодинаковы.

«Трудовые ресурсы» трансформируются в новую экономическую категорию – «кадры». Категория «кадры» отражает конкретные внутриколлективные трудовые отношения между отдельными индивидуумами и группами работающих на отдельных предприятиях, объединениях, организациях и отраслях.

Понятия «трудовые ресурсы» и «кадры» имеют много общего, но и различаются по своей сущности. Квалифицированное рассмотрение этих понятий с их особенностями позволяет правильно решать вопросы формирования и регулирования трудовых ресурсов и занятости населения при наличии рыночных отношений в экономике.

Таким образом, к трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли хозяйства страны.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

На предприятии трудовые ресурсы являются важнейшим элементом производительных сил, определяют темпы роста производства и производительности труда, качество продукции и успешную работу предприятия.

Трудовые ресурсы включают в себя, прежде всего, население в трудоспособном возрасте, так как необходимые физические и

интеллектуальные способности зависят от возраста, который выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяется системой государственных законодательных актов.

По российскому законодательству нижняя граница трудоспособного возраста определена в 16 лет, а верхняя для женщин – 54 года, для мужчин – 59 лет включительно.

Для уяснения понятия «трудовые ресурсы» необходимо также знать, что, во-первых, в зависимости от возраста всё население может быть разделено на 3 группы:¹⁸

- лица, моложе трудоспособного возраста (до 15 лет включительно);
- лица трудоспособного возраста (женщины от 16 до 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет включительно);
- лица, старше трудоспособного возраста.

Во-вторых, в зависимости от способности к труду, различают трудоспособных и нетрудоспособных. При этом люди трудоспособного возраста могут быть нетрудоспособны (инвалиды I и II групп допенсионного возраста), и наоборот.

Исходя из вышесказанного, к трудовым ресурсам относятся:¹⁹

- население в трудоспособном возрасте за исключением инвалидов I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях;
- работающие лица пенсионного возраста;
- работающие подростки в возрасте до 16 лет.

Трудовые ресурсы принято разделять на экономически активное и экономически неактивное население.

Экономически «неактивное население» не входит в состав рабочей силы. К этой категории относятся учащиеся, студенты, слушатели курсов, обучающиеся

¹⁸ Кибанов А.Я., Дураков И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2011. – 587 с.

¹⁹ Там же.

в дневных учебных заведениях, лица получающие пенсию по старости, по инвалидности, другие лица, которым нет необходимости работать.

Основной контингент трудовых ресурсов составляет трудоспособное население. Это экономически активное население, преимущественно в трудоспособном возрасте, способное к участию в трудовом процессе.

Трудоспособное население подразделяется на тех, кто сознательно выступает на рынке труда и хочет работать по найму и тех, кто выбирает иной способ существования и получения доходов (занятые в домашнем хозяйстве, индивидуальные предприниматели, фермеры, лица, занятые индивидуальной трудовой деятельностью, лица, повышающие квалификацию с 14 отрывом от производства, студенты-заочники, лица, имеющие доход от наследства, процентов от вкладов, ценных бумаг и т.д.).

В состав трудовых ресурсов включаются и работающие граждане, находящиеся за пределами трудового возраста. Так определяется потенциальное количество трудовых ресурсов в экономике.

Экономически активное население – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг.

Понятие «экономически активное» население появилось в методологии учета трудоспособного населения в России в 1993 г. в связи с рекомендацией Международной конференции статистиков труда и Международной организации труда (МОТ). К этой категории относится рабочая сила, которая предложена для производства товаров и услуг.

Экономически активное население имеет статус занятых или претендуют на занятость. Эта категория включает в себя как занятое население, так и часть незанятого в общественном производстве (безработные).²⁰

К занятым относятся следующие категории населения:

²⁰ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2010. – 453 с.

– лица, выполняющие работу по найму за вознаграждение на условиях полного, либо неполного рабочего времени, включая сезонных и случайных работников;

– лица, выполняющие иную приносящую доход работу самостоятельно (так называемых «самозанятых») независимо от сроков получения непосредственной оплаты за свою деятельность;

– лица, выполняющие работу без оплаты на семейном предприятии;

– лица, временно не работающие по объективным причинам (болезнь, травма, отгул, очередной или учебный отпуск, отпуск без содержания по инициативе администрации, забастовка и др.);

– учащиеся, совмещающие учебу и работу на режиме неполного рабочего времени, а также ученики и лица, обучающиеся на производстве и получающие стипендию или заработную плату.

В состав занятых не включаются зарегистрированные безработные, выполняющие оплачиваемые общественные работы, полученные через службы занятости, а также учащиеся и студенты, выполняющие оплачиваемые сельскохозяйственные работы, по направлению учебных заведений на практику.

К безработным относятся лица трудоспособного возраста, которые в рассматриваемый период:

– не имели работы (доходного занятия);

– занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческую службу занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к администрации предприятия (работодателю), использовали личные связи и т.д., или предпринимали шаги к организации собственного дела;

– были готовы приступить к работе.²¹

²¹ Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2011. – 290 с.

Численность трудовых ресурсов Российской Федерации в настоящее время составляет более 80 млн. человек, или около 60% общей численности населения.

Существует несколько видов классификации трудовых ресурсов. В мировой практике чаще всего используется классификация, при которой работники делятся на менеджеров и исполнителей. Менеджеры – это организаторы производства различных уровней.

В России персонал промышленных предприятий делится, прежде всего, на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием: рабочие производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал.²²

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в непромышленной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

По характеру выполняемых функций в соответствии Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений. Они делятся на две группы:

– линейные (возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей, а также их заместители);

²² Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА-М, 2010. – 234 с.

– функциональные (возглавляющие коллективы функциональных служб).

По уровню, занимаемому в общей системе управления, все руководители подразделяются на руководителей низового (мастера, прорабы, начальники небольших цехов) звена, среднего (директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов) и высшего (руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств) звена. К специалистам относятся работники интеллектуального труда (бухгалтеры, экономисты, инженеры).

Служащие – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и др.

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия – вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта.

Специальность – вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудоустроитель в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация определяет уровень знаний и трудовых навыков работника по специальности, который отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

Качество трудовых ресурсов характеризуется такими показателями, как общая и профессиональная трудоспособность и трудовой потенциал работников. Общая трудоспособность предполагает наличие у работников физических, психических, возрастных и других качеств, определяющих их способность к труду, не требующему специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность – это подготовленность к квалифицированному труду определенной профессии. Профессиональная трудоспособность формируется в результате специального обучения и подготовки. В настоящее время в результате необдуманных преобразований и спада производства в наиболее перспективных отраслях российской экономики осталась не востребованной обществом профессиональная трудоспособность многих категорий высококвалифицированных работников отечественного машиностроительного и оборонного комплексов.²³

Качественная характеристика трудовых ресурсов предполагает фиксацию наличного и перспективного численного состава людей, имеющих работу или ищущих ее. Качественная характеристика задается уровнем образования, квалификации, трудовой активности и другими параметрами, определяющими трудовой потенциал работающих.

А.Я. Кибанов рассматривает экономическую категорию «трудовой потенциал», характеризующий население как «производителя материальных благ на основе совокупности всех качеств, определяющих его трудоспособность: способность и склонность работника к труду; состояние его здоровья, выносливость, тип нервной системы – т.е. всего, что отражает психологический и физиологический потенциал, наряду с объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений».²⁴

Таким образом, трудовые ресурсы являются главной силой общества, носителями отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования этих ресурсов. Как экономическая категория

²³ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА-М, 2010. – 234 с.

²⁴ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 447 с.

они отражают отношения по поводу населения, обладающего физическими и интеллектуальными способностями в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

1.2. Современные тенденции в управлении трудовыми ресурсами организации

В развитии понятия управления персоналом можно выделить два главных этапа: управление кадрами и управление трудовыми ресурсами. На смену концепции, рассматривающей рабочую силу как затраты, которые необходимо сокращать, появилась теория управления трудовыми ресурсами. В соответствии с ней, персонал является одним из ресурсов производства, которым надо эффективно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Управление трудовыми ресурсами – это более высокая стадия работы с персоналом. Его цель – соотношение существующих человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями предприятия.²⁵

Следовательно, в языке рыночной экономики отношение к персоналу как к ресурсу предусматривает:

- индивидуальный подход ко всем сотрудникам, осуществляемый в пределах соотношения интересов предприятия и работника (в случае расхождения в целях приводятся в действие стимулирующие и мотивирующие рычаги влияния на человека, для сочетания интересов);
- осознание проблемы дефицита высококвалифицированного персонала, которая приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда;

²⁵ Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Юристъ, 2010. – 765 с.

– отказ от представления о рабочей силе как о «бесплатном капитале», освоение которого не требует финансовых, трудовых, организационных, временных или любых других затрат со стороны работодателя.

Традиционно считалось, что основой развития предприятия являются инвестиции, введение более совершенных технологий, а персоналу отводится роль безынициативного исполнителя. Сегодня концепция функционирования производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность продукции могут быть достигнуты лишь при участии каждого работника в совершенствовании производственного процесса на рабочем месте и предприятии в целом. Привлечение рабочей силы к стратегии совершенствования производства является мощным мотиватором труда, что позволяет каждому работнику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Следовательно, особенность трудовых ресурсов заключается в следующем:

– чем больше работники привлечены к профессиональной деятельности, тем быстрее у них накапливается профессиональный опыт, тем меньше времени им нужно для качественного решения специальных задач, тем большую ценность они представляют для предприятия;

– профессионализация видов деятельности требует большой капиталоемкости для подготовки квалифицированных специалистов;

– высокая эффективность деятельности профессионалов предприятия достигается методами рационального управления их возможностями.

Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать глобальную цель управления трудовыми ресурсами: эффективное формирование, развитие и реализация трудового потенциала предприятия.²⁶ В процессе ее внедрения закладываются основы дальнейшего наращивания возможностей производства. Это важная стадия в жизненном

²⁶ Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 346 с.

цикле предприятия. Отклонение численности рабочей силы как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала: нехватка приводит к недостаточному использованию производственных резервов, чрезмерной нагрузке – к ослаблению индивидуальных возможностей. Таким образом, цель формирования трудовых ресурсов – свести к минимуму нереализованные резервы, которые обусловлены несовпадением сформированных в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с перспективами их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношениях. Особенность целей управления рабочей силой заключается в том, что необходимо учитывать не только цель предприятия (организационную цель), но и индивидуальные цели работников.

Функционирование каждого предприятия предусматривает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) его целей и ценностей и участие в их реализации. Следовательно, сущность управления трудовыми ресурсами заключается в необходимости рассматривать работников как конкурентное богатство компании, которое необходимо развивать и мотивировать для достижения поставленных задач.

Управление трудовыми ресурсами основывается на двух взаимодополняющих подходах.

Первый выражается в исследованиях экономического роста и прибыли в зависимости от капиталовложений в человеческий фактор (подбор, мотивация, обучение, воспитание). Стремление предприятия вкладывать средства в обучение сотрудников обусловлено тем, что чистый экономический результат (то есть более высокая производительность труда) превысит затраты, а переквалифицированный на эти средства работник не будет искать работу за его пределами. Результатом внедрения данной стратегии будет снижение индивидуальной мобильности, так как в условиях высококонкурентных внешних рынков труда предприятия не станут вкладывать средства в общую подготовку работников (в связи с риском их увольнения).

Второй подход связан с факторами, влияющими на внутренний рынок труда. Всем предприятиям приходится осуществлять функции подбора, обучения, перемещения кадров, но во многих из них внимание к этому является минимальным. В данной сфере возникает фундаментальный вопрос: можно ли закупить рабочую силу оптимального профессионального уровня на внешнем рынке труда или необходимо развивать ее собственными средствами внутри предприятия? На внешних рынках труда мало институциональных ограничений и входящих барьеров, таких как затраты на поиск, информацию, выбор (влияние условий избыточного предложения). На внутренних рынках труда механизмы размещения рабочей силы развиваются из образованных самим предприятием правил подготовки кадров. Внимание сосредотачивается на удержании квалифицированных и опытных работников, так как выдвигаются высокие требования к каждому рабочему месту и связанному с ним человеческому фактору.²⁷

Сочетание преимуществ этих подходов дает представление о перспективах развития предприятия, на котором механизмы размещения рабочей силы могут быть ориентированы как на внешние конкурентные и общие условия («рынок труда»), так и на развитие внутренних систем обучения, оборота кадров («человеческий капитал») (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Механизм размещения трудовых ресурсов

«Рынок труда»	«Человеческий капитал»
<ul style="list-style-type: none"> - высокий оборот рабочей силы; - штрафование работников, гибкость под влиянием рыночных ставок заработной платы, низкий уровень обучения; - многочисленные сокращения работников; - конфликтность между работниками и технологами; - низкая склонность к технологическим переменам; - незначительное премирование за освоение новых навыков; - высокая стоимость инноваций, привязанность работника 	<ul style="list-style-type: none"> - рыночные тенденции, социальные ценности; - низкая стоимость инноваций; - социальные следствия; - низкий оборот рабочей силы; - принятие управленческих решений по схеме «снизу – вверх»; - ограниченная конфликтность между руководством и коллективом; - высокая квалификация работников; - существенное премирование за освоение новых навыков; - добросовестность работников

²⁷ Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 685 с.

При применении модели «рынка труда» управление трудовыми ресурсами в основном определяется такими категориями, как заработная плата, надзор, условия труда. Значительно меньше внимания уделяется мотивационным и социальным факторам (поддержка карьерного роста, благодарность за работу, инициатива, достижения). Вторая модель – «человеческий капитал» – характеризуется поощрением общего и непрерывного обучения, карьерным ростом, заграничной стажировкой, распределением производственных задач чаще по группам, нежели по индивидам, что служит основой планирования рабочей силы. Должностная ротация между подразделениями, открытые коммуникации, обмен информацией между уровнями управления, незначительный отсев кадров, совместное участие работников в руководстве, связь между задачами производства и квалификацией работников ведет к созданию «личных» систем управления трудовыми ресурсами на предприятии.²⁸

Таким образом, новые подходы в управлении трудовыми ресурсами должны ориентироваться на качество отбора, найма и развития персонала, применение как коллективных, так и индивидуальных методов организации труда, создание благоприятной среды для сотрудничества и делегирование ответственности в принятии управленческих решений. Без сомнения, неотъемлемым условием успешной деятельности предприятий является увеличение затрат на финансирование работы с персоналом.

Итак, сегодня в использовании рабочей силы действуют одновременно две тенденции.

Первая – стремление предприятия полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться существенных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют высокие требования к качеству наемного персонала. Такая

²⁸ Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Юристъ, 2010. – 765 с.

стратегия предусматривает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие трудовых ресурсов, но и в создание необходимых условий для более полного их использования. Это создает заинтересованность работодателей в сокращении текучести кадров. Возникает потребность в существенном расширении и пересмотре работы с персоналом, необходимости капиталовложений в развитие трудовых ресурсов.

Вторая тенденция проявляется, когда работодатель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой.

Следовательно, все сказанное позволяет говорить о стремлении к синтезу традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов на базе технологии управления человеческими ресурсами. Новым направлением в управлении персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является эволюция фрагментарного повышения квалификации до новой, более интегральной концепции – развития трудовых ресурсов.

