

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой  
канд.экон.наук  
К.А. Баннова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

Овчинникова Дарья Антоновна

Научный руководитель  
доктор экон.наук,  
профессор

Лиман Ирина Александровна

Бухгалтер  
ООО «Когалымское УТТ»

Шибкова Татьяна Александровна

Тюмень  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	9
1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	9
1.2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ .....	17
1.3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ТРАНСПОРТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ».....	39
2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ».....	39
2.2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ».....	59
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ».....	61

3.1. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ».....	61
3.2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ».....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	84

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время как в целом в мире, так и в России приоритетное значение приобрели вопросы, связанные с управлением персоналом. Длительное время в России содержание работы по управлению персоналом сводилось к учету движения кадров и регистрации их отдельных характеристик. В условиях перехода к инновационному типу развития внимание к этим вопросам значительно увеличилось. Это связано тем, что персонал в целом и его потенциал являются основным фактором, определяющим инновационный характер развития любого предприятия, что конечно относится и к транспортной отрасли. Причем существует прямая зависимость управления персоналом и эффективностью труда на транспортных предприятиях, что определяет актуальность исследования данных вопросов.

Управление персоналом и эффективностью труда на транспортных предприятиях и в целом в транспортной отрасли России заключается в определении отношений между субъектом и объектом управления, которые могут быть организационно экономическими, социально психологическими и правовыми.

Субъектом управления и эффективностью труда на транспортном предприятии является служба управления персоналом транспортного предприятия, а объектом управления является персонал на транспортном предприятии. Основой отношений между субъектом и объектом управления являются принципы, методы, а также формы воздействия на персонал, которые используются субъектом управления для наилучшего использования потенциала персонала транспортного предприятия. С точки зрения методологии данная сфера является весьма специфичной и характеризуется определенными показателями, методами и направлениями анализа трудового персонала организации, как в целом, так и по отдельным категориям.

В целом рациональная организация деятельности по управлению персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии в транспортной отрасли предполагает построение целостной системы, которая включает отдельные подсистемы работы с персоналом, которые предназначены для эффективного воздействия на него.

Таким образом, формирование целостной системы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии предполагает построение отдельных подсистем, входящих в нее с учетом особенностей транспортной организации, ее сферы деятельности, рынков сбыта, а также размеров предприятия. Поэтому размер организации является одним из ключевых факторов, которые влияют на особенности формирования системы управления персоналом. Все эти вопросы и определили актуальность настоящего исследования. Исходя из вышесказанного, также актуальность темы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии заключается и в необходимости выявить условия результативности организации такого управления, что определило цель настоящей магистерской диссертации.

Степень разработанности темы исследования. Проблема управления персоналом и эффективностью труда на предприятии уже достаточно давно разрабатывается зарубежными и отечественными учеными, которые внесли важный вклад в разработку проблемы эффективности управления персоналом и эффективностью труда.

Вопросам изучения потенциала персонала посвящены работы Г.Б.Кошарной, Л. В. Мамаевой, С. В. Пименова, Е.В. Родионовой, О.С.Сухарева, Р.Н. Федосовой, И.В. Шиндряевой.

Вопросы управления эффективностью труда, ее оценки и способов повышения ее эффективности рассматривались такими специалистами, как: Н.П. Башук, И.И. Белоус, А. Я. Кибанов, О. А. Кислицына, О.И.Меньшикова, Л.Л. Мешкова, Н.П. Пашин, Л.В. Решедько, В.К. Стародубцева, Р.Г.Тишкова, Н. М. Фролов, Н. А. Шпилева и др.

Вопросы управления трудовыми ресурсами на предприятиях различных отраслей нашли свое отражение в работах многих отечественных ученых (Бондаренко В.В., Васина С.М., Егоршина А.П., Ерохина Р.И., Кибанова А.Я., Макарьева В.И., Резника С.Д., Шлендер П.Э. и других).

В работах Кибанова А.Я., выявлены основные элементы и особенности управления персоналом в компаниях. В исследованиях Сивальнева Н.Н., Швекова А.В., определены основные подходы к оценке персонала крупной отечественной транспортной компании. Харрингтон Дж., охарактеризовал общее направление исследований управления эффективностью труда крупной компании. Важным дополнением этих исследований является изучение проблемы управления и эффективностью труда на конкретном транспортном предприятии для выявления специфики отраслевых особенностей управления персоналом и эффективностью труда.

Целью магистерской работы является выявление особенности управления персоналом и эффективностью труда в транспортной отрасли на примере транспортного предприятия ООО «Когалымское УТТ». Что было сделано на основе оценки состояния управления персоналом этого предприятия. И на основании чего проведена разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии.

Объектом исследования в данной работе является система управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии ООО «Когалымское УТТ».

Предметом исследования являются условия результативности системы управления персоналом и эффективностью труда в транспортной отрасли.

С учетом поставленной цели можно выделить задачи магистерского исследования:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом и эффективностью труда на предприятии;

- обозначить основные элементы и методы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии;
- провести анализ системы управления персоналом и эффективности труда в ООО «Когалымское УТТ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Когалымское УТТ»;
- обозначить мероприятия по повышению эффективности труда в ООО «Когалымское УТТ».

Методологической основой решения выдвинутых в исследовании задач стали принципы объективности и системности научного анализа. Основой диссертационного исследования стали теоретические и экспериментальные общенаучные методы, в частности, метод сравнения, метод моделирования и другие.

Методологической базой для выполнения работы служили законодательные и нормативные акты и работы следующих ученых: З.К.Алиева, М.Л. Винер, И.А. Гребенщиков, Е.А. Игов, А.В. Кириллов, И.А. Ласский, О.Е. Панасевич, Д.Н. Рахимова, И.И. Хасанов, Е.А. Югов и других.

Теоретической базой проведенного исследования служили труды отечественных авторов по вопросам развития системы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии, повышения производительности труда и факторов на них влияющих. В ходе исследования использовались нормативно-правовые источники, аналитические доклады, программы и прочие документы, изданные органами государственной власти, министерствами, ведомствами и другими государственными учреждениями.

Теоретическая и практическая значимость данной работы заключается в определении условий эффективности системы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии. А также в выявлении особенностей системы управления персоналом в транспортной отрасли, и разработке рекомендаций по повышению эффективности и дальнейшего

повышения уровня системы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии и в целом в транспортной отрасли.

Научная новизна магистерского исследования заключается в определении в работе условий совершенствования системы управления персоналом и эффективностью труда в транспортной отрасли на примере конкретного транспортного предприятия. Автором рассмотрена особенность управления персоналом и эффективностью труда в транспортной отрасли, взяв за пример транспортное предприятие ООО «Когалымское УТТ». Были выявлены проблемы управления персоналом и эффективностью труда на этом транспортном предприятии, возникающие в процессе его функционирования, а также разработаны способы их решения.

1) совершенствование отдельных функций системы управления персоналом, в частности отбор персонала и подготовка резерва;

2) совершенствование системы оценки персонала;

3) предложены критерии оценки деятельности персонала: по уровню добросовестности, толерантности, новаторства, склонности к совместной работе, стремления к достижениям и ориентации на клиента, по которым можно делать заключение об эффективной работе отдельных работников.

Практическое применение разработанных предложений поможет формированию новой более устойчивой формы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии и в транспортной отрасли, что в том числе может снизить текучесть кадров, сократить трудозатраты на управление, позволит реализовать инновационный потенциал персонала и интегрировать его с системой управления производительностью труда.

Структура магистерской работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Система управления в большинстве современных предприятий состоит из двух подсистем: управляемой – объекта управления и управляющей – субъекта управления. Это позволяет субъекту производить сознательное воздействие на объект управления для того, чтобы добиться определенных целей.

Управление персоналом является специфической функцией управленческой деятельности, главным объектом которой можно назвать людей, входящих в определенные социальные группы или трудовые коллективы. Субъектом управления и эффективностью труда на транспортном предприятии является служба управления персоналом транспортного предприятия, а объектом управления является персонал на транспортном предприятии. А именно субъектом управления персоналом являются руководители отделов и служб, которые осуществляют функции управления в отношении своих подчиненных, продемонстрировано на рисунке 1.1.

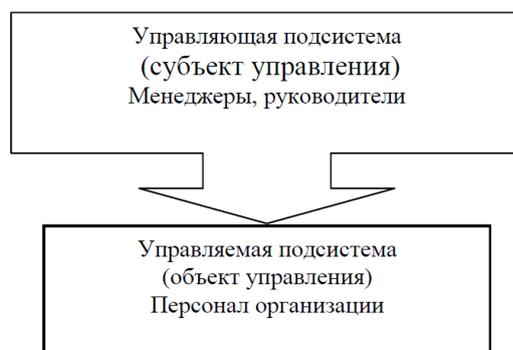


Рисунок 1.1 - Основные подсистемы управления персоналом на предприятии

Источник: составлено автором

Основой отношений между субъектом и объектом управления являются принципы, методы, а также формы воздействия на персонал, которые используются субъектом управления для наилучшего использования потенциала персонала транспортного предприятия.

