

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала организации (на примере ЧУЗ «РЖД - медицина»)

Студент

С.В. Желковская

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Светлана Желковская

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала организации РЖД – медицина»

Научный руководитель:

Цель исследования - проанализировать деятельность по использованию кадрового потенциала и разработать мероприятия по его совершенствованию на предприятии «РЖД – медицина»

Объект исследования – предприятие «РЖД – медицина», занимающееся производством оборудования специального назначения на территории Татарского района.

Предмет исследования – кадровая политика и ее совершенствование на предприятии.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Кадровая политика «РЖД – медицина», по своей сути, бюрократически ориентированная и относится к закрытому типу, так как на должность руководителя может претендовать только сотрудник с большим стажем работы. Также в «РЖД – медицина» неразвито материальное стимулирование персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 6

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты использования кадрового потенциала организации	6
1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала предприятия.....	6
1.2 Планирование численности трудовых ресурсов в организации	11
2 Анализ использования кадрового потенциала в «РЖД – медицина».....	25
2.1 Общая характеристика «РЖД – медицина»	25
2.2 Оценка кадрового потенциала организации	30
3 Совершенствование использования кадрового потенциала в «РЖД – медицина»	43
3.1 Подготовка предложений по развитию направлений и содержания работы с сотрудниками «РЖД – медицина».....	43
3.2 Проект расчёта социальной и экономической эффективности от введения мероприятий по улучшение кадрового потенциала «РЖД – медицина»	53
Заключение	59
Список используемой литературы	62
Приложение А «Анкета сотрудника»	65

Введение

Трудовые ресурсы организации является одним из ключевых факторов эффективной деятельности любого предприятия и его развитие зависит от того, насколько эффективно осуществляется управление человеческими ресурсами. Для того, чтобы обеспечить эффективное управление человеческими ресурсами в организации необходимо разработать и внедрить в работу предприятия кадровую стратегию, которая будет в полной мере учитывать все факторы, оказывающие влияние на производительность трудовых ресурсов. При этом необходимо учитывать специфику работы организации в отрасли и внешние факторы, которые оказывают влияние на деятельность организации.

Помимо этого, трудовые ресурсы организации является своеобразным резервом роста и развития организации, как с точки зрения занимаемой доли рынка, так и с точки зрения уровня доходности организации.

В современных условиях именно кадровый потенциал рассматривают как наиважнейшие ресурсы организации. Они являются главной производительной силой общества.

Поэтому применение эффективной системы управления трудовыми ресурсами оказывает влияние на рост экономической эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Для того, чтобы повысить эффективность использования кадрового потенциал организации необходимо регулярно и своевременно проводить анализ эффективности его функционирования с целью выявления проблем, которые присутствуют в организации и внесения корректировок в кадровую стратегию и стратегию управления трудовыми ресурсами организации.

Проведения анализа эффективности использования кадрового потенциала предприятия включает в себя исследование таких факторов, как текучести кадров, движения трудовых ресурсов, показателей рентабельности его использования, а также производительности и структуры кадрового

состава организации. Своевременное реагирование и устранение проблем в стратегии управления трудовыми ресурсами организации оказывает влияние на итоговые финансовые результаты, дает возможность улучшить имидж организации, расширить долю рынка, на котором функционирует предприятие, а также повысить уровень доходности его деятельности, что и обусловило актуальность проводимого исследования.

Объектом исследования является предприятие «РЖД – медицина», занимающееся производством оборудования специального назначения на территории татарского района.

Предмет исследования – кадровая политика и ее совершенствование на предприятии.

Цель исследования – проанализировать деятельность по использованию кадрового потенциала и разработать мероприятия по его совершенствованию на предприятии «РЖД – медицина».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические основы анализа использования трудовых ресурсов;
- раскрыть общие сведения об организации «РЖД – медицина»;
- провести анализ кадровой политики организации «РЖД – медицина»;
- проанализировать организационную структуру «РЖД – медицина»;
- разработать мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала в организации «РЖД – медицина».

Методологической основой написания данной работы стало использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: метода анализа и синтеза, группировки и сравнения, экономико-статистических, экономико-математических, нормативных и других методов.

Структура работы: введение, три взаимосвязанные главы, заключение, список использованных источников и приложения.

1 Теоретические аспекты использования кадрового потенциала организации

1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала предприятия

Управление трудовыми ресурсами по содержанию значительно шире, чем обычное решение кадровых задач. Оно ориентируется на определение грядущих потребностей и развитие потенциала сотрудника, а также на понимание каждым работником собственных задач, создание благосклонного трудового климата, мотивирующего трудовые ресурсы на достижение поставленных целей [35, с. 256]. В современной практике управления трудовыми ресурсами большое значение имеют и такие понятия как «кадровый потенциал».

Под кадровым потенциалом понимается общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия, это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности. [1, с. 341].

Кадровый потенциал - это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Категория «кадровый потенциал» рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как «носителя» общественных

потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

Кадровый потенциал – это конкретные работники, эффективность использования которых в трудовом процессе известна. Отличие понятий «кадровый потенциал» от понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что кадровый потенциал – это персонифицированная рабочая сила, обладающая своими индивидуальными качественными характеристиками. К таким характеристикам кадрового потенциала относят численность, структуру, знания, профессиональный состав, квалификацию, навыки, накопленный производственный опыт, а также личные качества (здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность). [4, с. 491- 494].

Объектом управления кадровым потенциалом является отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Субъектом же управления кадровым потенциалом предприятия выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность кадрового потенциала отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников предприятия.

Задача управления трудовыми ресурсами на предприятии состоит в том, чтобы мотивировать работников компании на осуществление деятельности с наибольшей производительностью. А это невыполнимо в отсутствие соответствующей координации действий трудовых ресурсов, мотивации и формирования корпоративной культуры, увеличивающей преданность потребителей к предприятию. [3, с. 560].

Роль трудовых ресурсов в деятельности компании заключается в том, что он весь участвует в системе производства и реализации продукции, а также оказания услуг. Естественно, ключевые фигуры, способные сильно

влиять на поведение остальных работников, это руководитель компании, руководители отделов и подразделений. Но другие сотрудники компании, более актуальны в полном цикле работы организации, так как через обращение с ними заказчик получает представление об уровне деятельности компании. Так навык работы менеджера по работе с клиентами формирует общее впечатление от работы организации [31, с. 125].

Высокая производительность трудовых ресурсов организации будет достигаться только в случае эффективного управления трудовыми ресурсами организации и ростом мотивации работников в отношении повышения своей квалификации и качества выполняемых обязанностей. В этом случае при отрицательных условиях труда введение системы штрафов окажет отрицательное воздействие на работы трудовых ресурсов и приведет к росту текучести кадров в организации. [5, с. 385].

Продуктивность работы трудовых ресурсов представляет собой комплексный показатель, который включает в себя следующие характеристики [25, с. 384]:

- прибыльность деятельности организации;
- экономичность производственного процесса;
- действенность работы организации на рынке;
- соответствие деятельности организации и качества производимой продукции и услуг международным стандартам;
- уровень трудовой активности трудовых ресурсов организации.

Принципы измерения производительности работы трудовых ресурсов определяются в зависимости от того, какой характер имеет производимая продукция организации. Характеристика принципов определения производительности труда в зависимости от методов производства представлена на рисунке 1.

Натуральный метод определения производительности труда

- Этот метод является наиболее простым и достоверным, применяется при выпуске однородной продукции. Производительность труда определяется делением объема производимой продукции на затраты живого труда на ее производства.

Условно - натуральный метод

- Данный метод состоит в том, что разнородная продукция с помощью различных коэффициентов приводится к единому виду в условно – натуральном выражении. Этот метод экономически менее обоснован, но в силу неоднородности продукции и необходимости приведения ее к общему виду он применяется на воздушном транспорте.

Стоимостной метод определения производительности труда

- Данный метод состоит в том, что общим измерителем продукции является цена, с помощью которой вырабатываемая продукция приводится к единому измерителю. Это наиболее распространённый метод, хотя и не без недостатков.

Трудовой метод измерения производительности труда

- Данный метод применяется, если объем вырабатываемой продукции рассчитывается по ее трудоемкости. Этот метод дает хорошие результаты только при четком нормировании труда. Разновидностью трудового метода является определение роста производительности труда по снижению трудоемкости продукции.

Рисунок 1 – Принципы оценки производительности труда и их характеристика

В качестве факторов, которые оказывают влияние на производительность труда трудовых ресурсов, рассматриваются следующие показатели [18, с. 432]:

– трудовой потенциал организации в совокупной системе экономических ресурсов организации;

– концепция эффективности трудовой деятельности, принятая в организации;

– эффективности осуществляемых инвестиций в трудовой капитал организации;

теорема рентабельности компонентов труда организации.

Чаще всего, для оценки производительности труда трудовых ресурсов применяется один из следующих методов:

– нормативный метод измерения производительности труда;

– многофакторная модель оценки производительности труда трудовых ресурсов организации;

– многокритериальный метод оценки производительности труда трудовых ресурсов организации.

Рассмотрим более подробно принципы и условия применения данных методов оценки производительности труда трудовых ресурсов организации.

Нормативный метод включает в себя организацию измерения уровня производительности трудовых ресурсов с ориентированием на развитие системы измерения и оценки деятельности работников, с учетом их активного участия в процессе проведения оценки. Применение нормативного метода оценки производительности трудовых ресурсов подразумевает использования набора нескольких частных параметров производительности труда с объединением их в отдельные группы. [6, с. 614].

Данный метод может применяться как в отношении отдельной немногочисленной рабочей группы, так и в отношении работников всей организации [28, с. 128].

Применение многокритериального метода оценки производительности трудовых ресурсов организации дает возможность оценить результативность работы трудовых ресурсов за счет применения агрегированного индекса

основных показателей работы организации и результатов деятельности ее сотрудников.

Данный метод находится в прямой связи с нормативным и многофакторным методами оценки производительности и опирается на методические расчеты и результаты, полученные в результате их применения. [9, с. 412].

Применение многокритериального метода, как метода совмещающего многофакторный и нормативный методы, дает возможность сформировать наглядную и эффективную системы оценки производительности трудовых ресурсов, с учетом всех факторов, что даст возможность повысить эффективность процесса управления трудовыми ресурсами организации.

Необходимо отметить, что выбор метода оценки производительности осуществляется в зависимости от численности трудовых ресурсов, сложности производственного процесса, а также размера и вида деятельности организации. [23, с. 60]

1.2 Планирование численности трудовых ресурсов в организации

При определении количества трудовых ресурсов нужно учесть большое количество характеристик. Расчетной базой всех трудовых норм считаются нормы времени, определяющие длительность выполнения разных работ либо величину издержек труда на единицу работы трудовых ресурсов.