1.3. Методика анализа трудовых ресурсов организации

Повышение экономической интенсивности и качества продукции предполагает развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов организации.

На современном этапе развития экономики необходимо, прежде всего, выяснить, какие изменения в использовании труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием и с прошлым периодом.

Эффективность использования производственных ресурсов влияет на все качественные показатели деятельности субъекта хозяйствования – себестоимость, прибыль и т.д. Поэтому при оценке деловых партнеров необходимо анализировать, наравне с показателями основных фондов и материальных ресурсов, и обобщающие показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Для того, чтобы подробнее изучить процессы использования и управления трудовыми ресурсами предприятия на практике необходимо рассмотреть данные аспекты на примере конкретного предприятия, функционирующего на рынке.

Цель анализа заключается в изучении обеспеченности, использования и управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути.

Обозначенная цель достигается решением следующих задач анализа:

- представить организационно-экономическую характеристику деятельности организации;
- проанализировать обеспеченность и движение трудовых ресурсов в организации;
- провести оценку эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Основная задача анализа использования трудовых ресурсов на предприятии состоит в том, чтобы выявить все факторы, препятствующие росту производительности труда, приводящие к потерям рабочего времени и снижающие заработную плату персонала.

Помимо этой существует еще ряд задач – это такие как:²⁹

- определение структуры по классификации, т.е. средней разрядности;
- анализ движения рабочей силы;
- выполнение плана по численности;
- измерение и использование рабочего места;
- определение относительного отклонения фактической численности от плановой;
- оценка и анализ использования рабочего времени;
- анализ коэффициента сменности.

²⁹ Гофе А.И., Шуников А.М., Ясакова Н.В. Организация и оплата труда на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 491 с.

В процессе анализа трудовых ресурсов изучается:³⁰

– обеспеченность рабочих мест производственных подразделений персоналом в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);

– использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства;

– эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда);

– эффективность использования средств на оплату труда.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути.

Предметом исследования – использование и эффективность управления трудовыми ресурсами организации.

При выполнении бакалаврской работы применялись методы сравнительного, логического анализа, графического моделирования, а также методы анализа хозяйственной деятельности организации, среди которых: расчет коэффициентов и показателей эффективности использования трудовых ресурсов в организации и др.

Источники информации для анализа трудовых ресурсов:

– статистическая отчетность отдела кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути Форма 1-К (ДР) «Отчет о движении работников и состоянии трудовой дисциплины» за 2013-2015 гг.;

– Справка по укомплектованности Рузаевской дистанции пути Куйбышевской дирекции инфраструктуры за 3 месяца 2016 г.;

³⁰ Гофе А.И., Шуников А.М., Ясакова Н.В. Организация и оплата труда на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 491 с.

– другая отчетность, связанная с трудовыми ресурсами организации и подразделений в зависимости от поставленной цели и задач исследования.

Основными показателями, характеризующими использование трудовых ресурсов на предприятии, являются: использование рабочей силы, рабочего времени, производительность труда, относительные показатели расходов на заработную плату.

В связи с этим анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям:³¹

- оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и движения рабочей силы;
- оценка эффективности использования рабочего времени;
- изучение производительности труда;
- изучение трудоемкости продукции;
- изучение расходов на заработную плату.

При проведении комплексного анализа использования трудовых ресурсов рассматривают следующие показатели:³²

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
- характеристика движения рабочей силы;
- социальная защищенность членов трудового коллектива;
- использование фонда рабочего времени;
- производительность труда;
- рентабельность персонала;
- трудоемкость продукции;
- анализ фонда заработной платы;
- анализ эффективности использования фонда заработной платы.

При изучении использования трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются:

³¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихалов В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 346 с.

³² Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА-М, 2010. – 234 с.

- состав и структура промышленно-производственного персонала;
- обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом;
- обеспеченность квалификационным составом работающих;
- движение рабочей силы.

Численность рабочих определяют, исходя из нормы трудоемкости работ планируемого периода, эффективного – действительного годового фонда рабочего времени и планируемого коэффициента выполнения норм:³³

$$R = T / (T_э * K), \quad (1.1)$$

где T – общий объем работ в нормах трудоемкости за планируемый период;

K – планируемый коэффициент выполнения норм выработки;

T_э – эффективный (действительный) фонд рабочего времени за планируемый период.

Численность служащих определяют исходя из организационной структуры предприятия, она должна обеспечивать функции управления.

Численность младшего обслуживающего персонала определяют по существующим нормам обслуживания или по рабочим местам.

При анализе численности и движения рабочих, кроме того, что устанавливается показатель абсолютного отклонения по численности рабочих, определяется также относительное отклонение численности рабочих от планового показателя и предыдущего отчетного периода в связи с изменением объема выпускаемой продукции, для чего исчисляются следующие показатели:

- коэффициент изменения объема продукции, определяемый путем деления фактического выпуска продукции на плановый выпуск продукции;
- плановая численность персонала, скорректированная на коэффициент изменения выпуска продукции;
- разница между фактической численностью персонала и плановой, скорректированной на коэффициент изменения выпуска продукции.

³³ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА-М, 2010. – 234 с.

При анализе численности трудовых ресурсов следует учитывать, что их недостаток приводит к отступлению от установленной технологии и непроизводительным выплатам, а излишек – к недогрузке рабочих и использованию рабочей силы не по прямому назначению и снижению производительности труда.

В ходе анализа численности трудовых ресурсов необходимо выявить реальное положение дел с обеспеченностью организации кадрами. На основе сопоставления показателей среднего разряда рабочих и среднего разряда работ можно определить соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ.

Квалификационный состав рабочих, являясь обобщающим показателем, характеризует показатель среднего тарифного разряда работающих, расчет которого осуществляется путем деления произведения численности рабочих каждого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда на численность рабочих каждого разряда.

Анализ обеспеченности по уровню квалификации производится сопоставлением среднего фактического коэффициента рабочих той или иной специальности со средним коэффициентом фактически выполненных работ. Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже планового, а тем более ниже среднего тарифного разряда работ, то можно сделать следующие выводы: качество продукции (работ, услуг) и ее конкурентоспособность снижаются, затраты на производство и реализацию продукции повышаются.

Если средний разряд рабочих выше среднего тарифного разряда работ, то можно сделать следующий вывод: имеют место непроизводительные расходы (влекущие повышение себестоимости продукции и снижение прибыли) в связи с доплатами рабочим за их использование на менее квалифицированных работах. Это увеличивает себестоимость и снижает прибыль.³⁴

³⁴ Жуков В.И., Горшков В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 353 с.

Существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства является стабильность состава кадров. Изменение в составе рабочих по возрасту, стажу работы и образованию происходит вследствие движения рабочей силы. Движение рабочей силы и его динамики является важнейшим объектом анализа.³⁵

Изменение численности работающих, связанное с их приемом и увольнением, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы. Для оценки качества работы с кадрами используется система показателей, характеризующих движение рабочей силы и детализирующих особенности этого оборота. Для характеристики и движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:³⁶

1. Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) – отношение числа принятых за период к среднему списочному числу работающих за тот же период:

$$K_{пр} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} . \quad (1.2)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (увольнению) ($K_{в}$) – отношение числа выбывших за период к среднему списочному числу работающих за тот же период:

$$K_{в} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}} . \quad (1.3)$$

3. Коэффициент текучести ($K_{т}$) – отношение числа выбывших за период по причинам, характеризующим излишний оборот (по собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины), к среднему списочному числу работающих за тот же период:

$$K_{т} = \frac{\text{количество уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}} . \quad (1.4)$$

³⁵ Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 346 с.

³⁶ Анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 414 с.

4. Коэффициент постоянства состава персонала (постоянства кадров) ($K_{п.с.}$) – отношение числа работников, проработавших весь период, среднему списочному числу работающих за тот же период:

$$K_{п.с.} = \frac{\text{количество работников, проработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность персонала}}. \quad (1.5)$$

Вышеуказанные показатели изучаются в динамике. Определяются причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, при нарушении трудовой дисциплины, поступление в учебные заведения, переезд к месту жительства мужа или жены и др.).

Анализ производительности труда и заработной платы заключается в расчете показателей производительности труда, факторном анализе показателей эффективности труда и сравнении темпов роста производительности труда и заработной платы.

Для оценки производительности труда можно использовать два показателя – отношение выручки от продаж к численности работников и отношение добавленной стоимости к численности работников.³⁷

Производительность труда, рассчитанная через выручку от продаж, определяется по формуле:

$$ПТ = B / Ч_c, \quad (1.6)$$

где ПТ – производительность труда;

В – выручка от продаж;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Производительность труда, рассчитанная через добавленную стоимость, определяется по формуле:

$$ПТ = (B - МЗ) / Ч_c, \quad (1.7)$$

где МЗ – материальные затраты.

Второй показатель, безусловно, более точно отражает вклад работников предприятия в создание новой стоимости, поскольку исключает из оценки

³⁷ Когденко В.Г. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 399 с.

эффективности труда фактор приобретенных ценностей – материальных ресурсов, в которых заключен прошлый труд.

По-другому производительность труда, рассчитанная по описанной выше формуле, называется рентабельностью персонала, который показывает долю прибыли, приносимую каждым отдельным работником предприятия (т.е. объем произведенной им продукции в денежном выражении).

Для дальнейшего анализа производительности труда целесообразно использовать факторные модели, предварительно определив основные факторы, влияющие на уровень производительности. В частности эти факторы можно формализовать следующим образом.³⁸

- качество персонала (уровень образования, квалификации, возраст, стаж работы и др.);
- фондовооруженность персонала (оценивается через отношение стоимости основных средств к численности персонала);
- эффективность основных средств и применяемых технологий (можно оценить через показатель фондоотдачи);
- эффективность системы мотивации персонала (по бухгалтерской отчетности можно косвенно оценить через отношение выручки к заработной плате, то есть через показатель зарплатоотдачи);
- уровень оплаты труда.

Завершается анализ эффективности использования рудовых ресурсов на предприятии анализом соотношения темпов прироста производительности труда и заработной платы. Для этого анализа необходимо рассчитать темпы прироста обоих показателей.³⁹

Темп прироста производительности труда:

$$T_{ПТ} = (ПТ_1 - ПТ_0) / ПТ_0 * 100, \quad (1.8)$$

где $ПТ_1$ – производительность труда в отчетном году;

$ПТ_0$ – производительность труда в предыдущем году.

³⁸ Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.

³⁹ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.

Темп прироста средней заработной платы:

$$T_{ЗП} = (ЗП_1 - ЗП_0) / ЗП_0 * 100 , \quad (1.9)$$

где $ЗП_1$ – средняя заработная плата в отчетном году;

$ЗП_0$ – средняя заработная плата в предыдущем году.

Оценка соотношения темпов прироста производительности труда и заработной платы дает основание сделать вывод о том, в чью пользу перераспределяется добавленная стоимость – в пользу работников (если темп прироста заработной платы опережает темп прироста производительности труда) или в пользу владельцев (если темп прироста производительности труда выше темпа прироста заработной платы).

Итак, в процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах за счет рационального использования рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства и т.д.

В том случае, если имеет место расширение деятельности, то есть хозяйствующий субъект увеличивает производственную деятельность, создает рабочие места, необходимо определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах и источники их привлечения.

Таким образом, на основе изучения теоретических и методических аспектов процесса управления трудовыми ресурсами организации можно сформулировать следующие выводы:

1. Рассмотрено, что главной производительной силой общества являются трудовые ресурсы, т.е. трудоспособное население, обладающее физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере.

2. Изучены подходы к трактовке понятия трудовых ресурсов. К ним относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли хозяйства страны.

3. Описаны различные классификации трудовых ресурсов, к которым относятся следующие: трудоспособные и нетрудоспособные, экономически активное и экономически неактивное население, занятые и безработные, промышленно-производственный персонал и непромышленный и др.

4. Рассмотрены подходы к управлению трудовыми ресурсами, которые должны ориентироваться на качество отбора, найма и развития персонала, применение как коллективных, так и индивидуальных методов организации труда, создание благоприятной среды для сотрудничества и делегирование ответственности в принятии управленческих решений. Без сомнения, неотъемлемым условием успешной деятельности предприятий является увеличение затрат на финансирование работы с персоналом.

5. Представлена методика анализа трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, в рамках которого проводится оценка состава и обеспеченности организации трудовыми ресурсами, движения рабочей силы и т.д.

В рамках второй главы выпускной квалификационной работы представлены результаты анализа эффективности использования и управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, проведенного по описанной методике.

2. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД», ЦЕНТРАЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, КУЙБЫШЕВСКАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, РУЗАЕВСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ

2.1. Общая характеристика деятельности организации

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.



Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы:⁴⁰

- огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;
- высокие финансовые рейтинги;
- квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;
- большая научно-техническая база;
- проектные и строительные мощности;
- значительный опыт международного сотрудничества.

ОАО «РЖД» было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года №585. Создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384.

1 октября 2003 года – начало деятельности ОАО «РЖД».

⁴⁰ rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Миссия компании заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Главные цели деятельности общества – обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Стратегические цели компании:⁴¹

- увеличение масштаба транспортного бизнеса;
- повышение производственно-экономической эффективности;
- повышение качества работы и безопасности перевозок;
- глубокая интеграция в евро-азиатскую транспортную систему;
- повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Имущество компании было сформировано путем внесения в уставный капитал ОАО «РЖД» по балансовой стоимости активов 987 организаций федерального железнодорожного транспорта, принадлежащих государству.

Размер уставного капитала ОАО «РЖД» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Уставный капитал ОАО «РЖД»

Период	Размер уставного капитала (в руб.)	Размер уставного капитала (в акциях)
31.12.2015 г.	2 091 213 180 000	2 091 213 180

Описание технических характеристик ОАО «РЖД» представлено в таблице 2.2.

⁴¹ rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

Таблица 2.2

Технические характеристики ОАО «РЖД»

Наименование характеристики	Объем
Эксплуатационная длина железных дорог	85,2 тыс. км.
Протяженность электрифицированных линий	43,3 тыс. км.
Доля в грузообороте транспортной системы России	45,3%*
Доля в пассажирообороте транспортной системы России	26,4%

* с учетом трубопроводного транспорта

Характеристика парка подвижного состава ОАО «РЖД» представлена в таблице 2.3.⁴²

Таблица 2.3

Парк подвижного состава ОАО «РЖД»

Вид	Количество, тыс.
Грузовые локомотивы (электровозы и тепловозы)	11,1
Грузовые вагоны всех типов*	242,2*
Маневровые локомотивы (тепловозы)	6,1
Пассажирские локомотивы (электровозы и тепловозы)	3,1
Пассажирские вагоны дальнего следования	24,1
Пассажирские вагоны пригородных поездов	15,6

* оперирование осуществляют ДЗО холдинга ОАО «РЖД»

Виды деятельности ОАО «РЖД»:

- грузовые перевозки;
- пассажирские перевозки в дальнем сообщении;
- пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
- предоставление услуг инфраструктуры;
- предоставление услуг локомотивной тяги;
- ремонт подвижного состава;
- строительство объектов инфраструктуры;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- содержание социальной сферы.