Согласно Дж. Харрингтону, между управляемой и управляющей подсистемами происходит постоянное взаимодействие. В этом взаимодействии ключевая роль отводится объекту управления, т.к. его структура, содержание и цель работы, а также происходящие изменения в объекте являются определяющими для субъекта управления и его развития, что выражается в совершенствовании методов и форм управления персоналом.

Ресурсный характер субъекта и объекта управления влияют на формирование системы субъективно-объективных отношений. Под этим подразумевается то, что организацией может выполняться ее производственная функция с использованием определенного человеческого ресурса. Поэтому можно дать более обширное объяснение понятию «управление персоналом и эффективностью труда на предприятии».

Управление персоналом и эффективностью труда на предприятии – это целеустремленная деятельность руководства предприятия, которая направлена на создание отношений, связанных с управлением человеческим потенциалом, целью чего является эффективность труда на предприятии, и как следствие повышение результативности деятельности самого предприятия. Причем такие отношения связаны с разработкой концепции управления персоналом, кадровой стратегии и политики, различных методик управления персоналом и эффективностью труда на предприятии. [Кузьминов А.В., 48]

Следовательно, управление персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии, как и на любом другом коммерческом предприятии, является системным и запланировано посредством системы

взаимоувязанных социальных и организационно-экономических мероприятий, направленных на формирование и создание условий рационального использования кадров. Основой управления персоналом является перераспределение, формирование, планирование и рациональное использование человеческих ресурсов.

Управление персоналом является исключительно сложным и многогранным процессом, характеризующимся своими специфическими закономерностями и особенностями. Сравнительная характеристика моделей управления персоналом и эффективностью труда на предприятии приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Сравнительная характеристика моделей управления персоналом

Признаки	Традиционный подход к управлению персоналом	Подход на основании управления человеческими ресурсами
1	2	3
1. Сущность подхода	Ориентировано на потребности работника	Ориентировано на потребности организации в рабочей силе
2. Приоритеты кадрового менеджмента	Определяются кадровым потенциалом организации	Определяются результатами функционального анализа
3. Характерные виды кадровой политики	Пассивная и реактивная	Активная кадровая политика
4. Характер управления во времени	Оперативное	Стратегическое
5. Ответственность за кадровую политику	Возлагается только на специалистов по кадрам	Возлагается и на специалистов по кадрам и на линейных менеджеров
6. Ориентация кадрового менеджмента	На коллектив и коллективистские ценности	На личность и индивидуальные ценности
7. Цель кадрового менеджмента	Экономия издержек	Развитие персонала
8. Заинтересованность менеджмента в обучении и росте качества трудовой жизни	Нет заинтересованности	Заинтересован
9. Сосредоточенность внимания кадрового менеджмента	На рядовых работниках, так как компетентность работников считается ключевым элементом кадрового потенциала	На менеджерах, так как компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
10.Корпоративная культура	Закрытое обсуждение вопросов, нет общей заинтересованности в успешном развитии компании, нововведениях	Открытое обсуждение вопросов, общая заинтересованность в развитии компании и нововведениях

Источник: составлено автором

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами изменяет не только подход к кадровой политике, но и ее основным элементам, обеспечивая организации высокий уровень вовлеченности персонала в принятие управленческих решений, их заинтересованность в результатах своей деятельности, что повышает эффективность труда на предприятии.

Однако одно осознание возможности решить проблему является недостаточным для ее решения в реальных условиях. Для этого нужно еще и знание того, как это выполнить, а также умелое и уместное использование нужных методов и технологий управления персоналом с учетом современных моделей управления персоналом. Отсюда можно сделать вывод, что управление персоналом в целом, а в транспортных компаниях в особенности, представляет собой сложное явление по содержанию и формам проявления. При этом в данной системе каждый элемент имеет свою место и играет определенную роль.

Задачей менеджмента и кадровой службы предприятия, поэтому должно стать обеспечение организации, таким персоналом, который должен соответствовать целям ее развития в количественном и качественном аспекте. Для этого в настоящее время происходит переход от традиционной модели управления персоналом к модели управления человеческими ресурсами.

Таким образом, система управления персоналом в современных условиях основана на концепции человеческих ресурсов, которая подразумевает понимание работника как ценного ресурса для любой

организации и при этом его характеристики должны соответствовать целям и задачам ее развития.

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько подходов к проблеме управления персоналом с точки зрения человеческих ресурсов.

1. Институциональный подход. Согласно данному подходу, термин «управление персоналом», определяется в качестве деятельности высших и линейных руководителей, которые выполняют управленческие функции относительно своих подчиненных и направлена на эффективное использование трудовых ресурсов, то есть данный подход акцентирует внимание на задачах управления персоналом. В крупной компании данные задачи обычно детализируются, и их выполнение закрепляется за отдельными сотрудниками.

2. Функциональный подход предполагает выделение задач, функций и целей функционирования в пределах организации. Вместо акцентирования внимания на задачах управления персоналом (как это делается в институциональном подходе), данный подход подразумевает выделение действий и процессов, выполнение которых должно произойти для достижения данных целей. Учитывая это, можно рассуждать о том, что управление персоналом в крупной компании является особым видом деятельности, целостной системой, которая имеет определенное содержание и включает различные функциональные подсистемы системы управления персоналом крупной компании.

3. Организационный подход. Понятие «управление персоналом», с точки зрения данного подхода, определяется таким образом – это комплекс взаимосвязанных социально-психологических, организационных и экономических методов, которые обеспечивают конкурентоспособность организаций и эффективность трудовой деятельности. В данном случае речь идет о взаимодействии субъекта и объекта, рассматриваются процедуры, инструменты, технологии и механизмы реализации функций управления персоналом в крупной компании.

4. Социальный подход к управлению персоналом отличается тем, что объектом системы управления персоналом рассматривается процесс целенаправленного взаимовлияния и взаимодействия в совместной продуктивной деятельности персонала и управленцев. В рамках этого подхода система управления определяется как единство объектов и субъектов управления, достижение которого происходит в результате процесса саморегулирования в сложных социальных системах, а также при целенаправленном воздействии объекта управления на субъект. В этом случае объектом управления можно назвать группы, процессы, отношения, социальные ресурсы и самого человека, который неизбежно вступает в социальные отношения, и участвует в социальных группах и процессах и реализации ресурсов. [Горбунова Ю.Н., 68]

Учитывая вышесказанное, управление персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии представляет собой систему, имеющую объект и субъект управления, между которыми есть управленческие и организационные отношения, а также управленческие функции, реализующиеся посредством системы определенных методов.

Управление персоналом и эффективностью труда в транспортной отрасли и на каждом транспортном предприятии имеет свои отличительные особенности. Поэтому реализация кадровой политики в транспортной отрасли имеет особое социальное значение и целый ряд особенностей:

1. Более высокий уровень социальной ответственности и взаимодействия с государством и обществом. Большой вклад в национальный (региональный) продукт и, как следствие, более пристальный контроль со стороны государства в отношении налогов, наличия рабочих мест, применяемых мер социальной ответственности. В целом транспортные предприятия и вся транспортная отрасль рассматриваются государством как солидные и самостоятельные партнеры, оказывающие влияние на развитие и стабильность в обществе.

2. Низкую скорость (как правило, низкую) прохождения распоряжений, что негативно сказывается как на исполнительской дисциплине персонала в целом, так и на информированности персонала в частности. Большое количество уровней управления, присущих транспортной отрасли, накладывают свои особенности на вопросы управления персоналом, оказывая влияние на скорость передачи информации, в том числе организационно-распорядительных документов.

3. Чем крупнее транспортное предприятие, тем разнообразнее его профессиональный состав работников. И тем сложнее разработать критерии оценки эффективности труда каждого работника в сравнении с другими для соблюдения принципа справедливости в системе оплаты труда. Следовательно, подразделению по управлению персоналом непросто подобрать методы и инструменты по управлению таким коллективом в целом и его стабильностью в частности. Кроме того, каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности, поэтому крупные организации, обладая большой численностью, подчас нивелируют отдельного работника.

4. Территориальная разрозненность (транспортные подразделения некоторых компаний находятся удаленно на большом расстоянии друг от друга) приводит к разрозненности коллектива, разбиению на отдельные малые производственные сообщества.

5. Отдаленность (оторванность) производственных структурных подразделений транспортных компаний от подразделения по управлению персоналом. Это подчас приводит к искажению процедуры поиска и найма персонала, т. к. будущий работник попадает в организацию через производство, а не через отдел кадров. Который оформляет трудовые отношения с будущим работником уже после ознакомления работника с кругом обязанностей, его будущим руководителем, при этом функции собеседования и адаптации целиком и полностью ложатся на плечи непосредственного руководителя работника.

Все эти особенности в транспортной отрасли должны учитываться при формировании кадровых стратегий каждого конкретного транспортного предприятия, как части стратегического планирования. Исходя из приведенных выше особенностей управления в транспортной отрасли и на каждом транспортном предприятии, можно сделать вывод, что управление персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии имеет свои специфические черты. Так в частности управление персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии включает следующие отличительные черты.