Норма количества сотрудников - это установленная количество сотрудников конкретного профессионально-квалификационного состава, нужная для исполнения конкретных производственных, управленческих функций либо объемов работ. По нормам количества определяются кроме того расходы труда по профессиям, квалификациям, группам либо видам работ, отдельным функциям, в целом по организации либо по отделам и структурным подразделениям [7, с. 351].

Достаточная численность сотрудников компании, определяется по

формулам:

$$N_{ч} = \frac{O}{N_0} \quad \text{или} \quad N_{ч} = \frac{O \times N_{вр.о}}{T_{см}}, \quad (1)$$

где $N_{ч}$ – норма численности трудовых ресурсов в компании;

O – количество клиентов компании, производственных процессов компании, а также проводимых операций;

$N_{д}$ - норма деятельности сотрудников компании.

$N_{вр.о}$ - норма времени деятельности компании

$T_{см}$ - время простоя сотрудников компании, мин.

Нормы деятельности сотрудников предназначаются для нормирования труда сотрудников, осуществляющих процессы производства, работы с клиентами компании и т.д. Чтобы рассчитать норму выработки сотрудников компании, нужно квалифицировать норму времени выработки сотрудника.

Норма времени работ сотрудников компании - это число времени, необходимое в конкретных организационно-технических условиях на выполнение обязанностей сотрудника компании, в соответствии с его квалификацией.

Норма времени работы сотрудника компании (T_0) определяется по формуле:

$$T_{но} \sim (T_{н(1)} + T_{н(2)} + \dots + T_{н(n)}) \times K, \quad (2)$$

где $T_{н(1)} + T_{н(2)} + \dots + T_{н(n)}$ - время, которое затрачивает сотрудник на выполнение отдельных работ в рамках его профессиональной деятельности;

K - коэффициент, который учитывает затраты времени на выполнение дополнительных функций сотрудника, а также отдых и прочие личные потребности сотрудников.

Коэффициент будет рассчитываться по формуле:

$$K = \frac{1 + (a_1 + a_2)}{100}, \quad (3)$$

где a_1 - время на осуществление дополнительных функций сотрудников в процентах ко времени выполнения основных функций работников организации;

a_2 – время, затрачиваемое сотрудниками на отдых и различные личные надобности в процентах к времени выполнения основных функций.

Определив норму времени на выполнение сотрудников производственных операций по нормативам либо при помощи проведения хронометража, можно провести расчет нормы деятельности одного сотрудника по последующей формуле [28, с. 49]:

$$H_d = \frac{T_{cm}}{H_{вр.}} = \frac{T_{cm}}{H_{вр.} \times n \times K}, \quad (4)$$

где H_d – норма времени выполнения производственного процесса;

$H_{вр.}$ - норма времени на проведение единицы выполнения одного этапа производственного процесса в рамках деятельности сотрудника;

n - количество этапов процесса или количество процессов, осуществляемых сотрудниками компании;

K - коэффициент, который учитывает выполнение дополнительных операций сотрудников компании, которые были не учтены нормой времени, а также направленные на отдых и прочие личные надобности.

При анализе выполнения норм выработки за единицу времени нужно принимать во внимание условия выполнения операций. Для определения издержек рабочего времени в отношении данных факторов, рекомендовано принимать поправочный коэффициент:

$$K_{ппр} = \frac{T_{cm} - T_{ппр}}{T_{cm}}, \quad (5)$$

где $K_{\text{пнр}}$ - коэффициент, который определяет потери рабочего времени сотрудника по независимым причинам от предприятия и работника;

$T_{\text{см}}$ и $T_{\text{пнр}}$ - время деятельности сотрудника и время простоя то тем же факторам, мин.

Явочная численность сотрудников компании, определяется по нижеследующим зависимостям.

При расчете по нормам времени деятельности сотрудника:

$$Ч_{\text{я}} = \frac{(T_{\text{но}(1)} \times N_1 + T_{\text{но}(2)} \times N_2 + \dots + T_{\text{но}(n)} \times N_n)}{T_{\text{см}}}, \quad (6)$$

При расчете по нормам деятельности сотрудников:

$$Ч_{\text{я}} = \frac{N_1}{H_{\text{o}(1)}} + \frac{N_2}{H_{\text{o}(2)}} + \dots + \frac{N_n}{H_{\text{o}(n)}}, \quad (7)$$

где $Ч_{\text{я}}$ - явочная численность сотрудников;

$T_{\text{но}(1)} T_{\text{но}(2)} - T_{\text{но}(n)}$ - норма времени деятельности сотрудников компании;

$T_{\text{см}}$ - сменный фонд рабочего времени сотрудников;

$H_{\text{o}(1)} H_{\text{o}(2)}, \dots H_{\text{o}(n)}$ - норма выработки сотрудников компании в единицу времени.

Списочная численность сотрудников компании ($Ч_{\text{сп}}$) может быть определена по следующей формуле:

$$Ч_{\text{сп}} = Ч_{\text{я}} \times K_{\text{н}}, \quad (8)$$

где $K_{\text{н}}$ - коэффициент, который учитывает планируемые невыходы сотрудников во время отпуска, по болезни и т. д

Другим популярным и доступным способом расчета количества сотрудников компании считается ее определение через издержки труда

(времени) на выполнение работ, то есть через трудозатратность [26, с. 103].

Этот метод в сравнении с предыдущим считается наиболее упрощенным, впрочем, для его использования нужно иметь выходные данные.

Показатель количества коллектива компании (Р) характеризуем по формуле:

$$P_o = \frac{Ч_o}{Ч}, (9)$$

где $Ч_o$ - численность трудовых ресурсов организации;

$Ч$ - общая численность (по штатному расписанию) работников компании.

Показатель численности управленческих работников компании (P_y) определяем по формуле:

$$P_y = \frac{Ч_y}{Ч}, (10)$$

где $Ч_y$ - численность работников компании в управления;

$Ч$ - общая численность работников компании.

Так как расчеты требуемого количества по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель, нужно изучить, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды в сравнении этого среднегодового показателя, стимулированные различиями в выпускаемой продукции и требуемом размере производства. Кроме того диапазон колебаний может быть значительным, в случае если анализируется количество трудовых ресурсов в профессиональном разрезе [8, с. 296].

Другой подход в определении структуры сотрудников содержится в следующем. Вначале определяется единая численность сотрудников, а после этого она распределяется согласно с существующей (либо установленной, либо ожидаемой) структурой по специальностям (профессиональным группам). При применении этого подхода точность расчета находится в

зависимости от верного определения самой профессиональной структуры в дальнейшем периоде. Присутствуют 3 ключевых способа расчета структуры, относящихся к указанному подходу [11, с. 462].

Первый базируется на применении способа экстраполяции: сопоставление профессиональной структуры сотрудников компании за долгий период (ряд лет), выявление складывающихся направленностей и распространение их на будущий период.

Другой способ расчета перспективной структуры сотрудников по профессиональным группам основан на анализе конфигурации уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность нужна для исполнения того же объема работ. Подъем производительности труда сопровождается высвобождением излишней количества, а отсюда и переменной доли данной профессиональной категории сотрудников в суммарной численности [17, с. 365].

В практике нередко применяется методология планирования «от достигнутого уровня». Согласно с этим подходом количество рабочих в плановом периоде ($ЧР_{пл}$) рассчитывается следующим образом:

$$ЧР_{пл} = ЧР_б (I_q / I_w), (11)$$

где $ЧР_б$ - численность рабочих в базисном (отчетном) периоде; I_q - индекс роста объема производства; I_w - индекс роста производительности.

Дополнительная потребность в рабочей силе можно рассчитать и следующим образом:

$$ДП = ЧР_к - ЧР_н, (12)$$

где $ЧР_к$ и $ЧР_н$ - расчетная численность работников соответственно на конец и начало планового периода.

В первую очередь при анализе текучести кадров в организации необходимо провести внутренне исследование, на основании которого будет выявлено, по какой именно причине люди увольняются из организации.

Основными причинами высокого уровня текучести кадров в организации являются [22, с. 304]:

- некачественный подбор трудовых ресурсов;
- неудовлетворенность принципами руководства организации;
- отсутствие карьерного роста и обучения сотрудников;
- увольнение других работников организации;
- отсутствие или плохая адаптация трудовых ресурсов организации;
- неблагоприятные условия осуществления трудовой деятельности;
- перспективы получения более высокой оплаты труда при тех же условиях в другой организации.

Рассмотрим перечисленные причины более подробно.

Некачественный подбор трудовых ресурсов связан с желанием руководства компании и отдела кадров закрыть открытую вакансию в максимально короткие сроки. В виду этого отбор сотрудника осуществляется по минимальным параметрам (образование, квалификация, опыт работы) не учитывая соответствие работника организации, его корпоративной культуре и иным параметрам.

Отсутствие удовлетворенности принципами руководства организации вытекает их первой причины. Когда сотрудника организации не устраивает метод управления организацией, порядок работы, а также способы управления, это приводит в первую очередь к ухудшению качества работы сотрудника и, в дальнейшем, к его увольнению.

Отсутствие карьерного роста является еще одним фактором, который оказывает влияние на показатель текучести кадров работников организации. Каждый сотрудник в процессе трудовой деятельности ожидает роста заработной платы и положения в организации [24, с .357].

Увольнение других сотрудников также оказывает влияние на уровень

текучности кадров в организации. Чаще всего такая ситуация возникает в случае ухода руководителей отделов или высшего звена. Особенно в том случае, когда уволившийся руководитель имел авторитет среди подчиненных, а также изменением принципов работы в виду прихода нового руководителя, подчиненные могут начать покидать компанию.

Неблагоприятные условия труда, особенно в том случае, когда он не компенсируются в полной мере заработной платой и иными стимулирующими выплатами, также приводят к росту текучести кадров. При этом к неблагоприятным условиям труда можно отнести такие условия, как высокий уровень стресса, отсутствие четкого перечня трудовых обязанностей, а также ненормированный график труда и иные факторы, связанные с трудовым распорядком работников организации [21, с. 109].

Отсутствие адаптации сотрудников или наличие плохой системы адаптации приводит к высокому уровню текучести кадров среди вновь нанятых сотрудников. В виду этого компания постоянно несет расходы на наем и обучение новых работников, а также возрастает время простоя свободных вакансий. Эта ситуация влияет на уровень удовлетворенности трудом других работников, так как на них ложатся обязанности по незакрытым вакансиям, что также приводит к росту текучести кадров в организации.