⁴² rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

Органы управления ОАО «РЖД»:⁴³

1. Общее собрание акционеров. Поскольку единственным акционером общества является Российская Федерация и от ее имени полномочия осуществляются Правительством РФ, то решения собраний акционеров принимаются Правительством единолично и оформляются письменно.

2. Совет директоров общества. Назначается Правительством РФ.

3. Президент общества. Назначается Правительством РФ.

4. Правление общества.

Корпоративная структура ОАО «РЖД».

Филиалы ОАО «РЖД»:

- филиалы – железные дороги;
- функциональные филиалы;
- филиалы – перевозочные компании;
- филиалы в области технико-экономического и финансового обеспечения;

- филиалы в области капитального строительства;
- филиалы в области ремонта подвижного состава;
- филиалы в области путевого хозяйства;
- филиалы в области информатизации и связи;
- филиалы в области социальной сферы;
- филиалы – проектные бюро и иные филиалы.

Представительства ОАО «РЖД»:

1. Представительство в Венгрии (г. Будапешт).
2. Представительство в Германии (г. Берлин).
3. Представительство в Китае (г. Пекин).
4. Представительство в Северной Корее (г. Пхеньян).
5. Представительство в Польше (г. Варшава).
6. Представительство в Словакии (г. Братислава).
7. Представительство в Украине (г. Киев).

⁴³ rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

8. Представительство в Финляндии (г. Хельсинки).
9. Представительство в Белоруссии (г. Минск).
10. Представительство в Эстонии (г. Таллинн).
11. Представительство во Франции (г. Париж).

Система социальной поддержки работников компании. В компании реализуется система социальной поддержки работников как важнейший фактор роста эффективности работы. Лечебные и оздоровительные учреждения, масштабная ипотечная программа, комплекс дополнительных льгот, учитывающих специфику работы на железнодорожном транспорте. Развивая эти направления работы, Компания реализует национальные проекты в рамках железнодорожного транспорта.

Все работники компании имеют возможность участия в корпоративной системе негосударственного пенсионного обеспечения.

В целях создания необходимых условий для будущего развития ОАО «РЖД» реализуется специальная программа «Молодежь компании».

В компании существует практика заключения коллективного договора, регулирующего социально-трудовые отношения и гарантирующего предоставление работникам ОАО «РЖД» и членам их семей социальных благ. Проводится регулярный контроль его реализации.⁴⁴

Организация «Рузаевская дистанция пути – структурное подразделение Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» зарегистрирована 23 сентября 2003 года по адресу 431440, Республика Мордовия, г. Рузаевка, ул. Беднодемьяновская, д. 2А. Телефон: 883451-9-22-30, 4-00-84, 9-37-25.

Организации был присвоен ОГРН 1037739877295 и выдан ИНН 7708503727.

Основным видом деятельности является деятельность магистрального железнодорожного транспорта.

⁴⁴ rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

Техническая характеристика дистанции пути: дистанция 1 класса, развёрнутая длина – 558,399 км., эксплуатационная длина – 208,7 км., средняя грузонапряжённость – 30,1 млн.тн.км. брутто/год.

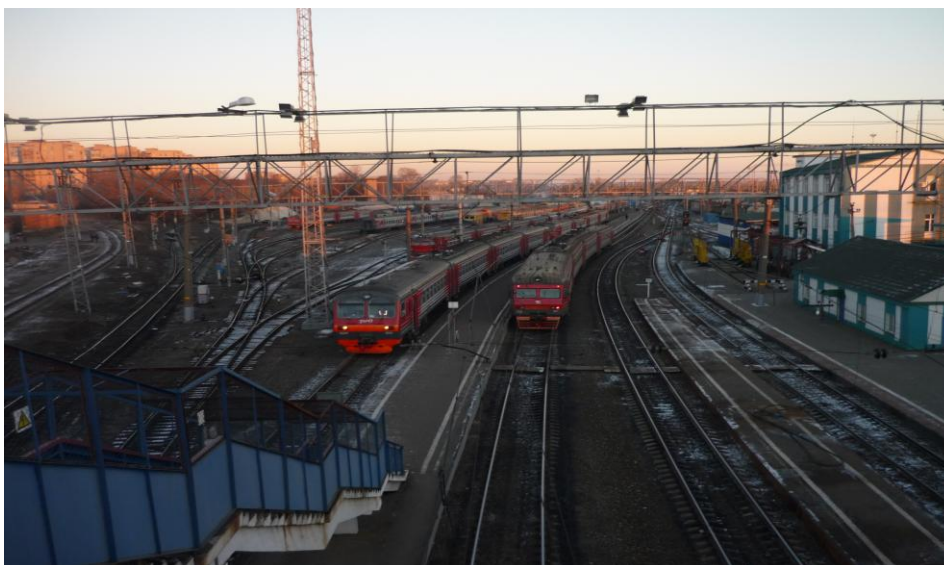


Рис. 2.1. Рузаевская дистанция пути – структурное подразделение Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД»

На дистанции количество эксплуатационных участков – 3, линейных участков – 13, бригад по неотложным работам – 13, бригад по содержанию стрелочных переводов – 2, укрупненных бригад – 4, участок земляного полотна – 1.

Таблица 2.4

Выполнение основных показателей Рузаевской дистанции пути за 12 месяцев 2015 г.

Наименование измерителей	Выпол. 2014 г.	План 2015 г.	Выпол. 2015 г.	+/- выполнения к плану	+/- выполнения к 2014 г.
1	2	3	4	5	6
1. Вагонооборот (ваг.сут.)	7470	7197	6783	-414	-687
2. Рабочий парк вагонов (ср.сутки)	1365	996	1131	135	-234
3. Роспуск вагонов с горки (ваг.сут.)	1614	1633	1540	-93	-74
4. Формирование составов в сутки	29	29	25	-4	-4

1	2	3	4	5	6
5. Простой транзитного вагона:					
с переработкой	16,9	11,17	15,08	3,91	-1,82
без переработки	2,83	2,35	2,87	0,52	0,04
6. Прибыло поездов (ср.сутки)	60	59	53	-6	-7
7. График отправок груз.поездов, %	88,9	100	91,4	-8,6	2,5
8. Отправлено вагонов, (ср.сутки)	3727	3600	3386	-214	-341
В т.ч. транзит с переработкой	1468	1535	1428	-107	-40
транзит без переработки	2239	2044	1937	-107	-301
Местных	25	21	20	-1	-5
9. Отправлено поездов (ср.сутки)	63	59	56	-6	-7

Протяжение путей Рузаевской дистанции пути:

- главных – 350,301 км.;
- приемоотправочных – 77,097 км.;
- станционных – 84,304 км.;
- подъездных – 46,697 км.

Исполняющим обязанности начальника Рузаевской дистанции пути с 1 апреля 2016 года является Крылов Андрей Александрович.

2.2. Анализ состава и обеспеченности организации трудовыми ресурсами

Основная роль в безубыточной работе любой организации принадлежит ее персоналу. От того, в какой степени организация обеспечена трудовыми ресурсами и насколько они эффективно используются, зависит объем и своевременное выполнение всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как результат, объем производства продукции (работ, услуг), себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Рациональное использование трудовых ресурсов – неперенное условие, обеспечивающее бесперебойность деятельности организации и успешное выполнение планов.

Анализ трудовых ресурсов любой организации начинается с оценки их состава и обеспеченности всеми категориями работников.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути характеризуется данными, приведенными в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура трудовых ресурсов по категориям работников ОАО «РЖД»,
Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция
инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Категории занятых	2013 г.		2014 г.		Отклонение 2014 г. от 2013 г.		2015 г.		Отклонение 2015 г. от 2013 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	25	5,46	25	5,47	–	+0,01	27	5,93	+2	+0,47
Специалисты	20	4,37	21	4,59	+1	+0,22	21	4,61	+1	+0,24
Рабочие	412	89,9	410	89,71	–2	–0,19	406	89,23	–6	–0,67
Служащие	1	0,22	1	0,21	–	–0,01	1	0,21	–	–0,01
Итого:	458	100	457	100	–1	–	455	100	–3	–

Данные таблицы 2.5 показывают, что в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути трудовые ресурсы представлены четырьмя категориями работников:

- руководители;
- специалисты;
- рабочие: монтеры пути на текущем содержании пути, машинисты железнодорожно-строительных машин и ССПС, бригадиры по текущему содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений, дежурные по переездам, ремонтники искусственных сооружений, операторы

дефектоскопных тележек, сигналисты, обходчики пути и искусственных сооружений;

– служащие.

Согласно данным статистической отчетности отдела кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, численность руководителей в 2013-2014 гг. оставалась неизменной и составляла 25 чел., а в 2015 г. численность данной категории работников организации возросла до 27 чел., или на 108%.

Численность специалистов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в анализируемом периоде также значительно не изменялась. В 2013 г. она составила 20 чел., а в 2014-2015 гг. выросла до 21 чел., или на 105%.

Основную часть трудовых ресурсов организации составляют рабочие, численность которых изменялась следующим образом: в 2013 г. она составила 412 чел.; в 2014 г. – 410 чел., что на 2 чел., или на 99,5%, меньше, чем в 2013 г.; в 2015 г. – 406 чел., что на 6 чел., или на 98,5%, меньше по сравнению с численностью рабочих в 2013 г.

Численность служащих ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути незначительна, она составляла 1 чел. и оставалась неизменной в течение всего анализируемого периода.

Динамика численности трудовых ресурсов организации, в том числе, по категориям работников, представлена на рисунке 2.2.

Проведенный анализ показал, что численность трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути как общая, так и по отдельным категориям работников в течение всего анализируемого периода изменялась незначительно. Общая численность сократилась всего на 3 чел. Также

отрицательную динамику имеет численность рабочих, которая сократилась менее, чем на 1%.

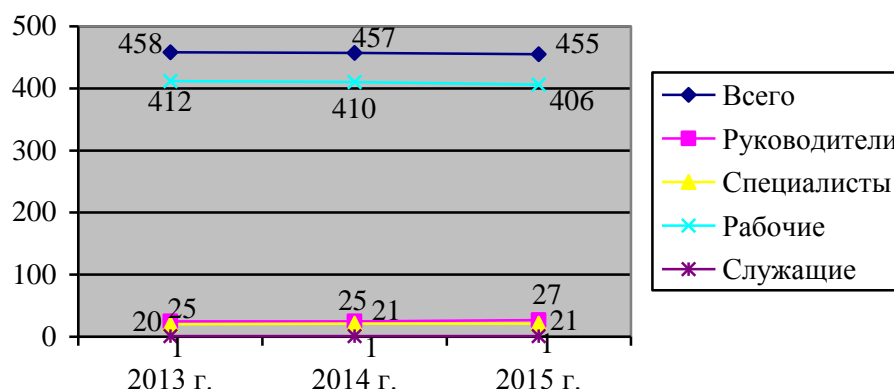


Рис. 2.2. Динамика численности трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг., чел.

Представленные данные позволили охарактеризовать структуру трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути следующим образом. Наибольшую долю всех работников организации составляют рабочие: в 2013 г. она составила 89,9% от общей численности работников; в 2014 г. – 89,71%, что на 0,19% меньше, чем в 2013 г.; в 2015 г. – 89,23%, что на 0,67% меньше по сравнению с долей рабочих в 2013 г.

Доля остальных категорий работников организации незначительна. Так доля руководителей в общей численности работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013 г. составила 5,46%; в 2014г. – 5,47%; в 2015 г. – 5,93%, что на 0,47% больше по сравнению с показателем 2013 г.

Доля специалистов организации в 2013 г. составила 4,37%, в 2014 г. – 4,59%, а в 2015 г. – 4,61%, что на 0,24% больше по сравнению с долей специалистов организации в 2013 г.

Доля служащих очень низкая в течение всего анализируемого периода. Она ниже 1% и изменялась с 0,22% в 2013 г. до 0,21% в 2015 г.

Наглядно структура трудовых ресурсов организации представлена на рисунке 2.3.

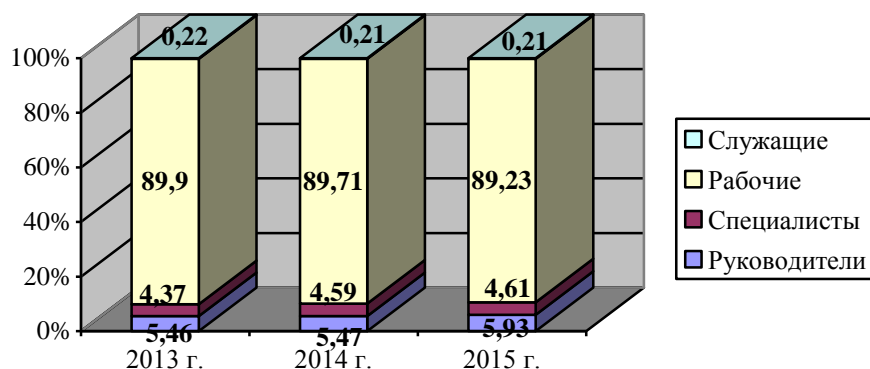


Рис. 2.3. Структура трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг., %

В результате анализа структуры трудовых ресурсов организации можно сделать вывод, что основную долю (почти 90%) от численности всех работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути на протяжении всего анализируемого периода составили рабочие, а на долю остальных категорий работников приходится приблизительно 10%. Отклонение в структуре работников по всем категориям в отдельности в 2013-2015 гг. незначительно, оно составило менее 1%.

Традиционным показателем трудовых ресурсов является средний возраст работников организации, рассчитываемый как сумма возрастов всех работников, разделенная на число занятых в организации.

Гораздо более продуктивным является представление возрастной структуры путём группировки: моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет, 41-50 лет, 51-60 лет, старше 60 лет. Многие организации отслеживают динамику возрастной структуры по категориям работников, отдельным подразделениям,

специальностям. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

Данные относительно возрастной структуры трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Возрастная структура трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Возрастные группы	2013 г.		2014 г.		Отклонение 2014 г. от 2013 г.		2015 г.		Отклонение 2015 г. от 2013 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 30 лет	106	23,14	106	23,19	–	+0,05	128	28,13	+22	+4,99
31-35 лет	56	12,23	54	11,82	–2	–0,41	50	10,99	–6	–1,24
36-45 лет	130	28,38	133	29,10	+3	+0,72	126	27,69	–4	–0,69
46-50 лет	73	15,94	67	14,66	–6	–1,28	59	12,97	–14	–2,97
Старше 50 лет	93	20,30	97	21,22	+4	+0,92	92	20,22	–1	–0,08
Итого:	458	100	457	100	–1	–	455	100	–3	–

Как показано в таблице 2.6, трудовые ресурсы ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути представлены пятью возрастными группами.

На протяжении 2013-2015 гг. наибольшую численность составляли работники возрастных групп до 30 лет и 36-45 лет.

Доля работников возрастом до 30 лет изменялась с 23,14% в 2013 г. до 28,13% в 2015 г., т.е. она увеличилась на 4,99% и стала составлять наибольшую часть трудовых ресурсов исследуемой организации.

Доля работников возрастом 36-45 лет составляла в 2013 г. 28,38% и сократилась до 27,69% в 2015 г., или на 0,69% по сравнению с показателем в 2013 г.

Возрастная структура работников организации в 2013 г. представлена на рисунке 2.4.