1. Необходимость унификации и формализации при использовании методов управления персоналом.

2. Наличие необходимости в долгосрочном и стратегическом планировании персонала.

3. Наличие специфических функций в управлении персоналом.

4. Повышенное внимание к использованию информационных технологий в управлении персоналом.

Помимо отмеченных отличительных характеристик при управлении персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии особенную важность приобретает задача стабилизации трудового коллектива, так как основой конкурентного преимущества такой компании является стабильный трудовой коллектив.

Таким образом, общий подход к управлению персоналом определяет его в качестве упорядоченной совокупности взаимосвязанных элементов, отличающихся функциональными целями, действующих автономно, но направляющих свое действие на достижение общей поставленной цели. Особенности же управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии заключаются в более высоком уровне ответственности и взаимодействия с государством и обществом, характеризуются низкой скоростью прохождения распоряжений, разнообразным профессиональным составом работников, разрозненностью

коллектива, оторванностью производственных структурных подразделений от подразделения по управлению персоналом. Данные особенности приводят к необходимости в унификации и стандартизации методов управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии, выделению специфических функций, широкому использованию информационных технологий. В этой связи рассмотрим значение эффективности труда как элемента социально-трудовых отношений.

## 1.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Современные технологии, как в производстве, так и в управлении, все в меньшей степени являются фактором, ограничивающим функции человека и область принятия решений. Напротив, свобода действий при разделении труда и построении труда заложена в технических решениях. Наблюдается диверсификация форм и способов занятости, трудовых договоров, управления трудовыми ресурсами. Критерием успеха является новизна технологических решений, индивидуальность, оригинальность.

Рынок труда отвечает на это более высокими требованиями к качеству человеческих ресурсов, связанных с квалификацией, способностью создавать, развивать новые идеи, готовностью к обучению. Характер социально-трудовых отношений и отношений меняется. «Командная» форма организации труда, объединяющая человеческие ресурсы, становится все более популярной. Условием его высокой эффективности является партнерство и взаимопонимание между участниками, формирование благоприятного психологического климата - своего рода «ноосфера» творчества на рабочем месте.

Труд – это многогранное понятие, которое включает в себя целенаправленную деятельность человека, раскрытие человеком своего

потенциала, процесс между человеком и природой, факторы производства и так далее. Конечно, все определения взаимосвязаны, что определяет сложность и неоднозначность каждого определения. Труд представляет собой многослойную, сложную систему, которая направлена как на обеспечение условий жизни человека и личности, так и на содействие благополучию всего общества извне [Бухалков М.И., 55]. Трудовые ресурсы являются важнейшей производительной силой общества, его трудовым потенциалом, который составляет нынешнее состояние и потенциал развития страны.

Основой теории человеческих отношений является выявление социальной составляющей труда. Эта теория предполагает, что предприятие должно выстроить имманентную социальную структуру, что предполагает создание субъектно-личностного характера отношения каждого субъекта трудовой деятельности к производственной деятельности его предприятия. Структура производственных отношений требует социально-психологической работы руководства предприятия и его совокупного характера деятельности [Бухалков М.И., 17].

Рассматривая социальный аспект трудовых ресурсов, следует отметить, что основным продуктом производства является человек, особенности его развития как личности. Исходя из статистического демографического или экономического положения, трудовые ресурсы определяются количественными параметрами на основе режима естественного воспроизводства, установленного в стране и регионах.

Количественные параметры человеческих ресурсов в последние годы показали последовательное сокращение их объема и ухудшение структуры, что создает ряд важных проблем: последующее снижение уровня занятости населения; недостаточное использование значительной части рабочей силы; нерациональное распределение трудовых ресурсов в территориальном, профессиональном, отраслевом планах; чрезмерная загруженность занятой части населения. Все это определяет низкое качество рабочей нагрузки,

которая, однако, не может быть четко оценена [2, 12, 15].

Социально-трудовые отношения - это объективно существующие взаимоотношения и взаимосвязи между людьми и группами в трудовых процессах, направленных на регулирование качества трудовой жизни. Система социально-трудовых отношений имеет сложную структуру, которая в условиях рыночной экономики включает в себя следующие элементы: субъекты социально-трудовых отношений, уровни и предметы социально-трудовых отношений, принципы и типы социально-трудовых отношений. Система социально-трудовых отношений представлена на рисунке 1.2. Социально-трудовые отношения включают в себя следующие основные компоненты: внутренняя мотивация трудовой деятельности, накопление профессионализма; внешнее стимулирование трудовой деятельности человека [Герчикова И.Н., 89].



Рисунок 1.2 – Система социально-трудовых отношений

Источник: составлено автором

Субъектами социально-трудовых отношений являются работник,

работодатель, государство. В качестве работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать как отдельные лица, так и группа работников, которые различаются по социальному, профессиональному, территориальному положению; ориентация интересов; трудовая мотивация, отношение к труду, трудовая культура, корпоративная этика и др.

Работодатель как один из субъектов социально-трудовых отношений может быть собственником средств производства или его представителем. Государство в системе социально-трудовых отношений в рыночной экономике выступает законодателем, координатором и организатором регулирования этих отношений; в качестве работодателя, посредника и арбитра в трудовых спорах. Роль государства в социально-трудовых отношениях может изменяться и определяться историческими, политическими и экономическими условиями его развития.

Уровень социально-трудовых отношений определяется свойствами среды, в которой функционируют субъекты этих отношений. Основой социально-трудовых отношений является политика, учитывающая социально-трудовые отношения занятости; социально-трудовые отношения, связанные с организацией и поддержанием эффективности труда; социально-трудовые отношения, возникающие из вознаграждения за труд.

Социальная политика государства предполагает регулирование баланса в обществе между мотивацией и стимулированием труда. В социальном состоянии человек оказывается в таких хорошо продуманных (запланированных) условиях социальной политики, в которых его внутренняя мотивация развивается за счет трудовой деятельности [Ивановская Л.В., 18].

Мотивация и стимулирование – это две стратегии социальной политики, направленные на развитие и накопление человеческого капитала.

Практически между работником и работодателем нет чисто трудовых отношений, то есть отношений без социальной составляющей. В соответствии с трудовым законодательством работодатель обязан создать для

работника необходимые социальные условия труда: организационное, санитарно-гигиеническое, безопасное (охрана труда), социально-культурное, социальное страхование. Кроме того, в блок социально-трудовых отношений входят:

- социальное партнерство,
- социальная защита,
- обучение,
- переподготовка и повышение квалификации работника,
- пенсионная система и др.

Однако формирование социально-трудовых отношений в системе взаимодействия человека происходит крайне медленно по следующим причинам:

- сложное финансовое положение многих предприятий и организаций;
- отсутствие инициативы в тех организациях, в которых не сформированы представительные органы социального партнерства;
- нежелание работодателей брать на себя социальные обязательства в условиях экономической и финансовой нестабильности;
- отсутствие на предприятиях профсоюзных организаций;
- противодействие работодателей-собственников объединению работников;
- социальная пассивность работников, отсутствие у них стремления к объединению и коллективной защите своих интересов, недооценка ими ценности коллективного договора.

Возможности построения системы социально-трудовых отношений в соответствии с мировыми тенденциями определяются:

- спецификой производства (размер, вид, юридическая форма, сфера деятельности);
- кадровым и управленческим потенциалом команды;
- финансовыми возможностями;
- этапами жизненного цикла организации.

Средства управления развитием социально-трудовых отношений зависят от ряда факторов:

- ситуации во внешней среде (в экономике в целом и на этом рынке);
- концепции управления и стратегии развития предприятия (организации);
- системы управления персоналом, в частности особенностями рабочих мест;
- кадровой политики;
- норм трудового поведения и др. [19, 23]

Ситуация во внешней среде ограничивает средства контроля и управления развитием посредством правовых норм, разрешенных законом; параметры макросреды (инфляция, безработица, темпы роста ВВП, уровень среднедушевых доходов населения и т. д.); структура и конъюнктура внешнего рынка труда; социокультурная среда; основные технические параметры изделий и оборудования.

Концепции и стратегии развития определяют взаимозависимости между персоналом и другими типами политики предприятия (организации). Организация труда определяет характер взаимоотношений и технологическое подчинение работников.

Система рабочих мест формируется в процессе последовательного выполнения в технологическом процессе работ с учетом их содержания, организации услуг, специализации и сотрудничества, нормирования и условий труда, установления рабочего времени и других организационных элементов.

Кадровая политика охватывает планирование, учет, кадровое обеспечение, удовлетворение внутрифирменного спроса на рабочую силу, оценку и вознаграждение, карьерный рост и развитие персонала, трудовую мотивацию, социальные выплаты, компенсационные выплаты, участие работников в прибыли и капитале предприятия (организации).

Трудовое поведение складывается из установок, мотивов, групповых и

индивидуальных норм трудового поведения, конфликтов, профессиональной социализации и других элементов.