Перспектива более высокого уровня оплаты труда в сравнении с текущим местом работы при том же перечне обязанностей и с тем же уровнем ответственности также оказывает влияние на уровень текучести кадров. Однако заработная плата не является существенным фактором удовлетворенности трудом, поэтому при высоком уровне лояльности работника незначительная разница в заработной плате не окажет влияние на желание покинуть компанию.

Анализ показателей удовлетворенности стратегией управления трудовыми ресурсами должен проводиться регулярно, а не только в условиях высокого уровня текучести кадров. Это позволит своевременно, до

наступления кризисной ситуации, применять меры, направленные на оптимизацию кадровой стратегии организации и сохранение квалифицированных кадров в организации.

Сменяемостью кадров организации является обновление кадрового состава за счет выбытия некоторых ее элементов и прихода новых сотрудников.

Выбытие сотрудников организации может быть связано с нижеперечисленными факторами [13, с. 212]:

- биологические факторы, к которым относятся ухудшение здоровья, профессиональные заболевания, декретный отпуск и т.д.;

- производственные факторы, к которым относятся сокращение штата организации, отправление работников на учебу или в длительную командировку;

- личные факторы, к которым относятся различные семейные обстоятельства;

- государственные факторы, например призыв на военную службу работника организации в силу возраста и наличия у работника воинской обязанности или по другим причинам.

Интенсивность выбытия трудовых ресурсов из штата организации зависит от нижеперечисленных факторов [16, с. 452]:

- потребность у работника в смене работы из-за личной неудовлетворенности какими-либо условиями труда;

- осуществленные инвестиции в отношении работы или личной жизни;

- желание получить новое рабочее место с более приемлемыми условиями труда или более высокой оплатой труда;

- облегчение адаптации сотрудника с учетом его квалификации, возраста и расходов на ее проведение;

- наличие информации о свободных вакансиях на рынке труда и достоверность данной информации.

Движение трудовых ресурсов может иметь совершенно разные последствия, как для самих работников, так и для организации.

С точки зрения работников уход из организации имеет следующие преимущества [26, с. 464]:

- увеличение доходов при тех же условиях труда;
- наличие карьерного роста;
- расширение связей работника;
- получение должности, более соответствующей квалификации и навыкам работника, а также его желаниям;
- оптимизация морального и психологического климата работника.

В это же время работники, выбывшие из организации, имеют следующие потери:

- риск сокращения заработной платы, прерывание трудового стажа в организации и связанные с ним льготы;
- затраты на поиск нового места работы;
- возникновение трудностей адаптации и риска потери квалификации.

Оставшиеся в организации работники получают дополнительные возможности, связанные с изменением должности, увеличением оплаты труда, а также формирования новых навыков. Однако необходимо отметить, что трудовая нагрузка на оставшихся работников также растет, что может привести к снижению эффективности их трудовой деятельности или последующему увольнению, если руководство организации не примет своевременные меры, направленные на оптимизацию трудовой деятельности.

Рост оборота кадров организации, вне зависимости от того, чем он был вызван, оказывает негативное влияние на работы организации. Это связано не только с тем, что организация несет дополнительные финансовые затраты на увольнение, наем и обучение трудовых ресурсов.

Повышенная текучесть кадров оказывает влияние на укомплектованность штат организации, внутренние взаимоотношения между сотрудниками организации, а также принципы организации

производственного процесса. С учетом того, что каждому новому сотруднику в организации требуется время для включения в общий трудовой процесс с учетом всех его особенностей, не говоря уже о социальной адаптации работника, отрицать, что найм каждого нового сотрудника вносит изменения, не всегда положительные, в деятельности организации, невозможно [27, с. 288].

Между стажем работы сотрудника в организации и качеством и производительностью труда работника существует прямая связь. Если условия труда удовлетворяют сотрудника, то чем дольше он работает в организации, то тем выше становится его производительность и улучшается качество работы, за счет понимания и знания всех тонкостей и специфики работы организации [36, с. 468].

Для оценки движения трудовых ресурсов в организации применяются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент приема трудовых ресурсов, который рассчитывается по формуле:

$$K_{п} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{с}} \quad (13)$$

где $Ч_{п}$ – число принятых работников в периоде;

$Ч_{с}$ – средняя численность трудовых ресурсов в периоде.

1. Коэффициент выбытия кадров, который рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{с}} \quad (14)$$

где $Ч_{в}$ – число выбывших работников в периоде;

$Ч_{с}$ – средняя численность трудовых ресурсов в периоде.

3. Коэффициент текучести трудовых ресурсов, который рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{Ч_{ВТ}}{Ч_c} \quad (15)$$

где $Ч_{ВТ}$ – число выбывших работников по различным причинам в периоде;

$Ч_c$ – средняя численность трудовых ресурсов в периоде.

4. Коэффициент замещения трудовых ресурсов в организации, который рассчитывается по формуле:

$$K_3 = \frac{(Ч_{п}-Ч_{в})}{Ч_c} \quad (16)$$

где $Ч_{п}$ – число принятых работников в периоде,

$Ч_{в}$ – число выбывших работников в периоде;

$Ч_c$ – средняя численность трудовых ресурсов в периоде.

5. Коэффициент постоянства кадрового состава в организации, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{к}}{Ч_c} \quad (17)$$

где $Ч_{к}$ – число работников, которые состоят в списочном составе организации весь анализируемый период,

$Ч_c$ – средняя численность трудовых ресурсов в периоде.

Есть два варианта оценки оборота трудовых ресурсов по выбытию, по общей численности выбывшего трудовых ресурсов и коэффициент выбытия трудовых ресурсов, сгруппированного по типу и причинам увольнения. Чаще всего выбывший трудовые ресурсы группируют по следующим показателям:

- увольнение по собственному желанию;
- увольнение в результате нарушения трудовой дисциплины;

– увольнение под влиянием внешних факторов (армия, смерть, семейные обстоятельства).

Если большая часть выбывших относится к группе уволившихся по собственному желанию, то руководству организации необходимо обратить внимание на ситуацию внутри организации, размер оплаты труда, внутренний климат организации, а также уровень удовлетворенности трудом среди сотрудников. Относительными показателями оборота трудовых ресурсов являются такие показатели как:

- интенсивность оборота трудовых ресурсов по выбытию;
- коэффициент постоянства кадрового состава организации;
- коэффициент текучести трудовых ресурсов организации;
- коэффициент интенсивности текучести кадров организации;
- коэффициент закрепленности работников организации.

Расчет данных показателей осуществляется по формулам, представленным в таблице 1.

Таблица 1 - Расчет показателей движения трудовых ресурсов организации

Показатель	Расчет
Интенсивность оборота трудовых ресурсов по выбыванию	Число выбывших за период / Среднесписочная численность трудовых ресурсов за период
Коэффициент постоянства кадрового состава организации	Число работников, состоящих в организации период не менее 3 лет / Среднесписочная численность трудовых ресурсов за данный период
Коэффициент текучести трудовых ресурсов организации	Излишний оборот трудовых ресурсов / Среднесписочная численность трудовых ресурсов за период
Коэффициент интенсивности текучести кадров организации	Доля работников i – группы выбывших по причине текучести / Доля работников i – группы в общем числе работников
Коэффициент закрепленности работников организации	Число лиц с определенным стажем, покинувших организацию / Среднесписочная численность трудовых ресурсов за период.

Можно выделить 4 группы критериев, которые применяются в любой организации с некоторыми коррективами [14, с. 284]:

– профессиональные аспекты оценки трудовых ресурсов содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, итогов труда;

– деловые критерии оценки трудовых ресурсов включают эти аспекты, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

– морально-психологические критерии оценки трудовых ресурсов, к которым относятся способность к самооценке, добросовестность, справедливость, психологическая устойчивость;

– аспекты оценки трудовых ресурсов, которые возникают на базе присущих человеку свойств и описывают его состояние здоровья, авторитет, специфики личности.

При проведении оценки нельзя руководствоваться только личным восприятием работника. Это приводит к тому, что оценка осуществляется с субъективной точки зрения и зачастую не позволяет оценить в полной мере соответствие работника занимаемой должности, а также оценить его фактические результаты и достижения [15, с. 814].

Проведение оценки позволяет не только повысить уровень квалификации всего трудовых ресурсов, за счет выявления неэффективных работников, работников с низкой квалификацией или не соответствующих занимаемой должности, но и стимулирует сотрудников организации, при правильном применении полученных результатов, к повышению собственной квалификации, расширению компетенций и повышению производительности деятельности.

2 Анализ использования кадрового потенциала в «РЖД – медицина»

2.1 Общая характеристика «РЖД – медицина»

Организация «РЖД – медицина» зарегистрирована 27.04.1999.

Основной вид деятельности предприятия: Производство оборудования специального назначения, не включенного в другие группировки.

Уставный капитал «РЖД – медицина» – 15275000 рублей.

Компания была зарегистрирована 27 апреля 1999 году.

Основные принципы развития стратегии заключаются в следующем:

1. Четкое понимание нужд клиентов;
2. Удобное расположение;
3. Грамотно построенная концепция обслуживания;
4. Активное развитие;
5. Рассмотрение новых районов для дальнейшего развития сети.

Трудовые отношения в «РЖД – медицина» руководствуются Трудовым кодексом и другими законодательными актами, регулирующими права и обязанности работодателя и работников. Сторонами трудовых отношений являются работник и работодатель.

На рисунке 2.1. представлена структура управления персоналом предприятия.



Рисунок 2 - Организационная структура управления персоналом «РЖД – медицина»

Главные достоинства функциональной организационной структуры:

1. Осуществление задач, нуждающихся в специальных знаниях и навыках.
2. Снижение «повторения одинаковых действий, направленных на достижение одной цели и использования материальных ценностей и ресурсного потенциала в функциональных областях».
3. Продуктивность на фоне устойчивых условий.
4. Усовершенствование стратегических решений, менеджерских манёвров.

Основные недочёты:

1. Расхождение задач и установок между командами, отделами.
2. Очень длинная цепь распоряжений от начальника до сотрудника, ответственного за выполнение работ.
3. Большие ресурсные затраты (временные, финансовые, имущественные) для разрешения сложных интегративных межфункциональных задач и вопросов.
4. Не даёт эффекта в ситуации нестабильной окружающей обстановки.