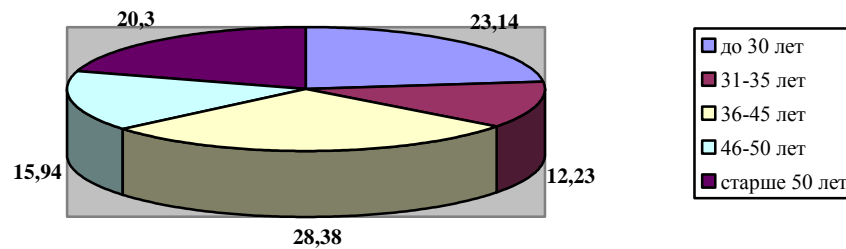


Рис. 2.4. Возрастная структура трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013 г., %

Возрастная структура трудовых ресурсов исследуемой организации в 2015г. наглядно представлена на рисунке 2.5.

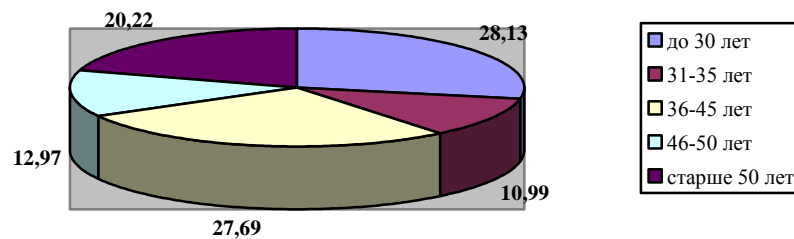


Рис. 2.5. Возрастная структура трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2015 г., %

Таким образом, можно сделать вывод, что в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути довольно молодой состав трудовых ресурсов, поскольку доля работников возрастом до 45 лет составляет 63,75% в 2013 г. и увеличивается до 66,81% в 2015 г. Кроме того, доля работников возрастом до 30 лет в 2015 г. являлась наибольшей и составляла 28,13%.

При этом значительной в течение всего анализируемого периода является доля работников возрастом старше 50 лет, она составляла немногим более 20%.

Данные для анализа трудовых ресурсов исследуемой организации по полу представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути по полу в 2013-2015 гг.

Пол	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	366	79,91	358	78,34	359	78,90
Женщины	92	20,09	99	21,66	96	21,10
Итого:	458	100	457	100	455	100

Как видно из таблицы 2.7, в основном в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути работают мужчины. Их доля в структуре трудовых ресурсов организации изменялась с 79,91% в 2013 г. до 78,90% в 2015 г., а отклонение по данному показателю незначительно и составляло в среднем 1%. Такую ситуацию относительно половой структуры работников организации, где преобладает мужской состав, можно объяснить тяжелыми условиями труда.

Распределение работников организации по полу отражено на рисунке 2.6.

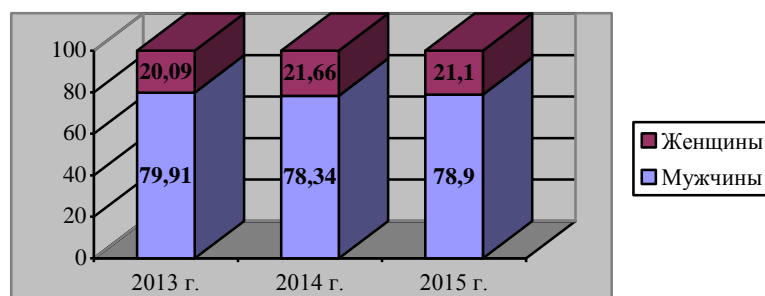


Рис. 2.6. Половая структура трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг., %

Теперь проанализируем трудовые ресурсы ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути по уровню образования. Данные для анализа представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Уровень образования трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Уровень образования	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее образование	74	16,16	74	16,19	73	16,04
Среднее профессиональное образование	100	21,83	102	22,32	100	21,98
Другое	284	62,01	281	61,49	282	61,98
Итого:	458	100	457	100	455	100

На основе данных таблицы 2.8 можно сделать следующие выводы. Доля работников организации с высшим образованием составляет в анализируемом периоде чуть более 16%. Среднее профессиональное образование имеют приблизительно 22% работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути. Наибольшая часть работников организации, а именно, около 62%, не имеют даже среднего профессионального образования (как правило, к ним относятся рабочие) либо обучаются в вузах или техникумах.

Распределение работников организации по уровню образования представлено на рисунке 2.7.

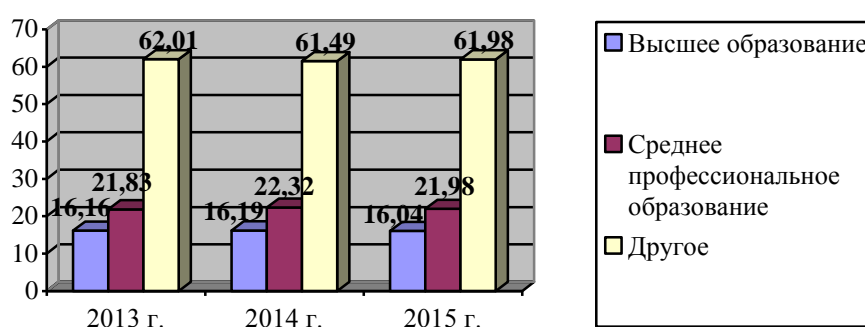


Рис. 2.7. Уровень образования трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг., %

Для того, чтобы проанализировать стаж работы работников организации, обратимся к данным, представленным в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Стаж работы в должности работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Стаж работы в должности	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 1 года	78	17,03	106	23,19	97	21,32
1-3 года	102	22,27	87	19,04	106	23,29
3-5 лет	64	13,97	67	14,66	51	11,21
5-10 лет	106	23,14	80	17,50	90	19,78
Более 10 лет	108	23,58	117	25,60	111	24,39
Итого:	458	100	457	100	455	100

Если говорить о стаже работы в должности, то здесь необходимо отметить, что преобладают работники, которые трудятся в организации более 10 лет. Их доля составила 23,58% в 2013 г. и увеличилась до 24,39% в 2015 г. Значительной является часть работников со стажем работы 5-10 лет, их доля составила 23,14% в 2013 г., однако она сократилась до 19,78% к 2015 г. Таким образом, почти половина работников исследуемой организации трудятся здесь на протяжении многих лет, а опираясь на статистическую отчетность отдела кадров организации, необходимо отметить, что к данной категории трудовых ресурсов относятся рабочие.

Наглядно распределение трудовых ресурсов организации по стажу работы в должности представлено на рисунке 2.8.

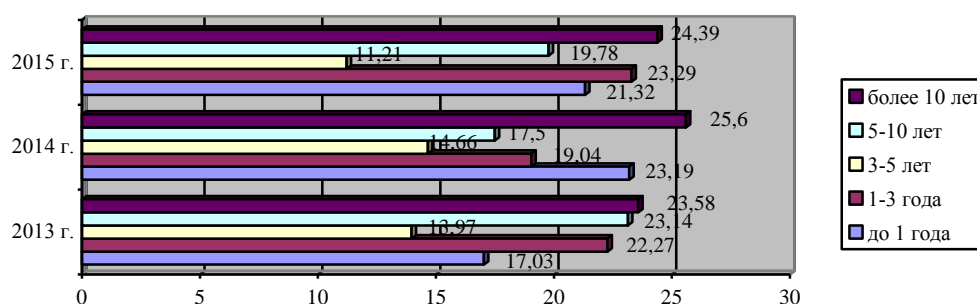


Рис. 2.8. Стаж работы в должности работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг., %

Обеспеченность исследуемой организации трудовыми ресурсами можно охарактеризовать следующим образом (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Обеспеченность (укомплектованность) ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути трудовыми ресурсами в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 г. от 2013 г.	2015 г.	Отклонение 2015 г. от 2013 г.
Численность работников, установленная штатным расписанием, чел.	519	494	-25	461	-58
Списочная численность работников, чел.	458	457	-1	455	-3
% укомплектованности	88	93	+5	99	+11

Как показано в таблице 2.10, ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути не в полной мере обеспечено необходимыми трудовыми ресурсами, поскольку численность работников по штатному расписанию и списочная численность не совпадают. При этом степень укомплектованности кадров составляет всего 88% в 2013 г. и увеличивается до 99% в 2015 г. Скорее всего по причине тяжелых условий труда и характера работы организация не может полностью укомплектовать штат работников.

На рисунке 2.9 отражен уровень обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

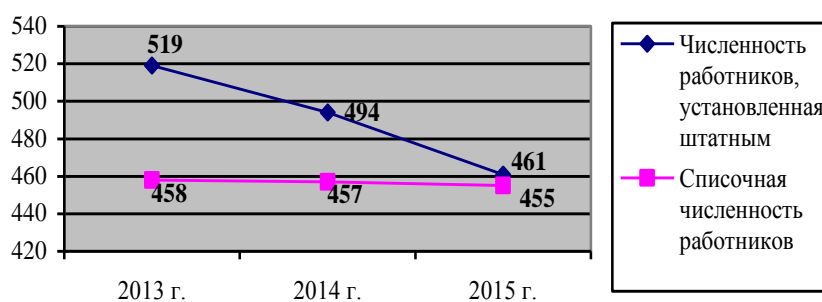


Рис. 2.9. Обеспеченность ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути трудовыми ресурсами в 2013-2015 гг., чел.

Таким образом, в общих чертах состав и обеспеченность ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути трудовыми ресурсами можно охарактеризовать следующим образом: численность работников организации незначительно изменяется; наибольшую долю от общей численности трудовых ресурсов составляют рабочие; основная часть работников организации это мужчины; кадровый состав довольно молодой, наибольшую часть составляют работники возрастом до 30 лет и 36-45 лет; велика доля работников со стажем более 10 лет; организация не в полной мере обеспечена трудовыми ресурсами.

Далее проанализируем движение и эффективность использования трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути.

2.3. Оценка движения и эффективности использования трудовых ресурсов организации

Для того, чтобы оценить движение трудовых ресурсов исследуемой организации, сначала проанализируем динамику принятых работников в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути. Данные для анализа представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Количество принятых на работу работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Принято за отчетный период	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	–	–	1	1,2	2	2,5
Специалисты	–	–	1	1,2	–	–
Рабочие	73	100	81	97,6	79	97,5
Служащие	–	–	–	–	–	–
Итого:	73	100	83	100	81	100

На основе информации, представленной в таблице 2.11, можно сделать вывод, что большая часть принятых на работу в организацию принадлежит к категории рабочих. Так в 2013 г. лишь представители данной категории работников (73 чел.) принимались в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути; в 2014 г. 97,6% (81 чел.) рабочих было принято в организацию, а также 1 руководитель и 1 специалист; в 2015 г. принято на работу 79 чел. (97,5%) рабочих и 2 чел. (2,5%) руководителей.

Относительно выбывших работников из организации за анализируемый период имеется следующая информация (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Количество выбывших работников из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Выбыло за отчетный период	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	1,02	4	4,82	1	1,09
Специалисты	2	1,04	1	1,20	2	2,17
Рабочие	94	95,92	78	93,97	89	96,74
Служащие	1	1,02	–	–	–	–
Итого:	98	100	83	100	92	100

Данные таблицы 2.12 свидетельствуют о том, что значительная часть работников ежегодно увольняется из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути: в 2013 г. – 98 чел., в 2014 г. – 83 чел., в 2015 г. – 92 чел. При этом наибольшая доля выбывших работников относится к категории рабочих, в среднем она составила 95% от всех выбывших работников в течение анализируемого периода.

В связи с тем, что подавляющую долю (в среднем 95,5% в течение анализируемого периода) выбывших работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути составляют представители категории рабочих,

определим, работники каких профессий увольняются чаще всего. Данные для анализа представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Количество выбывших рабочих из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути по отдельным профессиям в 2013-2015 гг.

Выбыло рабочих за отчетный период	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Монтеры пути	59	62,8	63	80,8	67	75,3
Бригадиры по текущему содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений	6	6,4	1	1,3	3	3,4
Дежурные по переездам	5	5,3	3	3,8	5	5,6
Операторы дефектоскопных тележек	6	6,4	5	6,4	4	4,5
Сигналисты	9	9,6	3	3,8	5	5,6
Сигналисты (по сопровождению дефектоскопных и путеизмерительных тележек)	9	9,6	3	3,8	5	5,6
Итого рабочих:	94	100	78	100	89	100

Как видно из таблицы 2.13, чаще всего увольняются из исследуемой организации монтеры пути: в 2013 г. их доля составила 62,8%, в 2014 г. она увеличилась до 80,8%, а в 2015 г. составила 75,3%. Поэтому именно для этой категории рабочих должны быть разработаны и внедрены мероприятия по снижению текучести кадров.

Изобразим динамику уволенных рабочих по отдельным профессиям на рисунке 2.10.

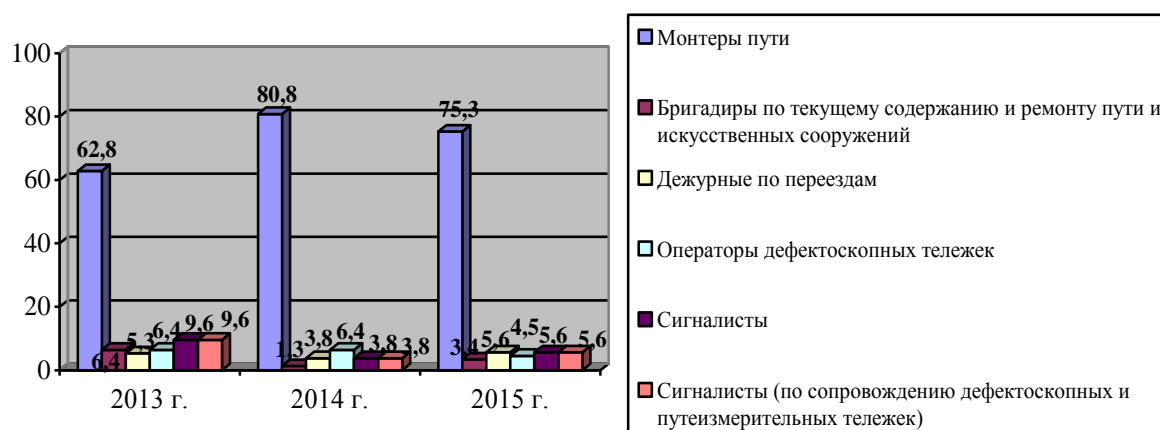


Рис. 2.10. Количество выбывших рабочих из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути по отдельным профессиям в 2013-2015 гг., %

Для того, чтобы проанализировать движение трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, рассчитаем соответствующие коэффициенты (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Коэффициенты движения трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 г. от 2013 г.	2015 г.	Отклонение 2015 г. от 2013 г.
Количество принятых работников, чел.	73	83	+10	81	+8
Количество уволенных работников, чел.	98	83	-15	92	-6
Количество работников, проработавших весь год, чел.	282	274	-8	277	-5
Среднесписочная численность работников, чел.	453	440	-13	450	-3
Коэффициент оборота по приему	0,16	0,19	+0,03	0,18	+0,02
Коэффициент оборота по выбытию	0,22	0,19	-0,03	0,20	-0,02
Коэффициент постоянства состава работников	0,62	0,62	-	0,61	-0,01

Данные, представленные в таблице 2.14, позволяют сделать вывод, что коэффициент оборота по приему работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013 г. составил 0,16 пунктов и увеличился до 0,18 пунктов в 2015 г., или на 0,02 пункта, что связано с приемом большого числа работников в течение всего анализируемого периода.