Конкретные цели управления развитием устанавливаются с учетом бюджетных ограничений и зависят от стадии жизненного цикла организации.

Социально-трудовые отношения – это отношения, возникающие в сфере обеспечения повышения качества и эффективности труда, в частности, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров, а также повышением их квалификации. Влияние социально-трудовых отношений на развитие человеческого капитала представлено на рисунке 1.3.

Таким образом, социально-трудовые отношения могут рассматриваться как постоянный инструмент, влияющий на формирование знаний, навыков, профессиональных компетенций и мотивации трудовой деятельности работника.



Рисунок 1.3 – Влияние социально-трудовых отношений на развитие человеческого капитала

Источник: составлено автором

Неудовлетворительные социально-трудовые отношения могут привести к смене профессии, переходу на новую работу и, соответственно, к

изменению структуры индивидуального человеческого капитала.

В системе управления персоналом, которая состоит из подсистем, представленных на рисунке 1.4, происходит реализация функций управления в системе социально-трудовых отношений.



Рисунок 1.4 – Структура системы управления персоналом предприятия в системе социально-трудовых отношений

Источник: составлено автором

Рассмотрим подробнее перечисленные подсистемы.

1. Подсистема линейного руководства компании необходима для управления организацией, как в целом, так и для управления ее отдельными подразделениями. Данная подсистема включает руководителя организации и его заместителей, а также руководителей структурных подразделений предприятия, то есть весь управленческий персонал предприятия.

2. Подсистема планирования и маркетинга компании. Предполагает разработку и реализацию кадровой политики и стратегии, включающей анализ рынка труда и персонала предприятия, организацию и проведения планирования кадров на основе выявления потребности в кадрах в соответствии с условиями внешней и внутренней среды организации,

формирование имиджа организации как работодателя, предполагающей установление взаимосвязей с источниками удовлетворения потребности в персонале.

3. Подсистема найма и учета персонала компании включает организацию подбора и отбора кадров, их оценки, перемещения и увольнения, организацию использования трудовых ресурсов, оформление документов по учету наличия и движения кадров.

4. Подсистема управления отношениями между работником и работодателем компании включает анализ и регламентирование отношений между персоналом, предотвращение конфликтов, взаимодействие с профсоюзами, формирование благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе.

5. Подсистема условий труда в компании включает отношения по поводу организации безопасной работы персонала.

6. Подсистема развития персонала в компании включает обучение и повышение квалификации персонала, их адаптацию к условиям труда на предприятии и на данной должности, оценку кадров, организацию их творческой активности и продвижения.

7. Подсистема мотивации персонала компании позволяет провести диагностику мотивации персонала с целью разработки адекватной ей системы стимулирования, а также нормативно-методического обеспечения их деятельности.

8. Подсистема социального развития персонала компании направлена на формирование благоприятных условий деятельности персонала и включает обеспечение персонала питанием, их жилищно-бытового обслуживания, культурного и социального обеспечения: обеспечения досуга персонала, питания и социального страхования.

9. Подсистема развития организационной структуры управления в компании предполагает анализ структуры управления с целью ее оптимизации и повышения эффективности функционирования.

10. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом в компании, предназначена для оформления отношений с персоналом в соответствии с действующим законодательством, а также правовых документов, направленных на управление персоналом организации.

11. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом в компании позволяет проводить учет персонала, обеспечение его деятельности необходимой информацией.

В транспортных организациях выполнений функций данных подсистем ложится на плечи различных подразделений, которые осуществляют работу с кадрами.

В соответствии с точкой зрения А.Я. Кибанова, каждую подсистему системы управления персоналом составляет набор функций системы управления.

В подсистему маркетинга персонала и планирования входит разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, изучение кадрового потенциала и т.п. А подсистему развития организационной структуры управления составляют анализ существующей организационной структуры, проектирование новой, разработку и введение в работу рекомендаций, касающихся развития методов и стиля руководства, разработку штатного расписания.

Все перечисленные выше функции относятся к основным направлениям анализа системы управления персоналом для ее дальнейшего развития. Таким образом, система управления персоналом транспортной компании направлена на реализацию всех функций управления.

Как считают Н.Н. Сивальнева и А.В. Швекова, в современных условиях происходит стабильный рост роли субъективного фактора - это решимость и способность руководителей компаний, отраслей внедрять и проводить новый курс, который связан с процессом совершенствования системы конкурентных преимуществ, а именно:

- уровень готовности сотрудников к грядущим изменениям;
- степень заинтересованности специалистов и руководителей на уровне предприятий, а также их подразделений;
- уровень творческой активности широких масс простых исполнителей и работников.

Главной тактической задачей службы управления персоналом транспортной компании является формирование и развитие человеческих ресурсов организации. А стратегия управления персоналом направлена на формирование требований и принципов кадровой политики.

Для крупных транспортных компаний характерно, что стратегическую функцию управления персоналом, как правило, выполняет управляющая компания, а тактические функции реализуются в обособленных подразделениях. Охарактеризуем различные варианты организации и распределения полномочий в крупных транспортных компаниях.

1. Наличие центральной службы управления персоналом и отдела управления персоналом на местах. При этом «центр» выполняет функции по формированию стратегии управления и стимулирования, а на местах реализуются отдельные направления кадровой политики: подбор и отбор кадров, адаптация и оценка персонала, его обучение.

2. Наличие центральной службы управления персоналом и специалиста по управлению персоналом на местах. Такая модель управления персоналом реализуется, в случае, если структурное подразделение включает незначительный штат сотрудников и создание отдела персонала, поэтому является нецелесообразным.

3. Использование аутсорсинга кадровых функций предполагает, что в компании для выполнения кадровых функций в целом, или какой-то отдельной функции (например, подбор персонала) передается сторонней организации. Данный вариант выполнения кадровых функций характерен для небольших представительств, крупных компаний в регионах или небольших иностранных представительств.

Таким образом, несмотря на то, что управлению персоналом присущи различные аспекты (технико-экономический, организационный, социально-психологический и педагогический), его обоснование может происходить на различных концептуальных положениях.

При разработке кадровой политики транспортной компании разрабатывается концепция ее кадровой политики, которая позволяет реализовать стратегическую функцию управления персоналом крупной компании. Концепция отражает философию и начальные принципы управления персоналом, на которых основывается согласование интересов сотрудников и организации и разрабатывается, как правило, высшим органом управления крупной компании. Она существует объективно, при этом может происходить ее осознанное и организационное оформление, а также ее интуитивное оформление, без определенного организационного оформления.

До настоящего времени в большинстве компаний так и не произошло образование единства профессионального знания и профессиональной идеологии к управлению персоналом. Причинами этого являются разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, которые связаны с организационными и национальными различиями, а также размещением кадровой работы на периферии внимания руководителей корпораций. Специалистами, которые занимались управлением персоналом, выполнялись функции советников при руководителях. Также этими специалистами не неслась непосредственная ответственность за процесс разработки и реализации стратегии организации. А производственным и финансовым соображениям, в основном, всегда отдавалось предпочтение перед предложениями, которые были озвучены кадровыми работниками и шли в разрез с общей стратегией организации.

С самого начала у специалистов по управлению персоналом произошло возникновение ареола защитников интересов простых рабочих. Трактовка управления персоналом выглядела таким образом – это деятельность, не требующая какой-либо специальной подготовки; в отличие от иных

специальностей, связанных с управленческой деятельностью, в данной специальности достаточно было наличия соображений здравого смысла. Бытовало мнение, согласно которому, с функциями менеджера по персоналу мог совладать любой опытный руководитель. Происходило снижение авторитета кадровых работников в глазах руководства и линейных начальников, из-за того, что отсутствовала специализированная профессиональная квалификация.

Сегодня управление персоналом и эффективностью труда все больше считается одной из важнейших сфер жизни организации, которая способна во много раз повысить ее эффективность, а диапазон рассмотрения самого понятия «управление персоналом» является достаточно широким: начиная экономико-статистическим и заканчивая философско-психологическим.

Таким образом, условия внешней среды, размер компании, и ее сфера деятельности определяют функционирование кадровой службы. При этом для транспортных компаний сегодня характерно выполнение стратегических функций, поэтому организация управления персоналом и эффективностью труда является все более актуальными для менеджмента. Что касается крупных транспортных предприятий управление персоналом и эффективностью труда реализуется в центральном представительстве, а выполнение функций по найму и оценке персонала в конкретном ее обособленном подразделении, которые могут выполняться, как отделом управления персоналом, так и отдельным специалистом по персоналу или на условиях аутсорсинга персонала.

Далее рассмотрим основные элементы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии.

### 1.3 ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ТРАНСПОРТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Система управления персоналом и эффективностью труда на

транспортном предприятии предполагает ее разработку на оперативном и стратегическом уровне.

На стратегическом уровне система управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии строится на основе стратегии развития, а на оперативном уровне система управления персоналом и эффективностью труда реализуется посредством разработки кадровой политики.