Всеми делами организации занимается руководитель (директор), в обязанности которого входят следующие функции: контроль за соблюдением законодательства в деятельности всех служб, организация взаимодействия всех структурных подразделений, общее руководство производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия в соответствии с законодательством страны в пределах своих полномочий, а также его внутренними нормативными актами и локальными актами. Руководители отделов (начальники отделов) работают под руководством директора. Главный бухгалтер обеспечивает организацию бухгалтерского учета на предприятии и управление разумным, выгодным использованием финансовых и материальных ресурсов, сохранностью имущества, а также динамичным влиянием на повышение производственной активности торго-

хозяйственной деятельности предприятия. Директор отвечает за отдел продаж, отдел маркетинга, отдел логистики, производственный отдел и отдел качественного обслуживания. Данными отделами заведуют руководители отделов, которые несут ответственность за качество продукции, ее реализацию, логистики. Руководитель отдела продаж контролирует деятельность менеджеров по продажам, которые занимаются продвижением продукции на рынок, контролируют разработку и реализацию бизнес-планов и коммерческих условий договоров, соглашений и контрактов, оценивают степень возможного риска, анализируют рыночные возможности, заключают договоры купли-продажи/поставки продукции, выносят предложения по развитию оптовых продаж. Начальник отдела логистики руководит специалистами, ответственными за складской учет, материально-техническое обеспечение и транспорт. Специалисты отдела логистики выполняют следующие функциональные обязанности: создание, организация и управление складом, обеспечение условий для хранения товарно-материальных запасов, обеспечение контроля за складским учетом, составление и обеспечение качественной отчетности, создание маршрутов доставки товаров по наиболее выгодному маршруту с наименьшими затратами денежных средств и времени. Производственный отдел возглавляет главный технолог, который контролирует выполнение всех технологических процессов на производстве (не только изготовление, но и качество получаемых результатов). Главный технолог отвечает за производственный цех, которым руководит мастер производственных процессов.

Оценка качества выпускаемой продукции осуществляется Отделом качественного обслуживания. Отдел контроля качества выполняет следующие функции: контроль за качеством, комплектностью, упаковкой, сохранностью продукции; соответствие продукции стандартам, техническим условиям, утвержденным образцам (стандартам), конструкторской документации; наличие товарного знака предприятия на готовой продукции;

правильность хранения в подразделениях предприятия и на складах материальных ресурсов и готовой продукции.

Таблица 2 – Должностные обязанности ведущих специалистов «РЖД – медицина»

Должность	Задачи, функции, ответственность
Директор	Осуществляет общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, организует взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, обеспечивает выполнение всех принимаемых предприятием обязательств, создает условия для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, разработка стратегии развития предприятия
Главный бухгалтер	Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранность собственности предприятия; формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости
Менеджер по продажам	Организация и ведение продаж изготовленной продукции, осуществление контроля за отгрузкой товара и расчетами с покупателями. Постоянное обновление клиентской базы и налаживание контактов с потенциальными клиентами, планирование и аналитическая работа, анализ статистических данных всех продаж и отгрузок покупателю за отчетный период, составление отчетов по итогам проделанной работы
Механик	Обеспечение качества функционирования механического оборудования, контроль точного соблюдения эксплуатационных требований, своевременное устранение любых возникающих проблем, внесение предложений по общетехнической модернизации предприятия, разработка предложений по оптимизации эксплуатации рабочего оборудования
Инженер по развитию	Определяет техническую политику и направление технического развития предприятия, осуществляет контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор, обеспечивает своевременную подготовку технической документации

Все ведущие специалисты имеют надлежащее профессиональное образование и опыт работы в сфере. Набирая обслуживающий и вспомогательный персонал особое внимание уделяется мастерам, имеющим опыт работы в области производства.

В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели ЧУЗ «РЖД - медицина» 2014-2016 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение			
				абсолютное (+,-)		относительное, %	
				2017 к 2016 гг.	2018 к 2017 гг.	2015 к 2014 гг.	2016 к 2015 гг.
Выручка от продаж, тыс. руб.	1074583,00	1277948,00	1213784,00	203365,00	-64164,00	118,93	94,98
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	518321,00	569745,00	718945,00	51424,00	149200,00	109,92	126,19
Фондоотдача, руб. / руб.	2,07	2,24	1,69	0,17	-0,55	108,19	75,27
Среднесписочная численность персонала, чел	548,00	551,00	557,00	3,00	6,00	100,55	101,09
Производительность труда одного работника, тыс. руб. / чел.	1960,92	2319,32	2179,15	358,41	-140,18	118,28	93,96
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1241532,00	145139,00	1318415,00	-1096393,00	1173276,00	11,69	908,38
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	25000,00	29800,00	34800,00	4800,00	5000,00	119,20	116,78

Продолжение таблицы 3

Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	816900,00	914891,00	989400,00	97991,00	74509,00	112,00	108,14
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	15,30	14,10	14,80	-1,20	0,70	92,16	104,96
Прибыль от продаж, тыс. руб.	62214,00	57216,00	54557,00	-4998,00	-2659,00	91,97	95,35
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	18389,00	21456,00	28932,00	3067,00	7476,00	116,68	134,84
Рентабельность продаж, %	0,06	0,04	0,04	-0,01	0,00	77,33	100,39
Рентабельность деятельности, %	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01	104,18	124,69

Осуществлённый анализ дает возможность сформулировать следующие выводы: прибыль от реализации продукции выросла на 64164 тыс. руб. (+94,98 %) в 2018 году. В 2018 году произошло снижение фондоотдачи на 0,55 пунктов, что связано со снижением эффективности расходования основных фондов. Производительность труда на предприятии упала в 2018 году на 140,18 тыс. руб. Рентабельность от продаж в 2018 году снизилась, что свидетельствует о спаде потребности в продукции.

2.2 Оценка кадрового потенциала организации

Рассмотрим ключевые трудовые показатели работы «РЖД – медицина» по следующей модели:

Найти среднесписочную численность работников Чппр по формуле:

$$Ч_{ппр} = \frac{Ч_1 + Ч_2 + \dots + Ч_{11} + Ч_{12}}{12}$$

где: Ч₁ , Ч₂ , Ч₃ Ч₁₁ , Ч₁₂ - численность работников по месяцам.

$$Ч_{ппр2016} = 548$$

$$Ч_{ппр2017} = 551$$

$$\text{Чппр}2018 = 557$$

Параметры движения сотрудников предприятия. Данный учет осуществляется кадровыми службами по количеству ушедших с предприятия и оформленных на работу сотрудников, и называется оборотом персонала. Необходимый оборот персонала имеет различия (призыв на военную службу, сокращение штата) и излишний (уволившиеся по инициативе работники).

Коэффициент текучести кадров («индекс крутящихся дверей») определяется по формуле:

$$\text{КТ} = \frac{\text{Ку}}{\text{Чппр}} * 100$$

Где Ку – количество уволенных сотрудников

$$\text{КТ}2016 = \frac{25}{548} * 100 = 4,5$$

$$\text{КТ}2017 = \frac{39}{551} * 100 = 7,0$$

$$\text{КТ}2018 = \frac{21}{557} * 100 = 3,7$$

$$\text{КТ}2018 = \frac{21}{557} * 100 = 3,7$$

Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Интенсивность оборота персонала учитывается коэффициентами оборота по приему и по выбытию, рассчитываемые по формулам:

$$\text{Коб. пр} = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чппр}} * 100$$

Где Чпр- число принятых сотрудников

$$\text{Коб. пр}2019 = \frac{31}{548} * 100 = 5,6$$

$$\text{Коб. пр}2017 = \frac{37}{551} * 100 = 6,7$$

$$\text{Коб. пр}2018 = \frac{44}{557} * 100 = 7,8$$

Коэффициент стабильности определяется по формуле:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{\text{Количество работников, состоящих в списке организации в течение 3 лет}}{Ч_{\text{ппр}}} * 100$$

$$K_{\text{стаб}2016} = \frac{321}{548} * 100 = 58,5$$

$$K_{\text{стаб}2017} = \frac{340}{551} * 100 = 61,7$$

$$K_{\text{стаб}2018} = \frac{351}{557} * 100 = 63,0$$

Коэффициенты использования трудовых ресурсов сведем в единую таблицу 4.

Таблица 4 – Характеристика движения трудовых ресурсов «РЖД – медицина» в динамике за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	Год			Отклонение , + , -	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Среднесписочная численность, чел.	80	85	94	3	6
Коэффициент текучести кадров, %	4,5	7,0	3,7	2,5	-3,3
Коэффициент оборота персонала по выбытию, %	5,6	6,7	7,8	1,1	1,1
Коэффициент стабильности, %	58,5	61,7	63,0	3,2	1,3

Как видно из таблицы 2.4, количество работников постоянно увеличивается, что связано с повышением объема выполняемой работы и расширением обслуживания. В общем среднесписочное число сотрудников увеличилась на 6 чел.

Коэффициент текучести кадров в 2017 году составляет 3,7 %, данный показатель понизился на 3,3 %, что представляется хорошим показателем. Коэффициент оборота по приему кадрового состава увеличился на 1,1 %, что является результатом роста среднесписочного числа персонала.

Оценка количественного и качественного числа сотрудников несет огромное реальное значение для мониторинга технологии организации работы с персоналом на предприятии. Учитывая результаты оценки возможно создать умелую кадровую политику на предприятии, определить и скорректировать сильные и слабые стороны, и в результате обозначить векторы для повышения эффективности трудоустройства персонала.

Проанализируем динамику системы персонала «РЖД – медицина» по возрастным критериям в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика структуры персонала «РЖД – медицина» по возрасту в динамике 2016-2018 гг.

Наименование показателей	Год			Отклонение , + , -	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
До 30 лет	5	3	2	2	-1
30-40 лет	10	15	16	5	2
40-50 лет	65	70	72	5	2
50 лет и старше	25	28	30	3	2
Итого	105	116	120	11	4

На рисунке 3 представлена наглядная возрастная структура персонала в динамике за 2016-2018 гг.



Рисунок 3 – Возрастная структура персонала в динамике 2016-2018гг.

Рассмотрев возрастную динамику персонала следует отметить, что в течение определенного периода штат включал наибольшее число работников до 30 лет.

В 2018 году количество работников до 30 лет было 229 человек, что на 1 человек выше показателей 2017 года.

Количество сотрудников возрастного периода 30-40 лет в 2018 году - 149 человек.

Рассмотрим состав работников по уровню образования в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика структуры персонала по уровню образования в динамике 2015-2017 гг

Наименование показателей	Год			Отклонение , +,-	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Высшее	89	81	75	-8	-6
Среднее специальное	35	40	45	5	5
Среднее образование	10	15	20	5	5
Итого	134	136	140	2	4

На рисунке 4 представлена структура персонала по уровню образования в динамике за 2016-2018 гг.