Коэффициент оборота по выбытию работников организации изменялся с 0,22 пунктов в 2013 г. до 0,20 пунктов в 2015 г., или на -0,02 пункта, что объясняется увольнением значительного количества работников организации на протяжении анализируемого периода.

Коэффициент постоянства состава работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути имеет отрицательную динамику, однако изменяется незначительно. В 2013 г. он составил 0,62 пункта и сократился до 0,61 пункта в 2015 г. На величину данного коэффициента оказало влияние приблизительно одинаковое соотношение количества принятых и уволенных работников.

Наглядно динамика коэффициентов движения трудовых ресурсов организации представлена на рисунке 2.11.

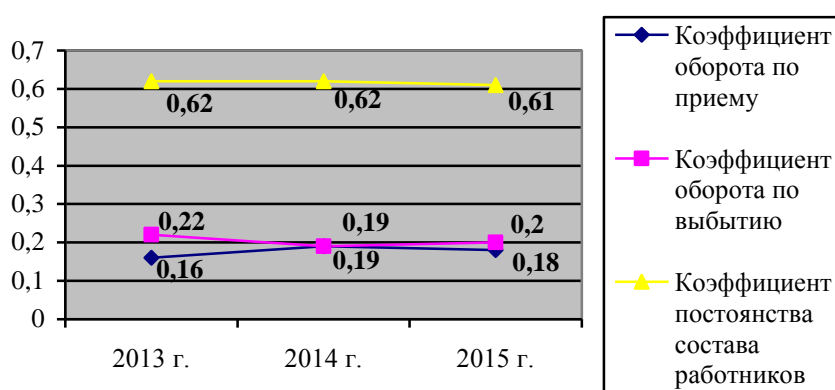


Рис. 2.11. Динамика коэффициентов движения трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Теперь рассчитаем коэффициент текучести кадров исследуемой организации. Данные представим в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Расчет коэффициента текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 г. от 2013 г.	2015 г.	Отклонение 2015 г. от 2013 г.
Количество уволенных работников, чел.	98	83	-15	92	-6
Среднесписочная численность работников, чел.	453	440	-13	450	-3
Коэффициент текучести кадров	0,22	0,19	-0,03	0,20	-0,02

На основе расчетов, представленных в таблице 2.15, можно сделать вывод, что текучесть кадров в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в анализируемом периоде незначительно сократилась: в 2013 г. она составила 22%; в 2014 г. – 19%, что на 3% меньше, чем в предыдущем периоде; в 2015 г. – 20%, что на 2% меньше по сравнению с аналогичным показателем в 2013 г.

Динамика коэффициента текучести кадров организации отражена на рисунке 2.12.

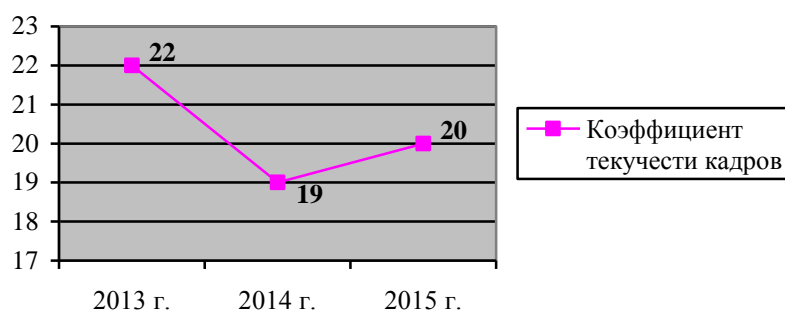


Рис. 2.12. Динамика коэффициента текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг., %

Коэффициент текучести кадров позволяет косвенно оценить качество персонала организации. При высоких значениях коэффициента качество персонала можно оценивать как низкое.

Довольно высокое значение коэффициента текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в анализируемом периоде связано с приемом и увольнением значительного количества работников, в большей степени это представители категории рабочих.

Причины увольнения работников из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути связаны с увольнением по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Причины увольнения работников из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2014 гг.

Причины увольнения	2013 г.		2014 г.		Отклонение 2014 г. от 2013 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
По собственному желанию	75	94	67	97	-8	+3
За нарушения трудовой дисциплины	5	6	2	3	-3	-3
Всего	80	100	69	100	-11	-

Данные таблицы 2.16 показывают, что доля увольнений работников за нарушения трудовой дисциплины незначительна, она сократилась от 6% в 2013г. до 3% в 2014 г.

Подавляющее количество работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути увольняется по собственному желанию, их доля увеличилась с 94% в 2013 г. до 97% в 2014 г.

Теперь проанализируем увольнение работников организации по собственному желанию по категориям работников (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Увольнение по собственному желанию по категориям работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2014 гг.

Категории работников	2013 г.		2014 г.		Отклонение 2014 г. от 2013 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	1,33	3	4,48	+2	+3,15
Специалисты	2	2,67	1	1,49	-1	-1,18
Рабочие	72	96	63	94,03	-9	-1,97
Служащие	-	-	-	-	-	-
Всего	75	100	67	100	-8	-

Исходя из представленных выше данных, можно сделать вывод, что по собственному желанию из организации увольняются в основном рабочие: 96%

в 2013 г. и 94,03% в 2014 г. Данное обстоятельство может быть обусловлено рядом причин, например, неудовлетворенностью условиями труда, заработной платой и т.д.

Наглядно динамику увольнений из исследуемой организации по собственному желанию по категориям работников представим на рисунке 2.13.

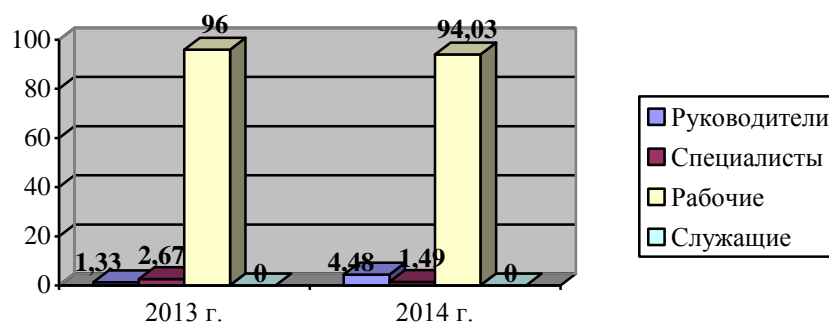


Рис. 2.13. Динамика увольнений из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути по собственному желанию по категориям работников в 2013-2014 гг., %

Необходимо выявить причины увольнения работников организации по собственному желанию, поскольку подобная информация будет полезна для определения мероприятий по сохранению кадрового состава и снижению текучести кадров. Данные для анализа представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Причины увольнения работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути по собственному желанию в 2013-2014 гг.

Причины увольнения	2013 г.		2014 г.		Отклонение 2014 г. от 2013 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
По причинам, не подлежащим воздействию						
Уход на пенсию	16	21,3	11	16,4	-5	-4,9
По уходу за ребенком до 14 лет или больными членами семьи	-	-	-	-	-	-
По состоянию здоровья	-	-	-	-	-	-

Окончание табл. 2.18

1	2	3	4	5	6	7
Перемена места жительства	1	1,3	–	–	–1	–1,3
По причинам, подлежащим воздействию						
Неудовлетворенность условиями труда	3	4	–	–	–3	–4
Неудовлетворенность характером работы	14	18,7	5	7,5	–9	–11,2
Неудовлетворенность заработной платой	16	21,3	30	44,8	+14	+23,5
Неудовлетворенность социальным пакетом	–	–	1	1,5	+1	+1,5
Отдаленность места жительства	1	1,3	2	3	+1	+1,7
Неудовлетворенность психологическим климатом	–	–	–	–	–	–
Отсутствие перспективы роста, возможности обучения	–	–	–	–	–	–
Прочие причины	24	32	18	26,9	–6	–5,1
Всего:	75	100	67	100	–8	–

Итак, по собственному желанию работники ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути увольняются по причинам, не подлежащим воздействию, и по причинам, подлежащим воздействию. Последние представляют особый интерес, остановимся на их рассмотрении подробнее.

Большое количество работников указывали прочие причины увольнения: в 2013 г. – 32%; в 2014 г. – 26,9%. Сюда следует отнести какие-либо индивидуальные причины, которые не относятся к наиболее частым причинам увольнения работников исследуемой организации.

Среди перечисленных в таблице 2.18 причин увольнения работников по собственному желанию, подлежащих воздействию, наиболее распространенными являются: неудовлетворенность характером работы (18,7% в 2013 г. и 7,5% в 2014 г.) и неудовлетворенность заработной платой (21,3% в 2013 г. и 44,8% в 2014 г.). При этом из-за низкой заработной платы работники ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути увольняются чаще всего, кроме того, их количество возрастает в течение анализируемого периода. Данное

обстоятельство должно быть детально рассмотрено руководством организации, необходимы меры по снижению текучести кадров, связанной именно с неудовлетворенностью работников заработной платой.

Причины увольнения работников исследуемой организации, подлежащие воздействию, отражены также на рисунке 2.14.

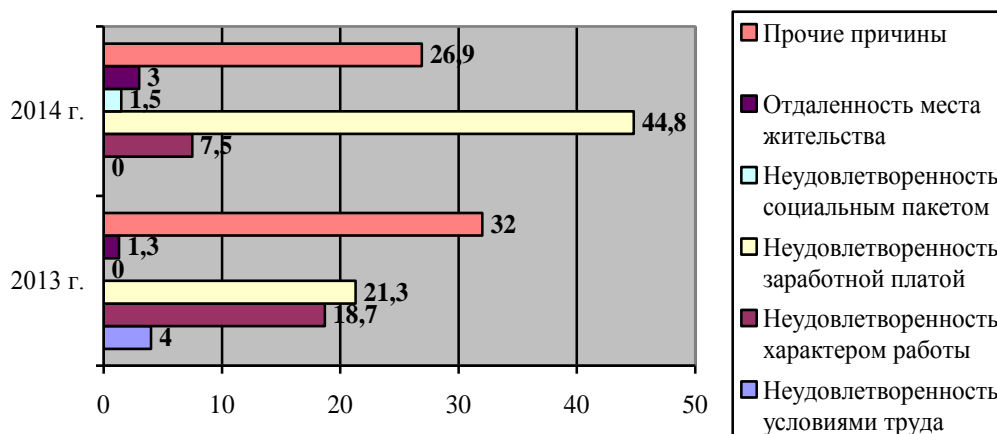


Рис. 2.14. Причины увольнения работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, подлежащие воздействию, в 2013-2014 гг., %

В связи с тем, что неудовлетворенность заработной платой является главной причиной, по которой увольняются работники (среди которых подавляющее большинство это рабочие) ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, проанализируем объем и динамику средней заработной платы рабочих организации.

Приблизительный оклад некоторых специалистов и рабочих ОАО «РЖД» в 2016 г. представлен в таблице 2.19.⁴⁵

Таблица 2.19

Оклад некоторых работников ОАО «РЖД» в 2016 г.

Должность	Размер оклада, тыс. руб.
1	2
Маляр в дорожно-конструкторском бюро	24-25
Монтер-обходчик путей	19-35

⁴⁵ rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

1	2
Проводник пассажирского вагона	20-25
Ремонтник путей	20-25
Начальник станции	27

Проведенный анализ позволил установить, что чаще всего из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути увольняются рабочие, а именно, монтеры пути. Кроме того, главной причиной увольнения работников, как показали результаты анализа, является их неудовлетворенность заработной платой. Поэтому далее проанализируем объем и динамику средней заработной платы монтеров пути исследуемой организации. Данные для анализа представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20

Средняя заработная плата монтеров пути ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг.

Должность	Размер оклада, тыс. руб.						
	2013 г.	2014 г.	Темп роста 2014 г. / 2013 г.		2015 г.	Темп роста 2015 г. / 2013 г.	
			руб.	%		руб.	%
Монтер пути	22601	23518	+917	104,1	25082	+2481	110,9

Согласно данным таблицы 2.20, средняя заработная плата монтеров пути ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в течение анализируемого периода увеличивалась. В 2013 г. она составила 22601 руб. и возросла до 25082 руб. в 2015 г. Темп роста средней заработной платы монтеров пути в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составил 104,1%, а в 2015 г. по сравнению с 2013 г. – 110,9%.

Наглядно динамика заработной платы монтеров пути исследуемой организации представлена на рисунке 2.15.

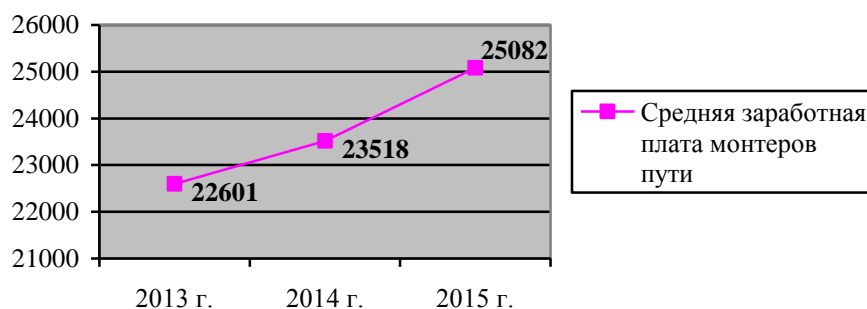


Рис. 2.15. Динамика заработной платы монтеров пути ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг., руб.

Результаты анализа показали, что заработная плата данной части рабочих в течение всего анализируемого периода возрастала. Однако, видимо, рабочие этой профессии считают ее несоизмеримой с условиями труда и характером их работы, если выражают свою неудовлетворенность оплатой труда и увольняются из организации именно по этой причине.

Таким образом, в результате проведенного анализа трудовых ресурсов ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути можно сформулировать следующие выводы:

1. Общая численность работников организации в течение анализируемого периода незначительно изменяется, в 2015 г. она составляла 455 человек.
2. Категория рабочих составляет наибольшую долю от общей численности трудовых ресурсов организации.
3. Почти 80% работников организации составляют мужчины, что связано с тяжелыми условиями труда.
4. Кадровый состав представлен разными возрастными группами примерно в равных долях, но в целом его можно охарактеризовать как довольно молодой, поскольку в 2013 г. наибольшую часть трудовых ресурсов организации составляли работники возрастом 36-45 лет, а к 2015 г. – до 30 лет.

5. Наибольшую часть трудовых ресурсов составляют работники со стажем работы более 10 лет. При этом довольно велика доля работников, имеющих стаж работы в данной организации до 1 года и 1-3 года.

6. Организация не в полной мере обеспечена трудовыми ресурсами, поскольку в течение анализируемого периода показатели численности работников, установленной штатным расписанием, и списочная численность различаются. В 2013 г. укомплектованность штатов составила 88%, а в 2015 г. – 99%.