Особенно актуальна разработка стратегии развития на транспортном предприятии, которая позволяет ему обозначить свое место во внешней среде и тем самым скоординировать работу всех подразделений. Поэтому кадровая политика на транспортном предприятии, включает совокупность представлений, целей, основных моделей и принципов, определяет содержание и направление работу с кадрами в расчете длительной перспективы и является ядром всей системы управления персоналом. Кадровая политика определяет основное назначение системы управления персоналом на конкретном транспортном предприятии, его цели и задачи в соответствии изменениями условий деятельности, как в целом, так в отношении отдельных элементов. Элементы управления персоналом и эффективностью труда на транспортном предприятии приведены на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Основные элементы кадровой политики транспортного предприятия

Источник: составлено автором

Рассмотрим основные направления кадровой политики транспортного предприятия, приведенные на рисунке.

1. Планирование персонала – это система определения потребности в квалифицированных кадрах и имеющая целью обеспечение потребностей организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки. В процессе кадрового планирования составляется план по трудовым ресурсам, с помощью которого определяется потребность в кадрах, их профессиональная структура, а также анализируются возможности удовлетворения данной потребности в конкретный период времени. Таким образом, планирование кадров предполагает:

- проведение оценки существующих трудовых ресурсов,
- прогнозирование будущих потребностей в трудовых ресурсах;
- разработку программы удовлетворения потребностей в трудовых ресурсах.

Для оценки наличия трудовых ресурсов руководство транспортного предприятия определяет основные функции и операции, выполняемые сотрудниками в процессе работы, дает оценку их качества и профессиональной компетенции.

Прогнозирование трудовых ресурсов осуществляется исходя из долгосрочных и краткосрочных целей развития организации. В результате такой прогнозной оценки разрабатывается штатное расписание предприятия.

В штатном расписании указываются планируемое количество работников и оцениваются возможности организации по оплате их труда.

Затем данные штатного расписания сопоставляются с фактическим наличием работников, и определяется потребность в дополнительном наборе рабочей силы.

Спецификой планирования персонала в крупной транспортной компании является то, что в такой компании существует потребность в разработке долгосрочных планов к обеспечению персоналом с учетом специфики стратегии компании. При этом план по численности персонала разрабатывается на основании общего плана развития предприятия и является одним из разделов его бизнес-плана. В крупных мировых

транспортных компаниях, кроме того, для обеспечения потребности в персонале существует как вертикальная, так и горизонтальная ротация, позволяющая попробовать каждому работнику поработать на различных должностях и в различных структурных подразделениях.

2. Подбор персонала. В процессе подбора кадров осуществляется создание резерва трудовых ресурсов на основные должности, имеющиеся на предприятии. Объем работы по набору рабочей силы зависит от объема потребности в рабочей силе. В процессе набора также учитываются факторы, связанные с уходом на пенсию работников, текучестью персонала, истечением срока трудового договора. Выделяют внешние и внутренние источники набора персонала. Внешние источники набора включают объявления в печатных изданиях, использование услуг кадровых агентств, направления на обучение работников. Внутренние источники набора предполагают привлечение работников из своей организации путем их продвижения и развития. При этом продвижение работников повышает заинтересованность работников в результатах своего труда. Несмотря на то, что продвижение работников внутри организации значительно дешевле, внешние источники набора позволяют обновить деятельность организации, так как новые люди привносят в организацию новые идеи и способствуют ее развитию.

В крупной транспортной компании особое место отводится внутренним источникам обеспечения персонала, так как с одной стороны, крупные размеры компании создают широкие возможности для продвижения, а с другой стороны работники крупного предприятия обладают уникальным опытом работы в ней. Кроме того, гибкая система обучения и продвижения персонала служит к тому же дополнительным стимулом к повышению качества их работы в крупной компании. Все это приводит к необходимости создания и планирования кадрового резерва по ключевым должностям, численность которого при этом довольно значительна.

3. Отбор персонала. Во время отбора персонала происходит качественная оценка кандидатов, подобранных на предыдущем этапе. Из общего числа кандидатов выбираются наиболее подходящие в соответствии с основными требованиями, сформулированными на этапе планирования. Для этого по каждому работнику сравнивают их реальные характеристики с желаемыми характеристиками и тех, которые в наибольшей степени им соответствуют, принимают на работу. Наиболее широко при отборе персонала применяются методы анкетирования, испытания, собеседования и центры оценки. Основными задачами в процессе отбора персонала являются:

- совершенствование методов отбора персонала в зависимости от должности, на которую претендует кандидат;
- совершенствование методик обработки результатов собеседования и анкетирования персонала;
- составление различных вариантов тестов для отбора персонала.

Для крупных транспортных компаний характерен, прежде всего, профессиональный подход к отбору кадров, наличие множества процедур и регламентов, с учетом специфики деятельности каждого ее структурного подразделения.

4. Система адаптации персонала. Стоимость трудового потенциала с течением времени должна возрастать по мере приобретения опыта и роста профессионализма сотрудников организации. Поэтому чем дольше работник работает в организации, тем выше его ценность для ее деятельности и развития. Во многом возможность закрепления работника в организации и продолжительность его работы определяется условиями его адаптации в новом трудовом коллективе. Отсюда возникает необходимость в разработке и развитии системы адаптации кадров транспортной организации.

Адаптация нового работника предполагает его профессиональную адаптацию, адаптацию к отношениям с руководителями и коллективом, адаптацию к условиям работы. В процессе профессиональной адаптации работник приспособляется к выполнению своих профессиональных

обязанностей. При этом различают адаптацию молодого специалиста (первичная адаптация) и адаптацию работника к новому месту работы, должности в рамках существующей организации (вторичная адаптация).

Отношения с руководством складываются в процессе знакомства работника с новым местом работы и в процессе выполнения им своей работы.

Отношения в коллективе складываются в процессе выполнения им своей работы. Во многом успешность адаптации определяется благоприятным социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.

При приеме на работу с новым сотрудником следует уделить внимание обсуждению вопросов условий работы. Условия работы включают санитарные, экологические и технические условия работы. Особого внимания заслуживает обсуждение графика работы, нормирования рабочего дня, условия работы в праздничные и выходные дни.

Таким образом, проанализировав профессиональную адаптацию, отношения с руководством и в коллективе, а также условия работы, можно определить основные моменты совершенствования работы транспортного предприятия по адаптации персонала с учетом существующих механизмов ознакомления работников с новым рабочим местом. Особенностью адаптации персонала в транспортной организации является то, что в наиболее перспективных отечественных предприятиях налажена система адаптации персонала, как к новому предприятию, так и к новому рабочему месту.

5. Мотивация труда персонала. Каждый человек осуществляет какую-либо деятельность только для того, чтобы удовлетворить свои потребности. Осуществление какой-либо деятельности становится возможным лишь при наличии у человека мотива, то есть того, ради чего эта деятельность осуществляется. Основными факторами мотивации сотрудников транспортного предприятия могут быть:

- четкие, достижимые и требующие отдачи всех сил цели;
- обратная связь о достигнутых результатах в выполнении целей;
- вознаграждение, соразмерное усилию;
- возможность осуществлять определенный спектр умений;
- возможность влиять на свое собственное будущее (независимость);
- возможность учиться и совершенствоваться;
- возможность взаимодействовать с другими( социальные контакты);
- безопасная среда (безопасность);
- чувство, что работа имеет смысл( статус);
- возможности роста по службе.

Если под мотивацией понимается актуализация внутренних побуждений к деятельности – мотивов, то под стимулированием – использование внешних побудителей – стимулов.

Система мотивации сотрудников транспортного предприятия представляет собой сплав материальных и нематериальных воздействий и конструируется руководителем совместно с высшим руководством, отделом персонала, специалистами по труду и заработной плате. В каждой организации, в каждом подразделении – система своя.

Этапы конструирования такой системы в транспортных компаниях включают:

- понимание существующей системы мотивации;
- определение стратегии транспортной организации и цели своего подразделения;
- решение о том, какие особенности деятельности надо поощрять и когда формировать четкую количественную систему критериев оценки (показателей);
- выработку форм поощрений;
- выявление соответствия индивидуальности человека и предполагаемого поощрения («кому – что»);

- при внедрении системы четко отслеживать ее результативность и по мере необходимости корректировать.

Особенность мотивации персонала в крупной транспортной компании заключается в том, что существует необходимость удержания большого количества работников, применения различных методов мотивации, в особенности мотивации на основе потребности в продвижении, удовлетворения потребностей в реализации творческого потенциала каждого работника. Для удовлетворения материальных и социальных потребностей персонала в транспортной компании создается сложная система материальной и нематериальной мотивации.

б. Оценка трудовой деятельности персонала осуществляется после адаптации персонала, так как необходимо определить, насколько работник эффективно выполняет свои обязанности. Оценка персонала позволяет проконтролировать его деятельность и скорректировать ее осуществление с учетом целей и задач организации.

Для того чтобы провести эффективно оценку персонала разрабатывают стандарты и критерии оценки, которые определяют основные требования к выполняемым работником обязанностям. Далее в процессе оценки происходит измерение фактических результатов работы, сравнение с требованиями стандартов и дается оценка выявленных отклонений. В результате такой оценки могут быть выявлены слабые и сильные стороны работы каждого работника, определены его возможности и спроецировано влияние его негативных сторон на развитие организации.