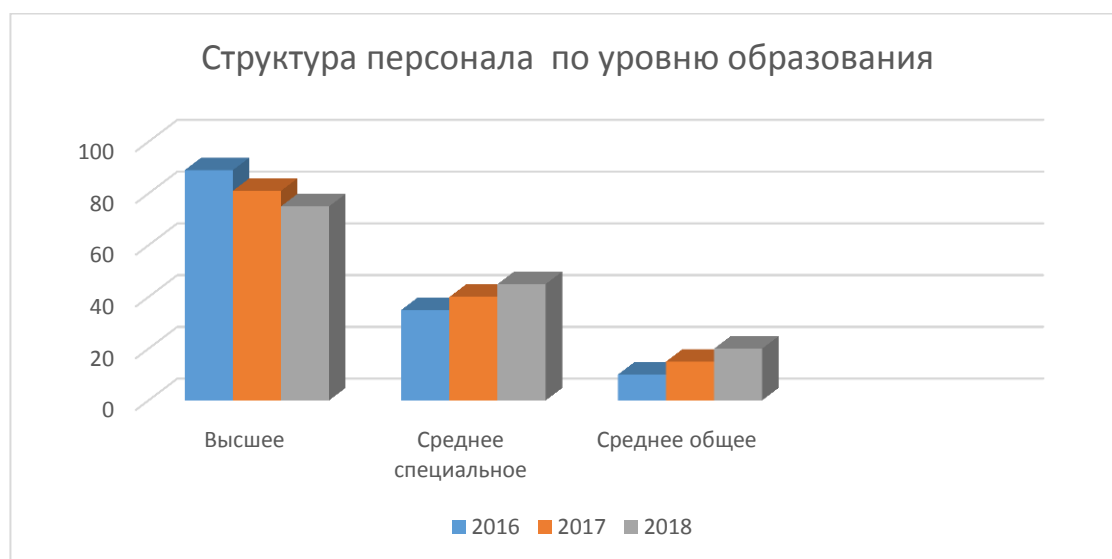


Рисунок 4 – Структура персонала по уровню образования в динамике 2016-2018 гг. ,%

Число работников, не имеющих специального образования, снизилось на 6 человек в 2018 году.

Уменьшение количества сотрудников данной категории произошло потому что определенное количество работников, не имеющих образование, за рассматриваемый период получили высшее или средне специальное образование.

Из вышесказанного следует вывод - что получение образования для сотрудников является основной задачей.

Рассмотрим число персонала по стажу работы в отрасли в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика структуры персонала по стажу работы в отрасли в динамике 2016-2018 гг.

Наименование показателей	Год			Отклонение , + , -	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
5-10 лет	30	35	40	5	5
10 лет и более	50	60	70	10	10
Итого	80	95	110	15	15

На рисунке 5 представлена структура персонала по стажу работы в отрасли в динамике за 2016-2018 гг.



Рисунок 5 - Структура персонала по стажу работы в отрасли в динамике за 2016-2018 гг.

В 2018 году число работников с трудовым стажем менее года в общей структуре персонала возросло. В 2018 году количество работников с опытом 1-5 лет выросло на 2 человека.

Для разбора количества функционального состава на предприятии рассмотрим показатели укомплектованности штата в динамике 2016-2018 гг. в таблице 8.

Таблица 8. – Динамика структуры сотрудников 2016-2018 гг.

Наименование показателей	Год			Отклонение , + , -	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Руководители	3	3	3	0	0
Специалисты	20	25	30	5	5
Служащие	50	60	70	10	10
Итого	73	88	103	15	15

На рисунке 6 представлена структура персонала в динамике за 2016-2018 гг.



Рисунок 6 – Структура персонала в динамике 2016-2018 гг.,%

Как мы видим по информации из таблицы 2.8 и рисунка в 2018 году на часть работающих приходится большее число персонала, а количество этой категории работников возросло на 9 человек. На долю специалистов приходится 201 работник, но численность данной категории осталась неизменной.

Для характеристики трудовых ресурсов предприятия следует выявить показатели оценки управления персоналом в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка управления персоналом в динамике 2016-2018 гг.

Наименование показателей	Год			Норма
	2016	2017	2018	
Коэффициент занятости персонала в аппарате управления	0,13	0,13	0,15	0,04 – 0,07
Показатель уровня квалификации работников	0,75	0,75	1	1

В 2016-2018 гг. отмечается низкая квалифицированность управленческого персонала, но в 2018 году степень профессионализма в

компании следует отметить как высокий, так как часть работников повысили свою квалификацию, получив высшее образование. Также, следует отметить, что коэффициент занятости в административном аппарате превосходит нормативное значение. Стоит признать, что в «РЖД – медицина» отсутствует кадровая политика как таковая. Деятельность с сотрудниками осуществляет отдел кадров. Функциональные обязанности сотрудников отдела кадров следующие:

- ведение учета личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другой установленной документации по кадрам «РЖД – медицина».

- формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью в «РЖД – медицина».

- заполнение, учёт и хранение трудовых книжек, подсчет трудового стажа, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

- составление графика отпусков и пр.

Также отдел кадров исполняют другие обязанности, контролируют документооборот, исполняет другие виды работ, что влияет на некоторые моменты в области непродуктивной организации работы с персоналом.

Отбор кандидатов на замещение вакантных должностей в «РЖД – медицина» осуществляется в форме конкурса. Конкурс не проводится в следующих случаях: назначение на должности, замещение на определенный срок; при заключении срочного трудового договора; при переводе служащего; при приеме на должность, которая относится к младшему служащему персоналу.

Конкурс осуществляется поэтапно и включает не менее двух этапов: 1

этап - конкурс документов (отбор сотрудников с учетом уровня их образования); 2 этап - метод массового сбора фактического материала (проведение анкетирования, тестирования). Данный способ подбора персонала на замещение вакантной должности является весьма продуктивным, так как дает работодателю возможность детально ознакомиться с соискателями.

Процедура введения нового сотрудника в работу в «РЖД – медицина» не предусмотрена. Осуществление знакомства вновь принятого работника с трудовым процессом в «РЖД – медицина» не предусмотрено. Практически всегда работник самостоятельно адаптируется на новом месте, знакомится с коллегами включается в работу и жизнь коллектива.

Также, необходимо отметить, что в «РЖД – медицина» отсутствует аттестация работников по причине формального отношения администрации предприятия к аттестации рабочих мест.

Зачастую, по причине дружеского расположения, возникшего на основе неоднократного неформального общения, завышенной оценки лично симпатичного, психологически приятного сотрудника, характеристики, предоставляемые на аттестуемых сотрудников, не отражает недостатки, которые были выявлены, а аттестация носит преимущественно биографический характер.

Система материального стимулирования персонала не функционирует, так как финансирование предприятия ограничено.

Внутри сотрудников «РЖД – медицина» было организовано исследование в форме опроса на тему «Использование каких нематериальных стимулов побудило бы вас работать более эффективно».

По итогам обработки результатов опроса выявлены следующие результаты: работники «РЖД – медицина» предпочитают движение вверх по служебной лестнице, повышение в должности как основной нематериальный стимул. Но здесь имеется негативный момент - в «РЖД – медицина» отсутствует отлаженная система карьерного роста, что влияет на чувство уверенности

персонала в перспективах карьерного роста. Из всего вышесказанного можно сделать вывод - в «РЖД – медицина» мотивация повышения качества труда неэффективна, практически отсутствует.

Сильной стороной оказывается то, что штат «РЖД – медицина» неконфликтный, согласованный и крепкий. Для поддержания и укрепления корпоративного духа администрацией активно практикуются корпоративные мероприятия (совместные праздники, отдых).

Для оценки удовлетворенности сотрудниками «РЖД – медицина» местом работы был задан вопрос. Анкетирование представлено в приложение А.

Таблица 10 – Анкетирование сотрудников «РЖД – медицина» с целью определения степени их удовлетворенности местом работы (собственная разработка)

Вопрос, заданный респондентам	Варианты			
	Полностью согласен/согласна	Согласен/согласна на частично	Не согласен/согласна	Затрудняюсь ответить
В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями о своем рабочем месте?				
1. Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.	43	20	-	-
2. Мы с коллегами одна рабочая группа. Я могу положиться на них.	26	27	4	6
3. Мы с непосредственным руководителем уважительно относимся друг к другу	22	31	2	8

Продолжение таблицы 10

4. Моя работа в целом удовлетворяет меня	35	23	5	-
5. Я безопасно чувствую себя в рабочей среде, рабочая атмосфера мне приятна	39	22	-	2
6. По моему мнению моя заработная плата является достойной и покрывает все мои нужды	-	9	54	-

Итак, организованный и проведенный опрос демонстрирует удовлетворение большинством сотрудников взаимоотношениями с коллегами и администрацией, положительно оценивают свое рабочее место и благоприятную атмосферу в коллективе.

Несмотря на то, что работники «РЖД – медицина» – это высококвалифицированный персонал, добросовестно выполняющий свои обязанности, их труд не оплачивается образом.

86 % работников не испытывают чувство удовлетворения своевременностью выплаты заработной платы и её размером. По данным Финансового комитета Администрации средняя зарплата в районе составляет около 30 тыс. рублей, однако на практике это условие не выполняется.

У специалистов нет надбавок и доплат, небольшие надбавки (не превышают 20 тыс. рублей) имеют место только у ведущих специалистов.

Основное преимущество в работе «РЖД – медицина» - техническое оснащение и организация рабочего места, так как каждый работник «РЖД – медицина» обеспечен современными компьютерными средствами.

Кадровая политика «РЖД – медицина» является бюрократически ориентированной и относится к закрытому типу, так как на должность руководителя может претендовать только работник с большим трудовым стажем. Еще в «РЖД – медицина» неразвита система стимулирования и вознаграждения сотрудников.

В ходе разбора определено следующее: интенсивность увольнения сотрудников в «РЖД – медицина» не выходит за пределы установленных нормативов. Также, выявлены следующие трудности: не разработана программа адаптации вновь принятых работников; отсутствует возможность карьерного роста.

Таким образом, можно сформировать вывод о том, что кадровая политика предприятия находится на низком уровне и нуждается в существенных изменениях.