7. Ежегодно большое количество человек принимается вновь в организацию, в среднем до 80 чел. в год. Большая часть принятых на работу принадлежит к категории рабочих.

8. Значительная часть работников каждый год увольняется из ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути. При этом наибольшая доля выбывших работников относится к категории рабочих, в среднем она составила 95% от всех выбывших работников в течение 2013-2015 гг.

9. Чаще всего увольняются монтеры пути, их доля в числе уволившихся рабочих в 2013-2015 гг. в среднем составила 73%.

10. Коэффициент постоянства кадров имеет невысокое значение на протяжении анализируемого периода (0,62 пункта), что связано с большим количеством ежегодно принимаемых и увольняемых работников.

11. Велико значение коэффициента текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути. Оно изменялось от 0,22 пунктов в 2013 г. до 0,20 пунктов в 2015 г.

12. Подавляющее количество работников организации увольняется по собственному желанию, их доля увеличилась с 94% в 2013 г. до 97% в 2014 г.

13. По собственному желанию из организации увольняются в основном рабочие: 96% в 2013 г. и 94,03% в 2014 г.

14. Неудовлетворенность заработной платой является главной причиной, по которой увольняется большое количество работников организации ежегодно. В 2013 г. по этой причине уволилось 21,3% работников, а в 2014 г. их доля возросла до 44,8%.

15. Увольнение большого количества монтеров пути в течение анализируемого периода связано с их неудовлетворенностью заработной платой.

16. Средняя заработная плата монтеров пути в течение 2013-2015 гг. увеличивалась с 22601 руб. в 2013 г. до 25082 руб. в 2015 г. Темп ее роста в 2015 г. по сравнению с 2013 г. составил 110,9%.

17. Несмотря на то, что заработная плата монтеров пути в течение анализируемого периода возрастала, видимо, они считают ее несоизмеримой с условиями труда и характером их работы, если выражают свою неудовлетворенность оплатой труда и увольняются из организации именно по этой причине.

18. Руководство ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути должно принять к сведению полученные результаты, необходимы меры по снижению текучести кадров, связанной именно с неудовлетворенностью работников их заработной платой.

В третьей главе выпускной квалификационной работы представлены направления совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути с целью повышения эффективности его хозяйственной деятельности.

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОАО «РЖД», ЦЕНТРАЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, КУЙБЫШЕВСКАЯ ДИРЕКЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, РУЗАЕВСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Предложения по развитию системы управления трудовыми ресурсами в организации

Выявленные в ходе проведения анализа трудовых ресурсов исследуемой организации недостатки с отрицательной стороны характеризуют организацию системы управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути. Устранение этих недостатков могло бы привести к решению многих проблем.

Во-первых, в рамках развития системы управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути мы предлагаем реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации работников организации, поскольку, согласно результатам проведенного анализа, главная причина увольнения большого количества рабочих заключается в их неудовлетворенности заработной платой.

1. Развитие системы мотивации сотрудников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути.

Основной акцент в системе стимулирования работников (в первую очередь, относящихся к категории рабочих) должен быть сделан на материальные методы стимулирования.

Система материального стимулирования работников организаций в общем виде должна содержать дополнительные выплаты и премии. Заработанная плата работников должна состоять из нескольких частей:

– Исходя из трудовых функций работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, необходимо установить базовые ставки на основе состояния рынка труда. Каждый работник организации должен иметь у себя не только описание своих функций, но и соответствующее описание для более высокого должностного уровня.

– Необходимо ввести дополнительные выплаты, напрямую увязанные с достижением плановых показателей деятельности (целевых ориентиров).

– Можно ввести специальные доплаты (например, за стаж работы).

Для работников организаций формализовать профессиональные требования непросто. Можно предположить, что если в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути внедрить децентрализованную политику вознаграждения, внедрить альтернативные формы поощрения, то благодаря эффективной политике стимулирования можно добиться наилучших результатов, повысить производительность труда и снизить текучесть кадров.

Первый уровень – управленческий персонал и специалисты.

Оплата работников руководящих должностей должна осуществляться в соответствии с несколько иными принципами, чем система материального стимулирования для рабочих и служащих. Во-первых, для них иногда трудно определить конкретные результаты деятельности, а, следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Во-вторых, решающей для управленцев является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем, чем выше должность, тем меньшую величину составляет доля твердого оклада. В-третьих, рост окладов руководителей с их возрастом должен замедляться, так как в начале карьеры нарастание опыта и ответственности, а также потребностей

происходит более быстрыми темпами. Также необходимо вводить такой вид поощрения как премия из фонда директора.⁴⁶

Базой для начисления премии из фонда директора будет служить дополнительная прибыль, заработанная организацией. Предполагается установить обязательный плановый объем прибыли, если организация план перевыполняет, то, как следствие этого работникам начисляется премия из фонда директора. Премия будет начисляться пропорционально прибыли. Таким образом, если организация перевыполнила план на 10%, то работникам начисляется премия в размере 10% к основной заработной плате, если на 20%, то к основной заработной плате прибавляется 20% и т.д.

Итак, заработанная плата административно-управленческого персонала ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути должна состоять из следующих частей (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Составляющие заработной платы административно-управленческого персонала ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути

№	Наименование з/п	Доля в общей сумме заработной платы
1	Основная (базовая) часть	50%
2	Переменная часть	35%
3	Премия из фонда директора	15%

Специфическими формами переменного денежного вознаграждения для административно-управленческого персонала считаются:⁴⁷

1. Бонус наличностью за результаты работы, составляющий определенный процент от прибыли. Данная форма денежного вознаграждения будет

⁴⁶ Жуков В.И., Горшков В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 353 с.

⁴⁷ Гофе А.И., Шуников А.М., Ясакова Н.В. Организация и оплата труда на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 491 с.

формироваться, исходя из прибыли организации, аналогично премии из фонда директора, но будет распространяться только на работников высшего звена.

2. Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты, обеспечивающие долгосрочную заинтересованность сотрудника, занимающего управленческую должность, в прибыльности. Здесь предполагается ввести премиальную заработанную плату, переходящую от одного работника к другому. Суть ее будет заключаться в следующем: целый год один из работников высшего звена получает двойную заработанную плату, на следующий год эта заработанная плата переходит к другому, на третий год к третьему и так далее. Получается, у работника есть стимул, так как по истечению определенного времени двойная заработанная плата к нему снова возвращается. Это создано не только для того, чтобы повысить эффективность работы управленческого персонала, но и чтобы удержать работника на должности как можно дольше, т.е. в организации необходимо создать такие условия, чтобы работник был заинтересован работать именно здесь.

Второй уровень – рабочие и служащие.

Система материального стимулирования для данной категории трудовых ресурсов организации должна включать в себя дополнительные к заработной плате формы вознаграждения.

Цель этих вознаграждений состоит в следующем:

- мотивация работников и повышение их ответственности;
- удовлетворение актуальных или ощущаемых потребностей работников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате;
- демонстрация того, как организация заботится об удовлетворении потребностей своих работников;
- повышение приверженности работников своей организации, снижение текучести кадров.

Для того, чтобы у работников был стимул отрабатывать большее количество часов, чем установлено нормативами, необходимо разделить их заработанную плату на несколько частей (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Структура заработной платы рабочих ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути

№	Наименование з/п	Доля в общей сумме заработной платы
1	Основная (базовая) часть	до 70%
2	Надбавки за переработку	в зависимости от объема переработки
3	Надбавки за выслугу лет	10%
4	Коллективные премии	10%
5	Премия из фонда директора	10%

Надбавки за переработку подразумевают под собой оплату работы сверх установленных нормативом фактически отработанных часов.

Обратим внимание на коллективных премиях в размере 10% прибавки к заработной плате. В течение месяца происходит подсчет отработанного времени бригадой работников. Та, которая отработала сверхурочно больше остальных, получает надбавку к заработной плате.

Премия из фонда директора начисляется по его усмотрению, но не должна превышать 10% от общего объема заработной платы.

Есть ряд стимулов, которые можно применять как к управленческому персоналу, так и к рабочим. К данным стимулам можно отнести:⁴⁸

1. Стимул личной безопасности. Сюда относятся льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в отношении болезни, происшествий или сокращения штатов.

2. Личные потребности. Этот тип льгот признает необходимость реализации определенных личных потребностей и ответственности, например, выходные и другие формы отдыха, забота о детях, консультирование по

⁴⁸ Тихомирова Т.А., Петрова Л.А. Экономический анализ заработной платы на предприятии: современный аспект // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №28. – С. 48-52.

сокращению штатов, финансовое консультирование, содействие укреплению здоровья и отдыху.

3. Финансовое содействие/помощь. Кредиты, помощь в покупке дома, распределение помощи, скидки и т.д.

4. Другие льготы. Их роль заключается в том, чтобы повысить уровень жизни работников.

Приведем сравнительную таблицу видов заработной платы по категориям трудовых ресурсов исследуемой организации до внедрения и после внедрения системы материального стимулирования (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Предлагаемая структура заработной платы в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути

№	Заработная плата по категориям работников	Заработная плата до внедрения системы материального стимулирования	Заработная плата после внедрения системы материального стимулирования
1	Руководители и специалисты	- основная часть, - переменная часть	- основная часть 50%, - переменная часть 35%, - премии из фонда директора 15%, - бонус наличностью за результаты работы 20%, - премиальная годовая з/п 100%
2	Рабочие и служащие	- основная часть, - надбавки за переработку, - надбавки за выслугу лет	- основная часть до 70%, - надбавки за переработку в зависимости от объема переработки, - надбавки за выслугу лет 10%, - коллективные премии 10%, - премии из фонда директора 10%

Исходя из данных таблицы 3.3, можно прийти к выводу, что благодаря предложенной системе материального стимулирования качественно изменился состав заработной платы, ее большая часть стала зависеть от личных результатов труда работников. Можно предположить, что благодаря созданной системе материального стимулирования труда, повысится показатель постоянства кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, а также

существенно возрастет эффективность хозяйственной деятельности организации.

2. Развитие социальной политики ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути.

Социальные льготы являются формой участия работников в экономическом успехе организации.

Целесообразно исходить из следующих принципов построения системы социальных льгот ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути для ее работников:

- необходимо выявить материальные и нематериальные потребности работников;
- необходимо в полном объеме информировать работников о предоставляемых им социальных льготах;
- предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета организации;
- социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться в организации;
- система социальных льгот должна быть понятной работникам и каждый из них должен знать за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

Кроме того, в качестве методов стимулирования предлагается использовать: систему личной безопасности, учет личных потребностей и финансовое содействие со стороны организации.

Для формирования системы управления карьерой в организации необходимо осуществить следующие мероприятия:⁴⁹

⁴⁹ Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 285 с.

1. Провести создание основ функционирования системы развития карьеры работников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы в организации, публичного систематического информирования о вакансиях.

2. На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие системы управления карьерой в организации и используемых методов стимулирования. Программы развития карьеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны регулярно предлагаться; быть открытыми для всех работников; модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Дополнительными направлениями развития системы управления трудовыми ресурсами в организации может стать совершенствование социально-психологических методов в мотивации работников ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, а именно:

– Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами.

– Формирование и развитие организационной культуры.

Для повышения материального стимулирования работников существующая в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути сегодня система оплаты труда должна быть дополнена построением системы управления трудовыми ресурсами по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Также может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская

дистанция пути могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование в организации; дополнительное пенсионное страхование в организации; помощь в повышении образования, профессиональной подготовке и переподготовке; покупка работниками акций. Общий список социальных выплат организации следует обсудить с участием работников.

3.2. Резервы повышения производительности труда и обеспеченности организации трудовыми ресурсами

В рамках п. 3.1 бакалаврской работы рассмотрены направления совершенствования системы управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, а именно, развитие такой ее составляющей как материальная и моральная мотивация работников организации.

Кроме того, для ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути необходимо предложить *резервы роста производительности труда за счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов*, которые могут быть достигнуты за счет:⁵⁰

– Укомплектования численности рабочих в соответствии с потребностями организации.

Данная рекомендация особенно полезна для ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, поскольку результаты проведенного анализа показали, что обеспеченность организации трудовыми ресурсами ниже 100% на протяжении всего анализируемого периода.

⁵⁰ Анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 414 с.

– Ликвидации потерь рабочего времени и наиболее полного и целесообразного его использования.

– Максимального использования возможностей роста производительности в результате повышения технического и организационного уровня труда.

Для определения влияния трудовых факторов на результаты труда и выявления резервов их роста, производительность труда можно представить в виде следующего выражения:

$$П = P * V_{Г}, \quad (3.1)$$

где П – производительность труда;

Р – среднесписочная численность рабочих;

$V_{Г}$ – среднегодовая выработка одного рабочего.

Факторы повышения показателей производительности труда весьма многочисленны. К ним относятся такие группы факторов, как совершенствование техники и технологии, совершенствование организации труда. Существенное влияние оказывают:⁵¹

- изменение интенсивности труда;
- потери рабочего времени;
- непроизводительные затраты рабочего времени;
- сверхурочно отработанное время;
- изменение удельного веса рабочих в численности персонала – структуры работников организации.

При этом возможны следующие варианты соотношения изменения результатов труда и затрат труда, которые должны учитываться при выборе управленческой стратегии по обеспечению роста производительности труда при существующих в данный момент экономических условиях:

- происходит увеличение результатов труда при снижении затрат труда;
- результаты труда растут быстрее, чем затраты труда;
- результаты труда растут при неизменных затратах труда;

⁵¹ Басовский П.Е. Экономический анализ. – М.: ИНФРА-М, 2008.

- результаты труда остаются неизменными при снижении затрат труда;
- результаты труда снижаются более медленными темпами, чем затраты труда.

Независимо от выбранного варианта стратегической политики управления трудовыми ресурсами организации резервы увеличения среднечасовой выработки ($P \uparrow ЧВ$) определяются следующим образом:⁵²

$$P \uparrow ЧВ = ЧВ_{в} - ЧВ_{1} = \frac{ВП_{1} + P \uparrow ВП}{ФРВ_{1} - P \downarrow ФРВ + ФРВ_{д}} - \frac{ВП_{1}}{ФРВ_{1}}, \quad (3.2)$$

где $ЧВ_{в}$ и $ЧВ_{1}$ – соответственно возможный и фактический уровень среднечасовой выработки;

$P \uparrow ВП$ – резерв увеличения выработки за счет внедрения определенных мероприятий;

$ФРВ_{1}$ – фактические затраты рабочего времени в отчетном периоде;

$P \downarrow ФРВ$ – резерв сокращения рабочего времени за счет механизации и автоматизации рабочих процессов, улучшения организации труда, повышения уровня квалификации работников и др.;

$ФРВ_{д}$ – дополнительные затраты труда, связанные с ростом выработки, которые определяются по каждому источнику резервов увеличения результатов труда с учетом дополнительного объема работ, необходимого для освоения этого резерва, и норм выработки.

Резерв прироста выработки за счет проведения определенного мероприятия ($P \uparrow ЧВ_{x_1}$) можно рассчитать и по следующей формуле:⁵³

$$P \uparrow ЧВ_{x_1} = \frac{P \downarrow ФРВ_{x_1}}{100 - P \downarrow ФРВ_{x_1}} \cdot ЧВ_{1}, \quad (3.3)$$

где $P \downarrow ФРВ_{x_1}$ – процент относительного сокращения фонда рабочего времени за счет проведения определенного мероприятия.