Помимо выявления достоинств и недостатков каждого работника, оценка позволяет руководству организации выявить наиболее успешных работников и разработать мероприятия по их поощрению. Для работников, деятельности которых дана отрицательная оценка, также должна быть разработана программа работы с ними, а также должны быть сформулированы критерии, по которым деятельность работников можно оценить, как крайне негативную и уволить такого работника.

В случае если, прогноз по отношению к работнику, оцененного негативно благоприятный, то есть его недостатки можно исправить, то разрабатываются мероприятия по работе с такими сотрудниками: например, направить на курсы повышения квалификации, в случае недостатка знаний у сотрудника, закрепить наставника, в случае недостатка умений.

В целом оценка деятельности персонала имеет мотивационную, административную и информационную функции.

Мотивационные функции позволяют понять мотивацию работника и разработать методы его стимулирования.

Административные функции позволяют сформулировать конкретные действия в отношении работника: повышение, понижение в должности, перевод на другую должность, увольнение.

Информационные функции позволяют руководителю получить информацию о достижениях каждого работника и их роли в деятельности организации в целом.

Для транспортной компании оценка персонала должна позволять реализовывать все перечисленные функции и способствовать реализации ее стратегии развития.

7. Обучение и развитие персонала транспортной организации, что необходимо для повышения эффективности использования работников в связи с изменением условий деятельности предприятия во внешней и внутренней среде. Кроме того, обучение и развитие персонала позволяют наиболее полно использовать творческий потенциал работников организации, их возможности для наиболее эффективного достижения целей и задач организации.

В целом развитие персонала включает совокупность мер по профессиональному обучению, подготовке и повышению квалификации персонала, планированию его карьеры. Поэтому система развития персонала позволяет обеспечить организацию кадрами в соответствии со стратегией и тактикой ее развития, что особенно актуально для крупной компании.

Система развития персонала способствует повышению эффективности организации, приспособлявая внутренний потенциал каждого работника к требованиям организации. В итоге формулируется программа развития персонала, которая позволяет организации иметь персонал, который имеет мотивацию на решение ее текущих задач, что приводит к росту производительности труда на предприятии. Поэтому мероприятия по развитию персонала рассматриваются в качестве инвестиций в развитие человеческого потенциала организации.

Таким образом, основные элементы системы управления персоналом транспортного предприятия включают планирование, набор, отбор, адаптацию, мотивацию, оценку, развитие и обучение, связаны между собой и их эффективное использование зависит от эффективного функционирования каждого из элементов. Поэтому при разработке отдельных элементов кадровой политики следует использовать комплексный подход.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ»

### 2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ»

Свою родословную «Когалымское УТТ» ведет с 1979 года. В 2008 году несколько транспортных предприятий были выведены из состава ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь», в результате чего и появилось ООО «Когалымское УТТ». На этот момент компания уже представляла собой мощную структуру, где трудились около четырех с половиной тысяч человек. Предприятие состояло из 29 автоколонн, размещенных на 10 базах производственного обслуживания и ремонта навесного оборудования и спецтехники. Компания занимается обслуживанием объектов ТПП «Повхнефтегаз» и ТПП «Когалымнефтегаз» в том числе по Пуровской группе месторождений. В 2009 году предприятие стало дочерним обществом транспортной компании ЗАО «Спецнефтетранс» в Западносибирском регионе. современных фирм во многом определяется влиянием.

Рассмотрим факторы внешней и внутренней среды фирмы. К факторам микросреды относятся поставщики, потребители, конкуренты, органы власти и инфраструктура региона. К факторам внешней среды относятся глобальные экономические условия, развитие технологий, законодательная база страны, международные отношения, географические особенности и другое.

Данные факторы оказывают огромное влияние на деятельность фирмы. По этой причине необходимо рассматривать факторы, влияющие на ООО «Когалымское УТТ» При анализе микросреды фирмы можно сделать следующее заключение.

Основным видом деятельности ООО «Когалымское УТТ» является оказание транспортных и прочих услуг заказчикам. Основным потребителем услуг является ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Доля оказываемых услуг

для ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в общем объеме продаж за 2019 год составила 95,17%. Доля основного заказчика Общества говорит об экономической зависимости Общества от ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь».

Ниже приведена таблица 2.1 с объемом оказываемых услуг основным заказчиком.

Таблица 2.1

## Анализ структуры заказчиков предприятия

№ п/п	Заказчик	Объем услуг за 2019г. ( тыс. руб.)	Структура (%)
1	ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»	3 286 850,13	95,17
2	ООО «РСТ-1»	67 691,78	1,96
3	ООО «УТТ-1»	37 990,28	1,1
4	ГУ "15 ОФПС по ХМАО – Югре	18 649,77	0,54
5	ООО Сервисная компания «ПетроАльянс»	17 959,04	0,52
6	ОАО Пермское транспортное предприятие»	7 598,06	0,22
7	ООО «РемДорМаш»	1 726,83	0,05
8	ООО «Дорстройсервис»	1 726,83	0,05
9	ООО «Лукойл- Уралнефтепродукт»	1 381 ,46	0,04
10	ЗАО «Сибинвест»	1 381,46	0,04
11	Прочие	10 706,35	0,31
12	Итого :	3 453 622,00	100

Источник : составлено автором

Среди поставщиков ООО «Когалымское УТТ» можно выделить среди наиболее крупных ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь, предоставляющая услуги по лизингу инвестиционных проектов предприятия. Так же поставщиками ООО «Когалымское УТТ» являются:

- непубличное АО « Спецнефтетранс» - услуги лизинга инвестиционных проектов;

- ООО « Газ-сервис» - услуги энерго- и теплоснабжения;
- ООО « Лукойл-Интеркарт» - услуги предоставления топливных ресурсов;
- ООО « РСТ-1» услуги ремонта транспортных средств.

Внешняя среда фирмы в отличие от внутренней характеризуется низким уровнем зависимости. Основными критериями внешней среды для предприятия служат уровень технического развития специализированного транспорта, общий экономический уровень страны, а также уровень цены на нефть, что составляет главный доход крупнейшего клиента.

Рассмотрим структуру имущества и источники его формирования ООО «Когалымское процесс УТТ» за 2017-2019 годы.

Структура имущества и источники его формирования представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Структура имущества и источники его формирования ООО «Когалымское УТТ» за 2017-2019 годы

Показатель	Значения показателя					Изменения за анализируемый период	
	тыс. руб.			%, к валюте баланса		тыс. руб. (гр. 4 – гр.2)	± % (( гр. 4 – гр.2) /гр.2)
	2017	2018	2019	2017	2019		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
Внеоборотные активы	794824	879096	731972	35,60	31,59	-62852	-7,91
в т.ч. основные средства	568218	556079	487848	25,45	21,06	-80370	-14,14
финансовые вложения	209507	303644	212098	9,38	9,15	2591	1,24
отложенные налоговые активы	16569	18780	30110	0,74	1,30	13541	81,72

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
прочие внеоборотные активы	530	593	1916	0,02	0,08	1386	261,51
Оборотные, всего	1437665	1531540	1584935	64,40	68,41	147270	10,24
в т.ч. запасы	10573	15930	15721	0,47	0,68	5148	48,69
НДС по приобретённым ценностям	503	144	637	0,02	0,03	134	26,64
дебиторская задолженность	595988	615692	867996	26,70	37,46	272008	45,64
финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	751782	797332	594396	33,67	25,65	-157386	-20,94
денежные средства и денежные эквиваленты	70970	95738	100487	3,18	4,34	29517	41,59
прочие оборотные активы	7839	6704	5698	0,35	0,25	-2141	-27,31
<b>Пассив</b>							
Капитал и резервы	1796227	1970920	1785004	80,46	77,04	-11223	-0,62
в т.ч. уставный капитал	1093991	1093991	1093991	49,00	47,22	0	0,00
до бавочный капитал (без переоценки)	29387	25979	24697	1,32	1,07	-4690	-15,96
нераспределенная прибыль	672849	850950	666316	30,14	28,76	-6533	-0,97
Долгосрочные обязательства	32099	25151	21040	1,44	0,91	-11059	-34,45
в т.ч. отложенные налоговые обязательства	26013	25151	21040	1,17	0,91	-4973	-19,12
Краткосрочные обязательства, всего	404163	414565	510863	18,10	22,05	106700	26,40
в т.ч. заемные средства	73	0	34403	0,00	1,48	34330	470,27
Оценочные обязательства	322483	325491	331604	14,44	14,31	9121	2,83
Валюта баланса	2232489	2410636	2316907	100	100,00	84418	3,78

Источник : составлено автором

По полученным данным можно сделать выводы. В целом ООО «Когалымское УТТ» имеет положительную динамику. Однако имеется небольшое снижение необоротных активов, за счет уменьшения основных

средств. На рисунке 2.1 представлено соотношение основных групп активов исследуемого предприятия.