3 Совершенствование использования кадрового потенциала в «РЖД – медицина»

3.1 Подготовка предложений по развитию направлений и содержания работы с сотрудниками «РЖД – медицина»

Определяющим фактором успешного и продуктивного функционирования любого предприятия, помимо технологического, будет человеческий капитал, который создаёт возможности для конкурентоспособности, роста объёма выпуска продукции, качественного оказания услуг и общей продуктивной деятельности. Причина зависимости экономически эффективной деятельности организации объясняется тем, что именно человек организует производственную деятельность, руководит процессами, обеспечивает условия для производства продукции, имеет возможности развития и повышения профессионального уровня, а самое главное – владеет главным ресурсом, а именно «способностью к труду».

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод – для успешного и экономически эффективного функционирования предприятия необходимо выстраивание системы работы со штатом организации, направленной на:

- формирование кадрового резерва из специалистов, подготовленных к быстрому вступлению в должность при возникшей необходимости;
- повышение уровня квалификации работников;
- создание условий для роста, мотивации на высокие результаты, здоровую конкуренцию;
- формирование сплоченного коллектива соратников, готовых поддерживать, внедрять, апробировать инновации в производственном процессе.

С целью выявления стиля кадровой политики, существующей в «РЖД – медицина» был проведён сбор информации, анализ, по результатам которого можно сделать вывод - усилия для управления кадрами

минимальны, зачастую, ситуация пускается «на самотёк», ограничиваясь лишь карательными мерами или нивелированием отрицательных результатов действий персонала, что соответствует пассивному типу кадровой политики.

Диагностика системы работы с персоналом «РЖД – медицина» определила следующие трудности:

– отсутствие управленческой технологии, направленной на достижение целей предприятия и на реализацию его стратегии, а также на повышение эффективности деятельности организации по основным функциям управления;

– отсутствие системы мер, связанных с денежными выплатами, направленных на побуждение персонала к эффективной работе для достижения целей предприятия;

– отсутствие связи между административным звеном от коллективом.

С целью повышения качества системы управления персоналом необходимо следующее:

1. Формирование кадрового резерва сотрудников.

Основные принципы формирования кадрового резерва:

- необходимость в замене должностей в штатном расписании должна быть фактической;

- соответствие кандидата характеру должности – требование к квалификации и личностным качествам резервиста при работе в определенной должности;

- принцип возможностей резервиста – кандидаты, находящиеся в кадровом резерве, должны иметь потенциал развития (по возрасту, по здоровью и по другим качествам).

Показатели продуктивности формирования кадрового резерва в дальнейшем:

1. Число вакантных мест, закрытых из сотрудников, находящихся в кадровом резерве, в сравнении с общим количеством закрытых вакансий;

2. Численность обучающих мероприятий сотрудников, входящих в состав кадрового резерва, в соотношении с общим количеством всех обучающихся мероприятий;

Число назначений на новые должности работников, входящих в состав кадрового резерва;

Степень показателя, отражающего скорость потери предприятием сотрудников, входящих в состав кадрового резерва;

Часть образовательных курсов, освоенных резервистами, от суммированного числа обучающих программ;

Число дней, необходимых для обучения на единицу работника, входящего в состав кадрового резерва в соотношении с числом дней обучения на одного сотрудника;

Цена программы развития на одного сотрудника, состоящего в резерве.

Дополнительное вознаграждение (премия) сверх установленной заработной платы персонала, добросовестно исполняющего свои трудовые обязанности, возложенные трудовым договором.

Так как премированию работников – это прерогатива организации, данный раздел содержит рекомендации по порядку расчета суммы денежных средств на премирование, обычно определяемых руководителем организации, который издает приказ о выплате определенной группы работников премии.

Правила премирования и установление порядка выплаты премиальных:

- высокая производительность труда;
- работа без перебоев;
- экономия материальных и нематериальных ресурсов;
- досрочное выполнение или перевыполнения плана;
- отсутствие претензий от получателей услуг;
- своевременное и качественное оформление и ведении рабочих документов;

– отсутствия нарушений трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, локальных актов.

Модель начисления премий следующая: каждый месяц отделом бухгалтерии производится учет имеющихся средств для определенного подразделения. Руководитель структурного отдела подаёт начальнику рекомендации по определённым видам премий работникам. Учитывая полученные данные готовится приказ о премировании сотрудника и передаётся в бухгалтерию предприятия. Дополнительное вознаграждение сверх установленной заработной платы может быть выплачено одновременно с оплатой труда работника за месяц, который идёт за окончанием отчётного периода.

Процедура введения рекомендаций по улучшению кадрового ресурса «РЖД – медицина»

В ходе мониторинга выявлено следующее: в «РЖД – медицина» отсутствует взаимосвязь между увеличением дохода и размером заработной платы, следовательно отсутствует мотивация к заинтересованности работников в росте объема продаж.

Поэтому рекомендуем одновременно с фиксированным окладом установить порядок премирования за превышение состава и объема работ, которые должен выполнить работник за определенный календарный период времени.

Проект премирования персонала представим в виде таблицы 11.

Таблица 11– Проект премирования сотрудников

№ п/п	Перевыполнение нормы, %	Величина премии, %
1.	от 1 до 3	3
2.	от 3 до 5	5
3.	от 5 до 7	7
4.	от 7 до 10	9
5.	выше 10	3% от числа перевыполнениях

Рост прибыли - цель персонала, но и всех остальных работников в «РЖД – медицина». Нельзя забывать о роли заработной платы, так как это один из главных толчков для роста эффективности труда. Поэтому рекомендуем ввести дополнительные выплаты специалистам, учитывая при этом стабильный рост размера прибыли в «РЖД – медицина». Например, за 1% роста среднемесячной прибыли от продаж продукции платить специалистам дополнительные выплаты объёме 3500 рублей.

Так как от сотрудников предприятия, выполняющих обслуживание хозяйственной деятельности, тоже зависит устойчивость, комфортность работы, их также следует включить в систему премирования, и в случае исправного и точного исполнения своих трудовых функций финансово поощрять (премировать) обслуживающий персонал в размере 10% от должностных окладов.

Соблюдение работниками общеобязательных правил поведения, определенных Трудовым кодексом, дополнительными соглашениями, коллективным договором, а также прочими нормативными и локальными актами является неотъемлемой частью должностных обязанностей сотрудников предприятия. Считаем, что в «РЖД – медицина» важно усилить наблюдение за трудовой дисциплиной персонала через введение штрафов, представленных в таблице 12.

Таблица 12 – Классификация штрафов сотрудников

№ п/п	Пример несоблюдения	Размер штрафа
1.	Опоздание на работу	1500 рублей
2.	Хамство потребителю	500 рублей
3.	Нарушение сотрудником режима работы, определенного в трудовом договоре без уважительной причины	3000 рублей
4.	Присутствие на работе в нетрезвом виде	Лишение всех премий и доплат

Работникам, которые за год ни разу не брали больничный лист, можно выделить трехдневный оплачиваемый отпуск в удобное для них время или продлить очередной отпуск на три дня.

Кадровый резерв в «РЖД – медицина» важно формировать с учётом потребностей предприятия в замещении вакантных должностей руководителей. Введение порядка подготовки резерва руководителей осуществимо при условии действия процедуры установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности, а также систематического обучения сотрудников.

Кадровый резерв формируется в целях обеспечения непрерывной деятельности предприятия в экстренной ситуации, например, при неожиданно высвободившейся должности, занять которую может лишь специалист, обладающий определёнными профессиональными навыками, качествами личности; определения перспективных работников организации, потенциальных кандидатов на замещение незанятых (высвободившихся) должностей административного характера, обучение резервистов.

Базовые задачи, требующие решения:

1. Анализ скрытых возможностей сотрудников как потенциальных руководителей.
2. Возможность быстрого и безболезненного приёма (перевода) работника на высвободившуюся должность без потерь для предприятия.
3. Перспективы закрытия высвободившихся вакансий в кратчайшие сроки.
4. Создание условий для роста мотивации и заинтересованности у сотрудников в собственном профессиональном росте.
5. Организация условий для профессиональной переподготовки сотрудников, повышения их квалификации, возможности перенятия позитивного опыта работы, а также – распространения собственного.

6. Снижение рисков опущения ошибки при подборе кандидатов на высвободившиеся вакансии.

7. Обеспечение непрерывности рабочего процесса в случае увольнения сотрудника.

8. Повышение эффективности работы и конкурентоспособности организации.



Рисунок 7 – Принципы подбора резервистов

Критерии при отборе кандидатов на руководящую должность:

1. Опыт работы в управленческой должности;
2. Уровень подготовки (образование, повышение квалификации);
3. Стаж работы в компании (на предприятии);
4. Положительные результаты в период предыдущей работы на руководящих должностях;
5. Оценка непосредственным руководителем административных способностей работника;
6. Оценка руководителем лидерских качеств кандидата, умения работать в команде и направлять работу подчиненных, стремиться к высокому результату;
7. Коммуникативные качества работника (умение договариваться с подчинёнными, сглаживать конфликты).

Программа подготовки кадрового резерва составляется в виде схемы замещения незанятого рабочего места и ориентирован на конкретные личности с различными приоритетами. Мероприятия по работе с резервом кадров приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Содержание программы работы с кадровым резервом

Фиксирование спроса в руководящих кадрах	Подбор и обучение кадров	Укомплектование кадрового резерва	Работа с резервистами	Наблюдение за обучением руководящих кадров	Выявление уровня подготовки кадрового резервистов
Рассмотрение организационной документации; Нормативно-правовая база документационного обеспечения управления	Рассмотрение локальных нормативных актов, определяющих обязанности работника, полномочия, ответственность, права, требования к	Изучение рекомендаций по включению в кадровый резерв	Установление путей подготовки. Подготовка и рассмотрение персональных «дорожных карт»	Управление планом под контролем администрации	Выявление уровня подготовленности сотрудников к замещению вакантной должности

	его квалификаци и и формы его поощрения		подготовки		
--	---	--	------------	--	--

При организации и проведении процесса формирования резерва кадров необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процедуры создания кадрового резерва руководителей:

1 этап - организационный. Данный этап включает мероприятия мониторингового и планового характера, такие как: разработка политики кадрового резерва на предприятии и программы развития кадрового резерва на конкретный срок; определение значимых профессий, на которые необходимо ориентироваться при подборе и подготовке резервистов; порядок и расчёт наиболее приемлемого количества кандидатов в резерв под востребованные должности.

2 этап – практический. На данном этапе осуществляется прямое взаимодействие с кандидатами: в кадровый резерв отбираются кандидаты, обладающие набором определённых личностных и профессиональных качеств; проводится работа по формированию профессиональных и лидерских компетенций у резервистов.

3 этап – заключительный. На заключительном этапе проводится оценивание достигнутых результатов резервистов, выявляется психологическая готовность к вступлению в должность; принимается окончательное решение об утверждении кандидатуры на должность, оформление документов.