⁵² Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 689 с.

⁵³ Там же.

Умножив резерв роста выработки на плановую продолжительность рабочего дня, получается резерв роста выработки. Если же этот резерв умножить на планируемый фонд рабочего времени одного рабочего, то можно рассчитать резерв роста выработки рабочих.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы (рис. 3.1):⁵⁴

1. Планирование трудовых ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения работников.

5. Профорientация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

⁵⁴ Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 346 с.

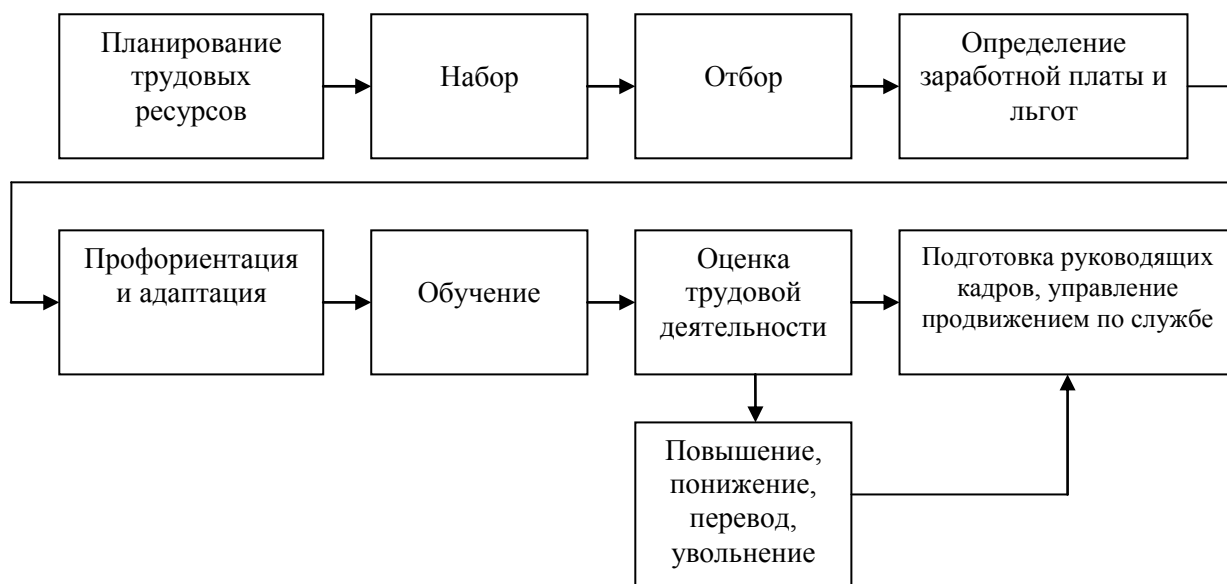


Рис. 3.1. Управление трудовыми ресурсами организации

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Планирование потребности в трудовых ресурсах. При определении целей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Потребность в трудовых ресурсах – тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую их планирование ведется

ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование трудовых ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных трудовых ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Этапы планирования. Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности работников, необходимых для реализации краткосрочных и перспективных целей. Так, например, когда компания «Ай Би Эм» приняла решение о выходе на рынок персональных ЭВМ с тем, чтобы захватить значительную долю этого рынка, руководству компании пришлось включить в свои планы вопросы найма и перевода научно-исследовательских кадров с опытом работы в области микро-ЭВМ, а также коммерческих работников и специалистов по маркетингу, знакомых с бытовой электроникой. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, внедрении новой важной продукции, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. В помощь организациям в деле прогноза потребности в людских ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.

Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах. Серьезный экономический спад 1980-1982 гг., например, привел к снижению численности рабочей силы в различных отраслях промышленности и

к перемещению производственных мощностей в страны тихоокеанского региона, где стоимость труда значительно ниже. По некоторым оценкам на конец 1986 г. 75% компаний, входящих в список пятисот крупнейших, сократили численность своих работников на 1000-20000 человек каждая.⁵⁵

Определив будущие потребности в трудовых ресурсах, руководство организации должно разработать программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа – средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Еще одним резервом роста производительности труда в организации, выявленным нами ранее, является укомплектование численности работников в соответствии с потребностями организации.

Определение потребности в трудовых ресурсах. В системе планов любой организации ее потребности в трудовых ресурсах для выполнения необходимых задач отражаются в форме плана по труду и заработной плате.

План по труду и заработной плате включает в себя:

- расчет численности персонала с учетом сменности его работы;
- размер планового фонда оплаты труда работников.

Один и тот же результат в процессе работы может быть получен при различном уровне эффективности труда. Мера эффективности труда получила название производительности труда.

Основным средством обеспечения роста производительности труда является нормирование труда. Обоснованные нормы позволяют рассчитать необходимые затраты труда на производство продукции или выполнение работ. Они являются основой рационального распределения труда в организации, установления пропорций между профессиями, участками, цехами.

Нормы должны быть технически обоснованными: лучше всего использовать единые и типовые нормы, рассчитанные по действующим

⁵⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Под ред. Евенко Л.И.: Перевод с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

отраслевым и межотраслевым нормативам. Если же перечисленные нормативы отсутствуют, то технически обоснованные нормы можно определить на основе данных о технической производительности оборудования, анализа затрат рабочего времени.

Нормирование труда помогает оценить уровень производительности труда работников, а производительность, в свою очередь, позволяет определить необходимое количество рабочих.

Расчет необходимого количества рабочих – явочная численность рабочих в смену – определяется по-разному в зависимости от категории рабочих.

Численность рабочих-сдельщиков равна отношению объема производственного задания в смену к средней выработке одного рабочего в смену.

Численность рабочих-повременщиков определяется делением количества однотипных аппаратов на норму обслуживания (т.е. на то количество аппаратов, которое может обслужить один рабочий за смену).

Явочное количество рабочих в сутки равно произведению явочной численности рабочих в смену и количества рабочих смен в сутки.

Численность рабочих с учетом подмены называется списочной. Списочная численность равна явочной численности рабочих в смену с учетом коэффициента перехода от явочной численности к списочной. Коэффициент перехода является отношением номинального фонда рабочего времени в днях (все рабочие дни в году) к эффективному фонду времени одного рабочего. Эффективный фонд времени одного рабочего определяется по балансу рабочего времени.⁵⁶

Для того, чтобы уровень квалификации работников соответствовал выполняемой ими работе, необходимо уделять внимание *развитию трудовых ресурсов* как одному из резервов роста эффективности деятельности организации.

⁵⁶ Савенков И.Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность // Управление экономическими системами. – 2012. – №11.

Успешная программа по развитию трудовых ресурсов способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Методами, которые используются для развития потенциала рабочей силы, являются:⁵⁷

1. Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки.

2. Подготовка кадров.

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно.

Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим повысить производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством работников с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

3. Оценка результатов деятельности.

⁵⁷ Гулей И.А. Интеграция траекторий социального развития организаций посредством кадровой политики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №6.

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет свои обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своими обязанностями, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятым стандартам. Оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Оценка результатов деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения работников в организации. Определив сильных работников, руководство может должным образом вознаградить их благодарностью, заработной платой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, связанное с высокой производительностью труда, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

3.3. Прогнозная оценка эффективности предложенных мероприятий по развитию системы управления трудовыми ресурсами организации

Основой заработной платы работника ОАО «РЖД» является ежемесячный оклад. Он рассчитывается исходя из количества фактически отработанных часов. В месяц норма составляет 176 часов. Очень часто работники соглашаются на переработку, что увеличивает размер суммы, которую они получают в конце месяца.

Согласно результатам проведенного анализа, для ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути характерна высокая текучесть кадров в 2013-2015 гг. Кроме того, чаще всего из организации увольняются рабочие, а именно, монтеры пути, которые неудовлетворены предлагаемой заработной платой, составляющей на конец 2015 г. 25082 руб.

Предлагаемые рекомендации по развитию системы материального стимулирования работников исследуемой организации, включающей введение дополнительных надбавок, призваны решить выявленную проблему.

Дважды в год ОАО «РЖД» проводит индексацию зарплат. Это прописано в коллективном договоре, который определяет дополнительные социальные гарантии, льготы и компенсации сотрудникам корпорации. Индексация проводится в марте и октябре каждого года. Уровень ее определяется ростом инфляции в стране. Динамика изменения зарплат работников ОАО «РЖД» по годам в результате индексации приведена в таблице 3.4.⁵⁸

Таблица 3.4

Индексация заработной платы работников ОАО «РЖД»

Год	Индекс повышения заработной платы в марте, %	Индекс повышения заработной платы в октябре, %
2014	–	2,63
2015	3,7	5,1
2016	1,9	3,8

Рассчитаем оплату труда монтера пути, которую он может получать уже в 2016 г. с учетом предложенной структуры заработной платы рабочих организации.

Сумма заработной платы с учетом предложенных доплат и надбавок рассчитаем по формуле:

$$ЗП_{общ} = T_{ст\ min} * K_{пер} * K_{выс} * K_{прколл.} * K_{прфд} , \quad (3.4)$$

где $T_{ст\ min}$ – минимальная тарифная ставка основной части заработной платы;

$K_{пер}$ – доплата за переработку;

⁵⁸ rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

$K_{\text{выс}}$ – надбавка за выслугу лет;

$K_{\text{прколл.}}$ – коллективная премия по положительным результатам деятельности;

$K_{\text{прфд}}$ – премия из фонда директора.

Расчет возможной заработной платы монтера пути исследуемой организации (при условии, что он работает без переработки) представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Возможная заработная плата монтера пути ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути с учетом индексации и предлагаемых доплат в 2016 г.

Должность	Индексация, %	Оклад в марте, руб./мес.	Оклад в октябре, руб./мес.	Надбавки	Коэфф. премии	Заработная плата в октябре, руб./мес.
Монтер пути	в марте 1,9	26430	27434	надбавка за выслугу лет	1,10	35664
	в октябре 3,8			коллективная премия	1,10	
				премия из фонда директора	1,10	

Как показано в таблице 3.5, с учетом индексации оплаты труда, которую ОАО «РЖД» провело в марте 2016 г., сейчас монтер пути ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути получает заработную плату в размере 26430 руб./мес. В октябре 2016 г. планируется еще одна индексация заработной платы работников ОАО «РЖД» в размере 3,8%, с учетом которой монтер пути исследуемой организации будет получать 27434 руб./мес.

При условии, что в организации будет внедрена предлагаемая система материального стимулирования работников, с учетом предложенных надбавок (однако без учета возможной переработки) монтер пути ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути уже в октябре 2016 г. может

получать заработную плату в размере 35664 руб./мес. Таким образом, возможная заработная плата монтера пути исследуемой организации может быть увеличена на 8230 руб./мес., то есть темп ее роста составит 129,99% к октябрю 2016 г. по сравнению с мартом 2016 г.

В 2017 г. ОАО «РЖД» будет проведена очередная ежегодная индексация заработной платы работников, в связи с этим, должностной оклад еще увеличится (как минимум, на 2%) уже в следующем календарном году.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был рассчитан коэффициент текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в 2013-2015 гг. Рассчитаем текучесть кадров по категории рабочих организации и сравним два данных показателя (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Коэффициент текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути в целом по организации и по категории рабочих в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 г. от 2013 г.	2015 г.	Отклонение 2015 г. от 2013 г.
Коэффициент текучести кадров в целом по организации	0,22	0,19	-0,03	0,20	-0,02
Коэффициент текучести кадров по категории рабочих, в том числе:	0,21	0,18	-0,03	0,19	-0,02
по профессии «Монтер пути»	0,12	0,14	+0,02	0,15	+0,03

Согласно данным таблицы 3.6, высокая текучесть кадров в исследуемой организации обусловлена, главным образом, увольнением рабочих, в том числе, монтеров пути, текучесть которых составила 12% в 2013 г. и увеличилась до 15% в 2015 г.

В результате внедрения предложенных мероприятий по увеличению заработной платы работников организации в 2016 г. текучесть кадров должна сократиться.

По мнению эксперта, в качестве которого выступил Заместитель начальника ОАО «РЖД», Центральной дирекции инфраструктуры, Куйбышевской дирекции инфраструктуры, Рузаевской дистанции пути по кадрам и социальным вопросам, текучесть кадров к концу 2016 г. должна сократиться на 20%, а в 2017 г. – еще на 40% (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Прогноз текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути на 2016-2017 гг.

Показатель	2015 г. (факт)	2016 г. (прогноз)	Отклонение 2016 г. от 2015 г.	2017 г. (прогноз)	Отклонение 2017 г. от 2015 г.
Коэффициент текучести кадров в целом по организации, %	20	16	-4	9,6	-10,4
Коэффициент текучести кадров по категории рабочих, %, в том числе:	19	15,2	-3,8	9,12	-9,88
по профессии «Монтер пути»,%	15	12	-3	7,2	-7,8

Таким образом, внедрение предлагаемой системы материального стимулирования работников организации должно способствовать сокращению текучести кадров в целом по организации в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 4% до уровня 16%, а текучести кадров по профессии «Монтер пути» – на 3% до уровня 12%.

Прогнозируется дальнейшее снижение текучести кадров и в 2017 г. Ожидается, что данный показатель сократится приблизительно в два раза по сравнению с уровнем 2015 г.

Помимо оклада и премий, работники ОАО «РЖД» получают возможность пользоваться бонусами. Можно получить бесплатную путевку на отдых не только для себя, но и для своей семьи. После выхода на пенсию пенсионеры также могут пользоваться бесплатным проездом на железнодорожном транспорте. Уровень заработной платы зависит и от квалификации сотрудника. На предприятии существуют требования, которые определяют ежемесячные выплаты. Их перечень закреплен внутренними распоряжениями руководства

ОАО «РЖД». Например, для получения максимально возможного оклада требуется: иметь как минимум среднее специальное образование; пройти медицинскую комиссию; успешно закончить стажировку, которая длится примерно 3-4 месяца.

Помимо оплаты труда в денежном выражении, сотрудники ОАО «РЖД» в 2016 г. могут воспользоваться определенными льготами:⁵⁹

- бесплатный проезд на поезде дальнего следования туда и обратно один раз в год;
- санаторно-курортное лечение;
- бесплатный проезд на железнодорожном транспорте до места работы;
- полный социальный пакет;
- финансовая поддержка в экстренных ситуациях.

Таким образом, в рамках третьей главы выпускной квалификационной работы представлены следующие направления совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути:

1. Предложены направления развития системы материального стимулирования работников организации (а именно, представителей категории рабочих), в которую должны быть введены доплаты за выслугу лет, коллективные премии, надбавки из фонда директора. Общая величина таких доплат должна составлять 30%.

2. Обозначены резервы повышения производительности труда и обеспеченности организации трудовыми ресурсами, а также мероприятия по их реализации. К таким резервам относятся: укомплектование численности рабочих в соответствии с потребностями; ликвидация потерь рабочего времени и наиболее полное и целесообразное его использование; максимальное использование возможностей роста результатов труда работников.

⁵⁹ rzd.ru – Официальный сайт ОАО «РЖД».