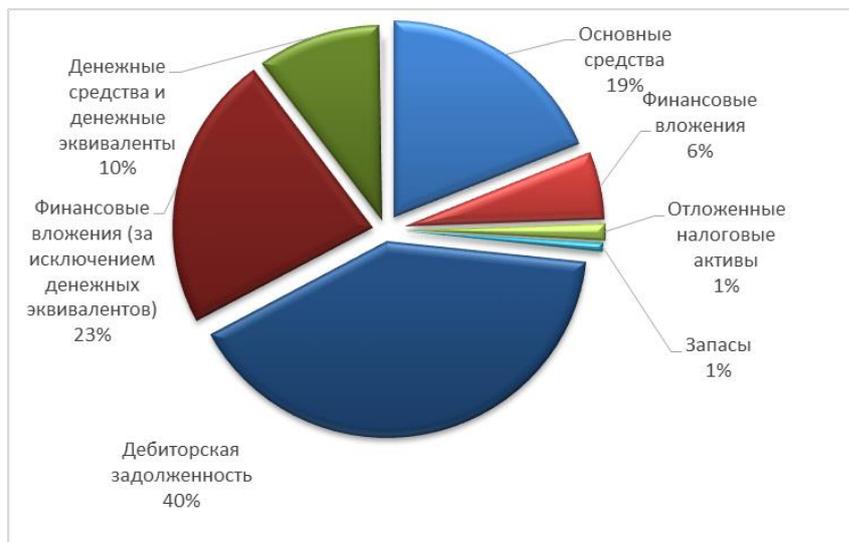


Рис. 2.1. Структура активов предприятия за 2019 год.

Источник: составлено автором

Проведем оценку стоимости чистых активов организации, представленные результаты приведены в таблицы 2.3.

Таблица 2.3

Оценка стоимости чистых активов ООО «Когалымское УТТ»  
за 2017-2019 годы

Показатель	Значения показателя					Изменения за анализируемый период	
	тыс. руб.			%, к валюте баланса		тыс. руб. (гр. 4 – гр.2)	± % (( гр. 4 – гр.2) / гр.2)
	2017	2018	2019	2017	2019		
Чистые активы	1454231	1572906	1667276	70,34	69,16	213045	0,13
Уставный капитал	1093991	1093991	1093991	45,38	52,92	-	-
Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	360240	478915	573285	17,43	23,78	213045	0,37

Источник : Составлено автором

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Наглядное изменение чистых активов и уставного капитала представлено на следующем рисунке 2.2.

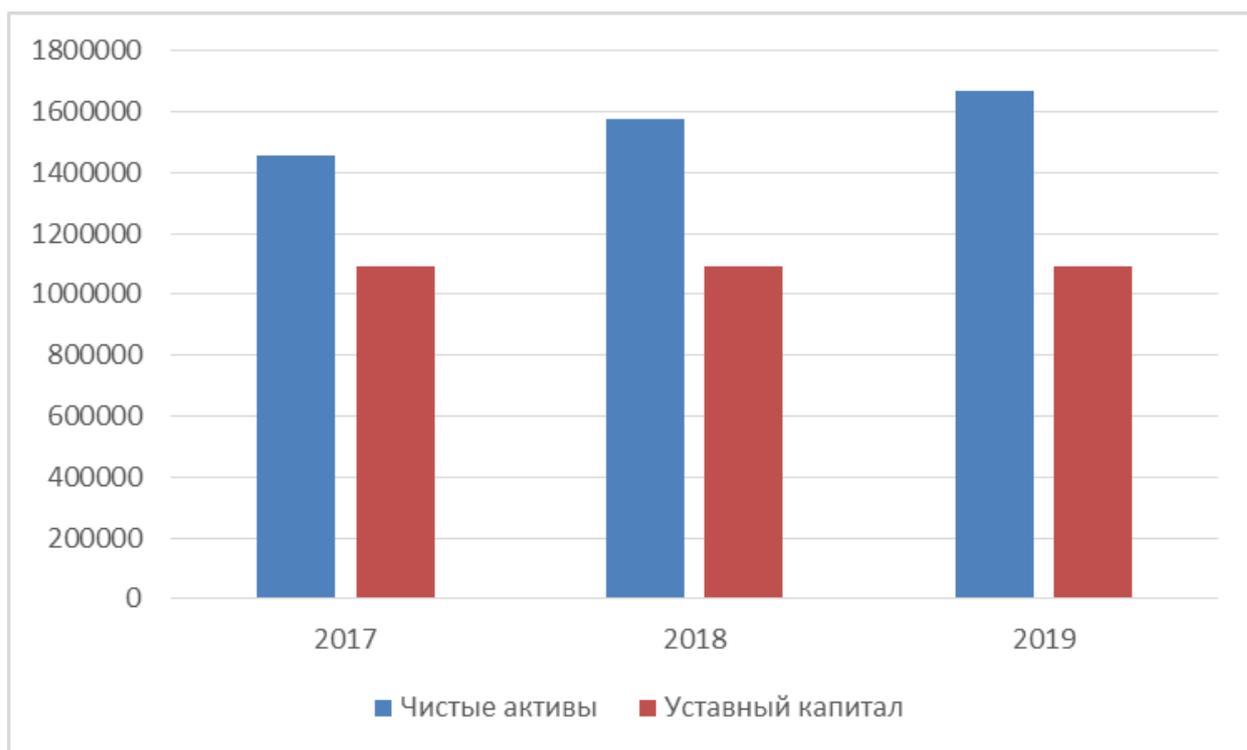


Рис. 2.2. Динамика чистых активов и уставного капитала

Источник : Составлено автором

Как видно из данной диаграммы имеется снижение чистых активов предприятия, что является фактом снижения непосредственно валюты баланса предприятия.

Таким образом, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 13% в течение анализируемого периода, что говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Исходя из анализа показателей финансовой устойчивости предприятия ( таблица 2.4.) за 2018 -2019 годы был сделан вывод, что коэффициент

автономии предприятия по состоянию на 31.12.2018 года составил 0,95. Полученное значение показывает, что организации имеет достаточное количество собственного капитала и не зависит от кредиторов.

Таблица 2.4

## Основные показатели финансовой устойчивости

## ООО «Когалымское УТТ»

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя( гр.3 – гр.2)
	2018	2019	
Коэффициент автономии	0,7704	0,7589	-0,0114
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,6644	0,6746	+0,0102
Коэффициент текущей ликвидности	3,1024	3,7146	+0,0721

Источник: составлено автором

Коэффициент автономии организации на 31 декабря 2019 года составил 0,76. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение говорит о высокие доли собственного капитала (76%) в общем капитале; организация осторожно относится к привлечению заемных денежных средств. За два года наблюдалось некоторое уменьшение коэффициента автономии (на 0,01).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на последний день анализируемого периода равнялся 0,674. В течение анализируемого периода отмечено некоторое увеличение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. На 31.12.2018 года значение коэффициента можно характеризовать как хорошее. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами укладывался в установленный норматив в течение всего периода.

Коэффициент текущей ликвидности более 3, что говорит о недостаточно эффективном использовании оборотных средств предприятия

Главная задача при оценке ликвидности баланса – определить степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок преобразования которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). Достигается ликвидность баланса установлением тождества между обязательствами предприятия и его активами.

В процессе написания работы были проведены расчеты коэффициентов ликвидности по данным исследуемого предприятия, полученные результаты сведены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5

Оценка стоимости чистых активов ООО «Когалымское УТТ» за 2018–2019  
годы

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	2018	2019			
Коэффициент текущей ликвидности	3,10	3,71	0,61	Не менее 2	соответствует
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,66	0,67	0,01	Не менее 0,1	соответствует
Коэффициент утраты платежеспособности	-	3,09	-	Не менее 1	соответствует

Источник: составлено автором

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2018 года по 31.12.2018 года. Поскольку оба коэффициента на последний день анализируемого периода оказались в пределах допустимых норм, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент утраты платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы утраты предприятием

нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение трех месяцев при сохранении имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Значение коэффициента утраты платежеспособности (3,09) указывает на низкую вероятность значительного ухудшения показателей платежеспособности ООО «Когалымское УТТ» в ближайшие три месяца. Результаты анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения приведены в таблицы 2.6.

Таблица 2.6

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения предприятия за 2019 год

Активы по степени ликвидности	2019, тыс. руб.	Прирост, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	2019, тыс. руб.	Ошиб, %	Излишек / недостаток платежных средств тыс. руб., (гр.2- гр.6)
А1. Высоколиквидные активы	674618	-2,92	≥	П1. Наиболее срочные обязательства	-	-	674618
А2. Быстрореализуемые активы	841275	-3,71	≥	П2. Среднесрочные обязательства	-	-	841275
А3. Медленно реализуемые активы	130696	-42,79	≥	П3. Долгосрочные обязательства	15879	<b>Ошиб</b>	-114817
А4. Труднореализуемые активы	420977	-19,02	≤	П4. Постоянные пассивы	1706649	-11,57	1285672

Источник: составлено автором

Исходя из таблицы 2.6, можно сделать вывод, что имеется большое количество высоколиквидных и быстрореализуемых активов, при отсутствие

наиболее срочных и среднесрочных обязательств. Основные финансовые результаты деятельности ООО «Когалымское УТТ» за два года приведены ниже в таблице 2.7. За 2019 год годовая выручка равнялась 3 453 662 тыс. руб. За два года наблюдалось увеличение выручки на 61 917 тыс. руб., или на 1,83%. Однако имеется уменьшение чистой прибыли после налогообложения за счет увеличения расходов по обычным видам деятельности. Это происходит за счет увеличения цен на запасные части, топлива и смазочных материалов. Чистая прибыль за последний год составила 380 910 тыс. руб.