Рассмотрев структуру штата предприятия в развитии за 2015-2017 гг., можно сделать вывод - максимальный удельный вес от общего числа сотрудников составляют женщины, которые и составляют основной резерв управленческих кадров. Для продуктивного применения трудовых ресурсов женщин-руководителей рекомендую организовать обучение по программе дополнительного профессионального образования по профилю

«Управленческие навыки: психологические аспекты» и повысить квалификацию восьми женщин -руководителей.

Длительность учёбы: 72 часа.

Форма организации образовательного процесса: очная.

Режим проведения занятий: с 9.00 часов до 17:00 часов.

Цена за подготовку одного сотрудника: 8 500 рублей.

Численность сотрудников, охваченных обучением: 8 человек.

Итоговая сумма, необходимая для организации обучения: 68 тысяч рублей.

Программа обучения нацелена на повышение психологических и управленческих компетенций резервистов в области осуществления управления и контроля, а также на совершенствование компетенций необходимых для профессиональной деятельности.

Освоение программы дополнительного профессионального образования направлено на следующие результаты:

1. Сформированность представлений о значимости и роли психологической составляющей в работе руководителя;
2. Приобретение навыков использования современных методов и методик практической психологии управления;
3. Сформированность умений и навыков работы над собой как специалистом – профессионалом, умело распоряжающимся рабочим временем, стремящемся к личностному развитию, высоким результатам.

Содержание учебного плана:

1. Психологические аспекты управления трудовым коллективом.
2. Я – руководитель в системе управления, личность руководителя, его коммуникативные навыки, самосовершенствование и саморазвитие.
3. Первенство и менеджмент.
4. Психологические формы и приёмы, применяемые в практической деятельности руководителя.

Успешное освоение программы дополнительного профессионального образования и прохождение итоговой аттестации подтверждается удостоверением о повышении квалификации.

Одна из ключевых задач руководителя – продуктивность труда. Поскольку рост прибыли организации напрямую зависит от человеческого фактора, желания и стремления каждого работника работать на имидж и результат своего предприятия, необходимо создавать условия для сотрудников, при которых они будут испытывать комфорт от нахождения в коллективе, слаженно трудиться, сглаживать конфликты, находить компромиссы. С целью создания данных условий и повышения сплочённости штата возможно использование психологических тренингов. Также, психологические тренинги призваны решить такие проблемы, как: заниженное чувство ответственности, отсутствие доверия между членами коллектива, повышенная раздражительность, «токсичность» сотрудников, инертность и безынициативность работников. Особенность тренингов заключается в разнообразии их форм, что является привлекательным для работников разных возрастов, интересов, склада характера. В тренинговую деятельность возможно вовлечение всех членов коллектива, а значит и эффект от использования данной активной обучающей формы будет положительным, продуктивным.

3.2 Проект расчёта социальной и экономической эффективности от введения мероприятий по улучшение кадрового потенциала «РЖД – медицина»

Расчет продуктивности мероприятия по внедрению системы премирования.

Апробация внедрения опыта по использованию дополнительного денежного вознаграждения как ведущего средства мотивирования на протяжении трёх месяцев демонстрирует рост объёмов реализованной

продукции на 5% (до процедуры внедрения опыта среднемесячная прибыль была 442,17 тыс. рублей, по окончании составила в среднем 464,22 тыс. руб.).

Исходя из того, что рост среднедневного оборота следующий:

$(464,22/442,17) \times 100 - 100 = 5\%$, можно определить годовой прирост прибыли от реализации продукции с учётом внедрения процедуры премирования:

$$5305,4 \times 5\% = 265,3 \text{ тыс. руб.}$$

Так как апробация опыта потребовала дополнительных финансовых затрат на оплату труда, то увеличение можно определить разницей между затратами, осуществляемыми до мероприятия и после его внедрения.

Таблица 14 – Исходные данные для расчёта затрат на финансовое поощрение штата

Индикатор	Условные знаки	Величина
1.Число сотрудников, вовлечённых в мероприятие (Чоб)	Чоб	8
2.Товарооборот		
до введения в действие мероприятия		5305,4
после введения в действие мероприятия		5570,67
3.Среднемесячная заработная плата (ЗП)	ЗП	1050,0
4.Траты на введение в действие мероприятия (З)	З	630,0

Финансовый эффект вычислим опираясь на следующие расчёты:

1.Прирост производительности труда:

$$П_T = \frac{T_0}{T_6} \cdot 100\% , \text{ где}$$

$П_T$ – прирост производительности труда;

T_0, T_6 – соответственно, товарооборот отчетного и базисного периода.

$$П_T = \frac{5570,67}{5305,4} \cdot 100\% = 104,9\%$$

2.Высчитаем относительную экономию численности по формуле:

$$П_T = \frac{\mathcal{E}_q \times 100}{\mathcal{Ч} - \mathcal{Э}_q} ,$$

$$\text{Э}_ч = \frac{П_T \cdot Ч}{100 + П_T}$$

$$\text{Э}_ч = 0,286 \text{ (чел.)}$$

3. Экономия заработной платы:

$$\text{Э}_{ЗП} = \Phi_{ЗП} \times \text{Э}_ч,$$

$$\text{Э}_{ЗП} = 0,286 \times 1050 \times 12 = 3603,6 \text{ (руб.)}$$

4. Экономия по социальным отчислениям:

$$\text{Э}_{С/С} = \text{Э}_{ЗП} \times 0,356,$$

$$\text{Э}_{С/С} = 3603,6 \times 0,356 = 1282,88 \text{ (руб.)}$$

5. Годовая экономия:

$$\text{Э}_Г = \text{Э}_{ЗП} + \text{Э}_{С/С},$$

$$\text{Э}_Г = 3603,6 + 1282,88 = 4886,48 \text{ (руб.)}$$

6. Годовой экономический эффект:

$$\text{Э}_\Phi = \text{Э}_Г - З$$

$$\text{Э}_\Phi = 4886,48 - 630 = 4256,48 \text{ (руб.)}$$

Произведём расчёты экономической эффективности мероприятия по формированию внутреннего кадрового резерва.

Экономический эффект от апробации мероприятия демонстрирует экономию непроизводительных затрат рабочего времени на обучение в условиях обычной трудовой ситуации, от назначений на незамещённые должности наиболее результативных работников организации, уже работающих на предприятии и не требующих первичного обучения.

Например, временные затраты на первичный инструктаж и обучение составляют до трёх часов (180 минут) в день в течение первых двух рабочих недель, то есть в общей сумме годовые затраты времени на первичный инструктаж и обучение следующие:

$$\text{Экономия времени} = 180 \times 5 \text{ дней} \times 2 \text{ недели} = 1800 \text{ минут в год.}$$

Общее количество работников, задействованных в данной процедуре считается как число всех новых сотрудников, вновь принятых на работу (продолжительность трудовой деятельности работника до 1 года).

Таблица 15 содержит данные для расчёта экономического эффекта:

Таблица 15 – Начальные данные для вычисления финансового эффекта мероприятия по осуществлению ротации кадров

Индикатор	Условные знаки	Величина
1. Число работников, вовлечённых в мероприятие, чел.	Чохв	8
2. Число работников, всего, чел	Чобщ	68
3. Годовой фонд оплаты труда одного работника, тыс. руб.	ФЗП	134,4
4. Уменьшение временных трат, минут.	t	1800
5. Продуктивный фонд времени, дней	ФЭВ	283
6. Страховые взносы, К тыс. рублей	-	0,30

1. Экономия численности:

$$\mathcal{E}_q = \mathcal{E}_B / \Phi_{ЭВ} = 1800 / 283 = 6,3 \text{ чел.}$$

2. Увеличение производительности труда за счет экономии числа работающих:

$$P_{TP} = \mathcal{E}_q \cdot 100 / N - \mathcal{E}_q = 6,3 \cdot 100 / (68 - 6,3) = 5,6\%$$

3. Экономия заработной платы:

$$\mathcal{E}_{з.п.} = \mathcal{E}_q \cdot \Phi_{ЗП} = 6,3 \cdot 134,4 = 846,72 \text{ тыс. руб}$$

4. Экономия по отчислению во внебюджетные фонды

$$\mathcal{E}_{от.вн.} = \mathcal{E}_{ЗП} \cdot 0,3 = 846,72 \cdot 0,3 = 254,0 \text{ тыс.руб.}$$

5. Экономия себестоимости:

$$\mathcal{E}_{себ.} = \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{от.вн.} = 846,72 + 254,0 = 1100,72 \text{ тыс.руб.}$$

Исходя из вышесказанного следует, что формирование внутреннего кадрового резерва даёт возможность сэкономить до 30 часов продуктивного рабочего времени (1800 минут) работников, увеличивает эффективность труда на 5,6% и способствует получению экономического эффекта от снижения себестоимости в форме экономии фонда оплаты труда сотрудников в сумме 1100,72 тыс. рублей.

По итогам обучения по программе дополнительного профессионального образования «Управленческие навыки: психологические аспекты» устраняются потери рабочего времени в среднем объёме - 15 мин.

Первичные данные для оценки (расчёта) экономической эффективности данного мероприятия размещены в таблице 16.

Таблица 16 – Первичные данные для оценки (расчёта) финансового эффекта после повышения квалификации

№ п/п	Индикаторы	Условные знаки	Величина
1.	Снижение потери времени в смену у одного сотрудника, мин	Свр	15
2.	Число сотрудников, вовлечённых в мероприятие, чел	Ч	4
3.	Плановый реальный запас рабочих дней на одного сотрудника, дн	Рд	247
4.	Запас рабочего времени одного сотрудника в год, ч	Фг	2 015
5.	Общее количество сотрудников организации, чел	Чср	68
6.	Среднегодовой фонд заработной платы одного сотрудника, руб	ФЗП	134,4
7.	Нормативный коэффициент сравнительного экономического эффекта организационных мероприятий	Ен	0,15
8.	Единовременные затраты на введение мероприятия, руб	Зед	68 000

Расчёт финансового эффекта

1. Ликвидация потерь рабочего времени рабочего в смену, %:

$$\frac{15 \times 100}{480} = 3,125$$

2. Экономия рабочего времени, чел-час:

$$\text{Э вр} = \frac{\text{Свр} \times \text{Ч} \times \text{Рд}}{60};$$

где 60 - перевод минут в часы.

$$\text{Э вр} = \frac{15 \times 8 \times 247}{60} = 494 \text{ ч}$$

3. Экономия численности (относительное высвобождение), чел.:

$$\text{Эч} = \frac{\text{Эвр}}{\text{Фг}} = \frac{494}{2015} \approx 0,24 \text{ чел.}$$

4. Прирост производительности труда, %:

$$\text{Пр} = \text{Эч} \times 100 / (\text{Чср} - \text{Эч}) = \frac{0,24 \times 100}{75 - 8} = 0,358 \%$$

5. Экономия по заработной плате, руб.:

$$\text{Эз/п} = \text{Фз/п} \times \text{Эч} = 134,4 \times 0,24 = 32256 \text{ руб.}$$

6. Экономия по социальным нуждам:

$$\text{Эсоц.} = \text{Эз/п} \times 35,6 \% / 100$$

$$\text{Эсоц.} = 32256 \times 30,2 / 100 = 9741,3 \text{ тыс. руб.}$$

7. Годовой экономический эффект:

$$\text{Эг} = (\text{Эз/п} + \text{Эсоц}) - \text{Ен} \times \text{Зед}$$

$$\text{Эг} = (32256 + 9741,3) - 0,15 \times 68000 = 39773 \text{ руб.}$$

Единовременные затраты, которые относятся к внедрению и проведению мероприятия в общей итоге выражены в сумме - 45760,12 тыс. руб.