3. Установлено, что предложенные мероприятия по увеличению оплаты труда рабочих ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути должны способствовать повышению заработной платы монтеров пути уже в октябре 2016 г. до 35664 руб./мес., то есть темп ее роста составит 129,99% по сравнению с мартом 2016 г.

В связи с этим, текучесть кадров к концу 2016 г. по сравнению с 2015 г. должна сократиться на 20% (в целом по организации до уровня 16%, а по профессии «Монтер пути» до уровня 12%), а в 2017 г. – еще на 40% (до уровня 9,6% и 7,2%, соответственно).

Общие выводы по результатам выполнения выпускной квалификационной работы представлены в разделе «Выводы и рекомендации».

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы, в рамках которой рассмотрен процесс управления трудовыми ресурсами организации с целью повышения эффективности ее хозяйственной деятельности, можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Рассмотрено, что главной производительной силой общества являются трудовые ресурсы, т.е. трудоспособное население, обладающее физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непромышленной сфере.

2. Изучены подходы к трактовке понятия трудовых ресурсов. К ним относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли хозяйства страны.

3. Описаны различные классификации трудовых ресурсов, к которым относятся следующие: трудоспособные и нетрудоспособные, экономически активное и экономически неактивное население, занятые и безработные, промышленно-производственный персонал и непромышленный и др.

4. Рассмотрены подходы к управлению трудовыми ресурсами, которые должны ориентироваться на качество отбора, найма и развития персонала, применение как коллективных, так и индивидуальных методов организации труда, создание благоприятной среды для сотрудничества и делегирование ответственности в принятии управленческих решений. Без сомнения, неотъемлемым условием успешной деятельности предприятий является увеличение затрат на финансирование работы с персоналом.

5. Представлена методика анализа трудовых ресурсов организации, в рамках которого проводится оценка состава и обеспеченности организации трудовыми ресурсами, движения рабочей силы и т.д.

6. Проведен анализ трудовых ресурсов организации на примере ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция

инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути, в результате которого можно сделать следующие выводы:

- Общая численность работников организации в течение анализируемого периода незначительно изменяется, в 2015 г. она составляла 455 человек.

- Категория рабочих составляет наибольшую долю от общей численности трудовых ресурсов организации.

- Почти 80% работников организации составляют мужчины, что связано с тяжелыми условиями труда.

- Кадровый состав представлен разными возрастными группами примерно в равных долях, но в целом его можно охарактеризовать как довольно молодой, поскольку в 2013 г. наибольшую часть трудовых ресурсов организации составляли работники возрастом 36-45 лет, а к 2015 г. – до 30 лет.

- Наибольшую часть трудовых ресурсов составляют работники со стажем работы более 10 лет. При этом довольно велика доля работников, имеющих стаж работы в данной организации до 1 года и 1-3 года.

- Организация не в полной мере обеспечена трудовыми ресурсами, поскольку в течение анализируемого периода показатели численности работников, установленной штатным расписанием, и списочная численность различаются. В 2013 г. укомплектованность штатов составила 88%, а в 2015 г. – 99%.

- Ежегодно большое количество человек принимается вновь в организацию, в среднем до 80 чел. в год. Большая часть принятых на работу принадлежит к категории рабочих.

- Значительная часть работников каждый год увольняется из ОАО«РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути. При этом наибольшая доля выбывших работников относится к категории рабочих, в среднем она составила 95% от всех выбывших работников в течение 2013-2015 гг.

- Чаще всего увольняются монтеры пути, их доля в числе уволившихся рабочих в 2013-2015 гг. в среднем составила 73%.

– Коэффициент постоянства кадров имеет невысокое значение на протяжении анализируемого периода (0,62 пункта), что связано с большим количеством ежегодно принимаемых и увольняемых работников.

– Велико значение коэффициента текучести кадров ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути. Оно изменялось от 0,22 пунктов в 2013 г. до 0,20 пунктов в 2015 г.

– Подавляющее количество работников организации увольняется по собственному желанию, их доля увеличилась с 94% в 2013 г. до 97% в 2014 г.

– По собственному желанию из организации увольняются в основном рабочие: 96% в 2013 г. и 94,03% в 2014 г.

– Неудовлетворенность заработной платой является главной причиной, по которой увольняется большое количество работников организации ежегодно. В 2013 г. по этой причине уволилось 21,3% работников, а в 2014 г. их доля возросла до 44,8%.

– Увольнение большого количества монтеров пути в течение анализируемого периода связано с их неудовлетворенностью заработной платой.

– Средняя заработная плата монтеров пути в течение 2013-2015 гг. увеличивалась с 22601 руб. в 2013 г. до 25082 руб. в 2015 г. Темп ее роста в 2015 г. по сравнению с 2013 г. составил 110,9%.

– Несмотря на то, что заработная плата монтеров пути в течение анализируемого периода возрастала, видимо, они считают ее несоизмеримой с условиями труда и характером их работы, если выражают свою неудовлетворенность оплатой труда и увольняются из организации именно по этой причине.

– Руководство ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути должно принять к сведению полученные результаты, необходимы меры по снижению

текучности кадров, связанной именно с неудовлетворенностью работников их заработной платой.

7. Предложены направления развития системы материального стимулирования работников организации (а именно, представителей категории рабочих), в которую должны быть введены доплаты за выслугу лет, коллективные премии, надбавки из фонда директора. Общая величина таких доплат должна составлять 30%.

8. Обозначены резервы повышения производительности труда и обеспеченности организации трудовыми ресурсами, а также мероприятия по их реализации. К таким резервам относятся: укомплектование численности рабочих в соответствии с потребностями; ликвидация потерь рабочего времени и наиболее полное и целесообразное его использование; максимальное использование возможностей роста результатов труда работников.

9. Установлено, что предложенные мероприятия по увеличению оплаты труда рабочих ОАО «РЖД», Центральная дирекция инфраструктуры, Куйбышевская дирекция инфраструктуры, Рузаевская дистанция пути должны способствовать повышению заработной платы монтеров пути уже в октябре 2016 г. до 35664 руб./мес., то есть темп ее роста составит 129,99% по сравнению с мартом 2016 г.

В связи с этим, текучесть кадров к концу 2016 г. по сравнению с 2015 г. должна сократиться на 20% (в целом по организации до уровня 16%, а по профессии «Монтер пути» до уровня 12%), а в 2017 г. – еще на 40% (до уровня 9,6% и 7,2%, соответственно).

Таким образом, эффективное использование труда работников и развитие качества рабочей силы является неременным условием устойчивого экономического роста организации. В перспективе трудовой потенциал и его эффективное использование станет важнейшим фактором роста ВВП страны.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) (часть 1 от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ, часть 2 от 26 января 1996 г. №14-ФЗ, часть 3 от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ, часть 4 от 18 декабря 2006 г. №230-ФЗ).
2. Налоговый кодекс РФ (НК РФ) (часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ, часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ).
3. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ.
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.95 г. №208-ФЗ.
5. Адамчук В.В. Организация и нормирование труда. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 430 с.
6. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. – М: ИНФРА-М, 2011. – 486 с.
7. Айкупешева Д.М., Умирзакова М.А., Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н. Принципы и методы построения системы управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – №2-3. – С. 415-417.
8. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / Под ред. В.Я. Позднякова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 617 с.
9. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект: Велби, 2010. – 420 с.
10. Анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 414 с.
11. Анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов // Планово-экономический отдел. – 2011. – №8.
12. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Экономика, 2010. – 675 с.

13. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА-М, 2010. – 234 с.
14. Басовский П.Е. Экономический анализ. – М.: ИНФРА-М, 2008.
15. Басырова Э.И. Методические аспекты оценки эффективности использования трудового потенциала // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №47. – С. 34-44.
16. Баулин А.В, Лыткина Ю.А., Джевицкая Е.С. Экономический анализ деятельности предприятия. Практикум. – Пенза: ПГУАС, 2009.
17. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2011.
18. Бизюкова И.В. Кадры предприятия: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика и статистика, 2010. – 345 с.
19. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). – М.: Финансы и статистика, 2011. – 206 с.
20. Богатыренко З.С. Труд за рубежом. Кадровая политика и управление персоналом: учебник / З.С. Богатыренко, Ю.К. Болатов. – М.: НИИ труда, 1993.
21. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2010. – 452 с.
22. Ваговская Н.М. Экономика и социология труда. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 389 с.
23. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2010. – 543 с.
24. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2010. – 453 с.
25. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 285 с.
26. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2011. – 348 с.
27. Гофе А.И., Шуников А.М., Ясакова Н.В. Организация и оплата труда на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 491 с.

28. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Юристъ, 2010. – 765 с.
29. Григорьев В.П., Соловьев Д.П. Управление персоналом: процессный подход: учеб пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2006.
30. Громова И. Вычисляем уровень текучести кадров // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – №1.
31. Грэхем Х.Т., Бенетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 464 с.
32. Гулей И.А. Интеграция траекторий социального развития организаций посредством кадровой политики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №6.
33. Гутгарц В.И. Информационные технологии в управлении кадрами. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 457 с.
34. Дейнега В.Н., Оруджева М.А. Анализ структуры трудовых ресурсов жилищно-коммунального комплекса и инструменты повышения эффективности их использования // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №4(451). – С. 97-106.
35. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие / Пер. с англ. – М: ИД «Вильяме», 2010. – 657 с.
36. Дуракова И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №13. – С. 68-76.
37. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихалов В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 346 с.
38. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 346 с.
39. Ескендир Н.Н. Система и направления работ по управлению трудовыми ресурсами предприятия // Вестник КарГУ. – 2012. – №5.

40. Жуков В.И., Горшков В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 353 с.
41. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 685 с.
42. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 346 с.
43. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2010. – 463 с.
44. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 455 с.
45. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Менеджмент. – М.: МЭСИ, 2010. – 432 с.
46. Калигин Н.А. Принципы организационного управления. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 302 с.
47. Карабинцева Н.О. Применение БАД в практическом здравоохранении: Требования. Условия. Правовое обеспечение // Журнал «Витамакс – XXI Век». – 2009. – №7.
48. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2011. – 587 с.
49. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 587 с.
50. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2009.
51. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 447 с.
52. Когденко В.Г. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 399 с.
53. Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.

54. Колосницына М.Г. Экономика труда. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 401 с.
55. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2011. – 290 с.
56. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М.: Проспект: Велби, 2010. – 360 с.
57. Критская С.С. Повышение производительности труда в высокотехнологичной промышленности: стимулы и социальные риски // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №4(451). – С. 107-121.
58. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 563 с.
59. Любушин Н.П. Экономический анализ: Учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 575 с.
60. Мачин К.А. Экономический анализ модели эффективной заработной платы в условиях профессиональной мобильности // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №3. – С. 59-66.
61. Мельников О.Н. Новые принципы управления трудовыми ресурсами предприятия // Российское предпринимательство. – 2011. – №8 (20). – С. 105-111.
62. Менеджмент: бакалаврская работа: учебное пособие / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 250 с.
63. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Под ред. Евенко Л.И.: Перевод с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
64. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. – СПб.: Питер, 2011. – 553 с.
65. Музыченко В.В. Управление персоналом. – М.: Академия, 2011. – 528 с.
66. Остапенко Ю.М. Экономика и социология труда. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 561 с.

67. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – Мн.: Новое знание, 2011. – 487 с.
68. Пястолов С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – Издательство «Academia», 2013.
69. Савенков И.Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность // Управление экономическими системами. – 2012. – №11.
70. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.
71. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
72. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 689 с.
73. Степашкина А.Я. Китайская модель управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №6.
74. Сырбу А.Н. Концептуальные основы оценки эффективности управления конкурентоспособностью трудовых ресурсов на различных уровнях хозяйствования // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №5.
75. Тихомирова Т.А., Петрова Л.А. Экономический анализ заработной платы на предприятии: современный аспект // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №28. – С. 48-52.
76. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 452 с.
77. Уразов В. Проблемы управления воспроизводством трудовых ресурсов и занятостью населения // Управление персоналом. – 2011. – №10.
78. Филатов О.К. Планирование, финансы, управление на предприятии: Практ. Пособие / О.К. Филатов, Л.А. Козловских, Т.Н. Цветкова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 248 с.
79. Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №4.

80. Чечевицына Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – М.: Феникс, 2013.
81. Чувашлова М.В., Круглова И.С. Производственный контроллинг и его роль в управлении организацией // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №32. – С. 21-25.
82. Шакирова А.И. Трудовые ресурсы региона // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 477-479.
83. Шалаева В.А., Ваховский В.В. Состояние и прогнозируемые тенденции развития трудовых ресурсов // Российское предпринимательство. – 2014. – №16 (262). – С. 76-87.
84. Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие. – 7-е изд. – М.: Омега-Л, 2014. – 406 с.
85. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
86. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208 с.
87. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 546 с.
88. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В.М. Анисимова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 486 с.
89. Юдина Т.А. Финансовый анализ: учеб.-метод. пособие к практическим работам по направлению 38.03.02 «Менеджмент» / Т.А. Юдина, З.М. Рыбалкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 228 с.
90. Юдина Т.А. Финансовый менеджмент: Курс лекций для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент». – Пенза: ПГУАС, 2013. – 210 с.
91. Юдина Т.А. Финансовый учет: Учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 300 с.

92. Яхонотова Е. Производительность труда и система управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №9.

93. <http://www.consultant.ru> – Правовая система «Консультант Плюс».

94. <http://www.garant.ru> – Правовая система «ГАРАНТ».

ГЛОССАРИЙ

Активы – экономические ресурсы предприятия в форме совокупных имущественных ценностей, используемых в хозяйственной деятельности с целью получения прибыли.

Анализ – буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренние присущие этому объекту составляющие.

Вознаграждения работникам – все формы вознаграждений и выплат сотрудникам за выполненную работу.

Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Зарплатоотдача – показатель, оценивающий эффективность системы мотивации персонала. Если система мотивации эффективна, то рост заработной платы будет сопровождаться более высоким ростом финансовых результатов.

Показатели движения персонала – показатели, которые позволяют оценить динамику персонала и интенсивность процессов движения персонала, а также косвенно отражают качество персонала.

Прибыль – конечный финансовый результат деятельности организации, выявленный за отчетный период.

Производительность труда – это среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении.

Рентабельность персонала – отношение прибыли от реализации продукции (работ, услуг) к среднесписочной численности производственного

(операционного) персонала. Показывает прибыль, которую приносит каждый отдельный работник предприятия.

Среднесписочная численность работников – численность наемных работников, работающих по трудовому договору (контракту) и выполняющих постоянную, временную или сезонную работу один день или более, а также работающих собственников организации, получающих заработную плату в данной организации.

Трудовые ресурсы – трудоспособная часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной трудовой деятельности в народном хозяйстве.

Чистая прибыль – часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений, обязательных платежей в бюджет.

Эффективность – соотношение показателей результата (эффекта) и затрат (или суммы ресурсов), используемых для его достижения. Наиболее обобщенную оценку эффективности финансовой деятельности предприятия дает система коэффициентов рентабельности.

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ 1 _____ экземпляре.

Библиография _____ 94 _____ позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« _____ 22 _____ » _____ июня _____ 2016 г.

_____ Гришина И.А. _____