Вычислим общий экономический эффект от рекомендованных мероприятий.

Таблица 17 – Экономическая эффективность рекомендованных мероприятий

Процедура	Затраты, тыс. рублей	Прирост Пт, %	Эч, чел.	Эс/с, тыс. рублей	Эг, тыс. рублей
Премирование работников	63000	104,9	3,6	1828,8	4886,4
Формирование кадрового резерва	0	5,6	6,3	846,7	1100,72
Повышение квалификации руководителей	68000	35,8	0,2	9741,3	39773
Итого:					45760,12

Заключение

В первой главе представлены результаты проведенного нами анализа деятельности производственного предприятия «РЖД – медицина» и сделаны следующие выводы:

Основной вид деятельности предприятия - производственное предпринимательство, изготовление оборудования специального назначения, не входящего в другие группировки.

Уставный капитал «РЖД – медицина» – 15275000 рублей.

Трудовые отношения в «РЖД – медицина» регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ и другими законодательными актами, регламентирующими права и обязанности сторон трудовых отношений - работодателя и работников.

Штатная численность работников предприятия - 97 человек в 2018 году. Коэффициент текучести кадров в 2017 году - 3,7 %. Настоящий индекс упал на 3,3 %, что представляет собой высокий показатель. Коэффициент оборота по приёму работников увеличился на 1,1 %, что повлияло на рост среднесписочной численности работников.

Следует отметить, что в «РЖД – медицина» отсутствует кадровая политика как таковая. Отдел кадров обеспечивает работу с персоналом на предприятии, а так же, выполняет другие функции, такие как регистрация документации, издание приказов, мониторинг изменения трудового законодательства в области трудовых отношений, что влияет на выполнение прямых трудовых обязанностей - осуществление работы с персоналом, планирование, мониторинг кадровых затруднений на перспективу - многие проблемы остаются не решенными.

Подбор работников на свободные рабочие места в «РЖД – медицина» осуществляется методом выбора одного (самого лучшего по мнению администрации или по рекомендации отдела кадров) сотрудника из

нескольких претендентов. Конкурс не проводится в следующих случаях: утверждение в должности, замещение на определенный срок; при заключении срочного трудового договора; в случае перевода служащего на вакантное место; утверждение в должности, которая относится к младшему служащему персоналу.

Большее число сотрудников удовлетворены межличностными отношениями с сослуживцами и администрацией, благоприятным образом характеризуют свое рабочее пространство и атмосферу в коллективе.

Учитывая факт наличия у сотрудников «РЖД – медицина» опыта работы, высокой квалификации, а также уверенного выполнения своих трудовых обязанностей, их труд не оплачивается как полагается. 86 % работников недовольны несвоевременной выплатой заработной платы и её размером.

Направление и содержание работы с персоналом «РЖД – медицина» придерживается бюрократически - ориентированного принципа и относится к закрытому типу, так как должность руководителя может добиваться исключительно работник предприятия с большим трудовым стажем. Также, следует отметить, что в «РЖД – медицина» неразвито материальное стимулирование персонала.

Анализируя кадровую политику предприятия следует обозначить следующие проблемы:

- отсутствие средств оценки персонала, а также оперативной информационной поддержки процесса оценки персонала;
- нехватка системы материального стимулирование трудовой деятельности работников;
- отсутствие связи между руководящим персоналом и трудовым коллективом.

Во второй главе создан порядок совершенствования кадровой политики на предприятии.

Для улучшения системы контроля за кадровой стабильностью

предприятия, а также повышения мотивации сотрудников на продуктивную деятельность и профессиональный рост с необходимо проведение таких мероприятий как:

1) Формирование кадрового резерва работников - создание базы перспективных сотрудников, способных к управленческой деятельности.

2) Систематическая работа по повышению квалификации штата. Рассмотрев и проанализировав состав и классификацию сотрудников в динамике за 2015-2017 гг., определено, что наибольший удельный вес от общего количества штата образуют женщины, являющиеся значимым резервом управленческих кадров. Применение профессиональных навыков женщин - руководителей будет более продуктивным при условии повышения уровня квалификации через прохождение программы дополнительного профессионального образования «Управленческие навыки: психологические аспекты».

Список используемой литературы

1. Аширов, Д.А. – Организационное поведение / Д.А. Аширов. – Издательство Проспект, 2016. – 341 с.
2. Багирова, И.Х. Роль социальной политики и социального партнерства в мотивации трудовых ресурсов организации / И.Х. Багирова, Б.С. Бурыхин // Вестн. Томского пед. ун-та. – 2016. – № 1
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П. В. Малиновский, Н.М. Малиновская - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2017. 560 с.
4. Белова, А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования трудовых ресурсов // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 491-494
5. Беляцкий, Н.П. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие/Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П.-2-е, стер. изд.-Минск: Б.и., 2016. – 385 с.
6. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб.пособие / И.В. Бирюкова. – М.: Экономика, 2016. – 614 с.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 351 с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент трудовых ресурсов: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2016. – 296 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2016. – 412 с.
10. Воробьев Г.Г. Человеческие ресурсы и современные службы персонала[Текст] / Г.Г. Воробьев // СОЦИС, - 2014. - № 11.
11. Гимпельсон, В. Российская модель рынка труда / В. Гимпельсон. – М.: Флинта, 2015. – 462 с.

12. Дзугкоева О.Г. Стандарты деятельности кадровых служб [Текст] / О.Г. Дзугкоева // Научные проблемы гуманитарных исследований, 2016. № 11.
13. Друкер П. Управление нацеленное на результаты /Пер с англ. М.: Технологическая Школа бизнеса, 2016. - с.212
14. Дуракова, И.Б. – Управление трудовыми ресурсами. Учебник./ И.Б. Дуракова – Инфра-М, 2016. – 284 с.
15. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 814 с.
16. Егоршин, А.П. Организация труда трудовых ресурсов: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 452 с.
17. Егоршин, А.П. Управление трудовыми ресурсами: Учеб./Егоршин А.П.-3-е изд.-Н.-Новгород: Б.и., 2016. – 365 с.
18. Жданова С.Ю. Как провести организационные изменения безболезненно. Справочник по управлению персоналом[Текст] / С.Ю. Жданова - М.: ИНФРА-М, 2016. 432с.
19. Жуков, Б. М. Исследование систем управления : учебник / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 423 с
20. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. – 2016. – Вып.2. – С.78-106.
21. Захаров В.Я. Управление трудовыми ресурсами.: Учебное пособие. - Н.Новгород, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет,2014.- 109с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления трудовыми ресурсами: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 304с.
23. Козак Н.Н. Кадровая служба организации. Библиотека топ-менеджера [Текст] / Н.Н. Козак - М.: Издательские решения, 2016. 60 с.

24. Красноженова, Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Г.Ф, Красноженова, П.В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 357 с.
25. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебник / Ю.Д. Краосвский. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 384 с.
26. Модели и методы управления трудовыми ресурсами. / Под ред. Е.Б.Моргунова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2013. - 464 с.
27. Мордовин С.К. Управление трудовыми ресурсами: современная российская практика. - СПб.: Питер, 2016. - 288 с.
28. Пархимчик Е.П. Кадровая служба организации. Учебное пособие [Текст] / Е.П. Пархимчик - Минск: ГИУСТ БГУ, 2016. 128 с.
29. Погодина Г.В. Оценка эффективности программы адаптации[Текст] / Г.В Погодина // Всё для кадровика. Акцион - МЦФЭР, 2016. № 8.
30. Прохоров Ю.К. Управленческие решения. 2 издание, исп. и доп. / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов – СПб.: СПГУ ИТМО, 2016. 138 с. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.
31. Семиглазов А.М. Теория антикризисного управления предприятием. Часть 1.: Учебное пособие. [Текст] / А.М. Семиглазов, В.А. Семиглазов - Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2016. 125 с.
32. Совершенствование кадровой службы [Текст]// Директор по персоналу. Акцион - МЦФЭР, 2016. № 12.
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016). [Текст]
34. Ульрих, Д. – Эффективное управление трудовыми ресурсами. Новая роль HR-менеджера в организации./Д. Ульрих – М., «Вильямс», 2016. – 611 с.
35. Чернышев М.А. Основы менеджмента[Текст] / М.А. Чернышов, И.Ю. Солдатова - ред.-сост., Изд.: ИТК «Дашков и К», НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс Ростов н/Д, 2016. 256 с.

Приложение А

Анкета сотрудника

Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.

Полностью согласен/согласна

Согласен/согласна частично

Не согласен/согласна

Затрудняюсь ответить

Мы с коллегами одна рабочая группа. Я могу положиться на них.

Полностью согласен/согласна

Согласен/согласна частично

Не согласен/согласна

Затрудняюсь ответить

Мы с непосредственным руководителем уважительно относимся друг к другу

Полностью согласен/согласна

Согласен/согласна частично

Не согласен/согласна

Затрудняюсь ответить

Моя работа в целом удовлетворяет меня

Полностью согласен/согласна

Согласен/согласна частично

Не согласен/согласна

Затрудняюсь ответить

Я безопасно чувствую себя в рабочей среде, рабочая атмосфера мне приятна

Полностью согласен/согласна

Согласен/согласна частично

Продолжение Приложения А

Не согласен/согласна

Затрудняюсь ответить

По моему мнению моя заработная плата является достойной и покрывает все мои нужды

Полностью согласен/согласна

Согласен/согласна частично

Не согласен/согласна

Затрудняюсь ответить