Таблица 2.7

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Когалымское УТТ»  
за 2018-2019 годы

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018	2019	тыс. руб. ( гр.3 -гр.2)	± % ((3-2) :2)	
Выручка	3391745	3453662	61917	2,13	3417695
Расходы по обычным видам деятельности	( 2892313)	(2956223)	63910	2,21	(2924268)
Управленческие расходы	(109633)	(116529)	6896	6,29	(113081)
Прибыль ( убыток) от продаж	389799	380910	-8889	-2,28	385354,50
Проценты к уплате	0	3	3	-	1,5
Прочие доходы	48132	68712	20580	42,76	58422
Прочие расходы	(79134)	(90418)	11284	14,26	(84776)
Прибыль ( убыток) до налогообложения	422863	410914	-11949	-2,83	416888,50
Текущий налог на прибыль	(80223)	(87711)	7488	9,33	(83967)
Чистая прибыль	345712	338645	-7067	-2,04	342178,50

Источник : составлено автором

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена

как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период, таблица 2.8.

Таблица 2.8

## Анализ показателей рентабельности предприятия за 2018-2019 годы

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2018	2019	коп., (гр.3 - гр .2)	± % ((3-2) : 2)
Рентабельность продаж. Нормальное значение: 4% и более.	13,48	12,88	-0,6	-4,45
Рентабельность продаж по ЕВИТ( величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	12,47	13,90	1,43	0,11
Рентабельность продаж по чистой прибыли. Нормальное значение: не менее 2%.	11,95	11,46	-0,49	-4,1

Источник : составлено автором

Рентабельность продаж за 2019 год составила 12,88%. Однако, имеет место отрицательная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2018 год (-4,45%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения к выручке организации, за 2019 год составил 13,9%, что означает, что в каждом рубле выручки ООО «Когалымское УТТ» содержалось 13,9 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Ниже по качественному признаку обобщены важнейшие показатели финансового положения и результаты деятельности ООО «Когалымское УТТ» за два последних года.

С хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности ООО «Когалымское УТТ» характеризуют следующие показатели:

- доля собственного капитала неоправданно высока;

Возможности и потенциал ООО «Когалымское УТТ» по обеспечению устойчивого развития характеризуются наличием:

- квалифицированного персонала и развитой системы менеджмента;
- активной кадровой политики, направленной на обеспечение престижа профессий транспорта путем повышения конкурентоспособности заработной платы по сравнению с другими отраслями экономики и формирование мотивационных механизмов для закрепления высокопрофессиональных кадров;

- мощной материально технической базы;
- государственной поддержки развития;
- эффективного оборудования и технологий;
- стимулирования новых научных разработок;
- корпоративной социальной ответственности;
- участием в работе государственных органов, определяющих политику в области развития транспорта, в разработке законодательных и нормативных актов.

Далее рассмотрим особенности управления персоналом ООО «Когалымское УТТ».

## 2.2 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ»

Персонал является ключевым активом ООО «Когалымское УТТ» и определяющим фактором достижения ее стратегических целей.

Основными приоритетами в управлении персоналом ООО «Когалымское УТТ» являются повышение эффективности

деятельности персонала и его вовлечение в реализацию корпоративных задач. Решение этих задач осуществляется в нескольких направлениях:

- повышения конкурентоспособности ООО «Когалымское УТТ» как работодателя;
- привлечение и закрепление в ООО «Когалымское УТТ» персонала необходимой квалификации;
- эффективного управления численностью, подкрепленного внедрением инновационных технических и технологических решений;
- формирования эффективного кадрового резерва;
- проведения эффективной молодежной политики и укрепления корпоративной культуры.

Для анализа кадрового прочие состава рассмотрим кадровый состав ООО «Когалымское УТТ» согласно штатному расписанию (таблица 2.10 и таблица 2.11). Также в приложении представлена структура управления предприятием ООО «Когалымское УТТ»

Развитие кадрового потенциала ООО «Когалымское УТТ» является одним из ключевых элементов стратегии Общества, как работодателя, с учетом прогнозируемого положения на рынке труда.

В 2018–2019 г. ключевым социальным приоритетом кадрового блока являлось обеспечение структурных преобразований, проводимых в ООО «Когалымское УТТ», в частности формирование инфраструктуры. Важнейшим направлением деятельности стало совершенствование самой системы управления персоналом. Были разработаны регламенты взаимодействия между кадровыми подразделениями ООО «Когалымское УТТ», которые позволят обеспечить эффективное выполнение задач, стоящих перед блоком на всех уровнях управления.

В 2018–2019 году, отдельно для каждого подразделения ООО «Когалымское УТТ», были разработаны программы оптимизации численности персонала и роста производительности труда, увязанные с целевыми показателями ООО «Когалымское УТТ».

Возможности для оптимизации создаются за счет совершенствования бизнес процессов и технологии работы, внедрения передовых методов организации труда, в частности: за счет снижения внутрисменных потерь и «уплотнения» рабочего времени, сокращения малозагруженных, неэффективных рабочих мест, совмещения профессий. Параметры утвержденных программ будут учитываться при формировании бюджетов следующих лет.

Программы работают достаточно эффективно. Например, среднесписочная численность работников ООО «Когалымское УТТ» на перевозках в 2019 году снизилась (-1,6 % к 2018 году). Сокращения практически не затронули работников, непосредственно связанных с обеспечением перевозочного процесса и безопасности движения. Кадровый состав ООО «Когалымское УТТ» согласно штатному расписанию показан в таблице 2.10. Из таблицы видно, что занятость согласно штатного расписания приближена к 100% (98,45%), что говорит о высокой занятости в ООО «Когалымское УТТ». В итоге в 2019 году численность персонала составила 127 чел. В 2018 году численность персонала составляла 129 чел. По подразделениям в 2019 году в ООО «Когалымское УТТ» было 1367 чел.

Таблица 2.10

Кадровый состав согласно штатному расписанию среди руководителей, специалистов и служащих

Подразделение	Данные согласно штатному расписанию 2018 г.	Фактическая численность на 31.12.2018 г.	Данные согласно штатному расписанию 2019 г.	Фактическая численность на 31.12.2019 г.	Занятость рабочих мест согласно штатному расписанию 2019г., %
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6
Руководство	4	4	4	4	100%
Бухгалтерия	8	8	8	8	100%
Плановый-экономический отдел	3	3	3	3	100%
Административно-хозяйственный отдел	9	9	9	9	100%
Юридическая служба	2	2	1	1	100%
Производственно-технический отдел	6	6	6	6	100%
Отдел организации и нормирования труда	4	4	4	4	100%
Отдел охраны труда и пожарной безопасности	3	3	3	3	100%
Отдел безопасности дорожного движения	9	9	9	9	100%
Механо - энергетическая служба	10	10	10	10	100%
Отдел эксплуатации	64	64	65	63	96,92%
Отдел кадров	7	7	7	7	100%
Итого	129	129	129	127	98,45%

Источник: составлено автором

Таблица 2.11

Кадровый состав согласно штатному расписанию среди руководителей, специалистов и служащих

Подразделение	Данные согласно штатному расписанию 2018г.	Фактическая численность на 31.12.2018г.	Данные согласно штатному расписанию 2019 г.	Фактическая численность на 31.12.2019 г.	Занятость рабочих мест согласно штатному расписанию 2019г.,%
1	2	3	4	5	6
Автоколонна №1	54	53	55	52	94,55 %
Автоколонна №2	154	142	153	141	92,16%
Автоколонна №4	82	84	84	83	98,81%
Автоколонна №5	115	113	116	102	87,93 %
Автоколонна №6	86	84	86	73	84,88%

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3	4	5	6
Автоколонна №7	234	226	232	224	96,55%
Автоколонна №8	204	198	204	199	97,55%
Автоколонна №9	154	132	158	131	82,91%
Автоколонна №10	229	226	230	225	97,83%
Автоколонна №11	115	113	115	110	95,65%
Вспомогательный рабочий персонал	31	30	29	27	93,10%
Итого :	1458	1401	1462	1367	93,50%

Источник : составлено автором

В целях укрепления руководящего состава назначено приказами по ООО «Когалымское УТТ» 4 руководителя.

Притом, что в 2018 году – 1401 человек, то есть в динамике наблюдается снижение численности персонала. При этом средний возраст работников снизился с 39,7 лет в 2018 году до 39,5 лет в 2019 году.

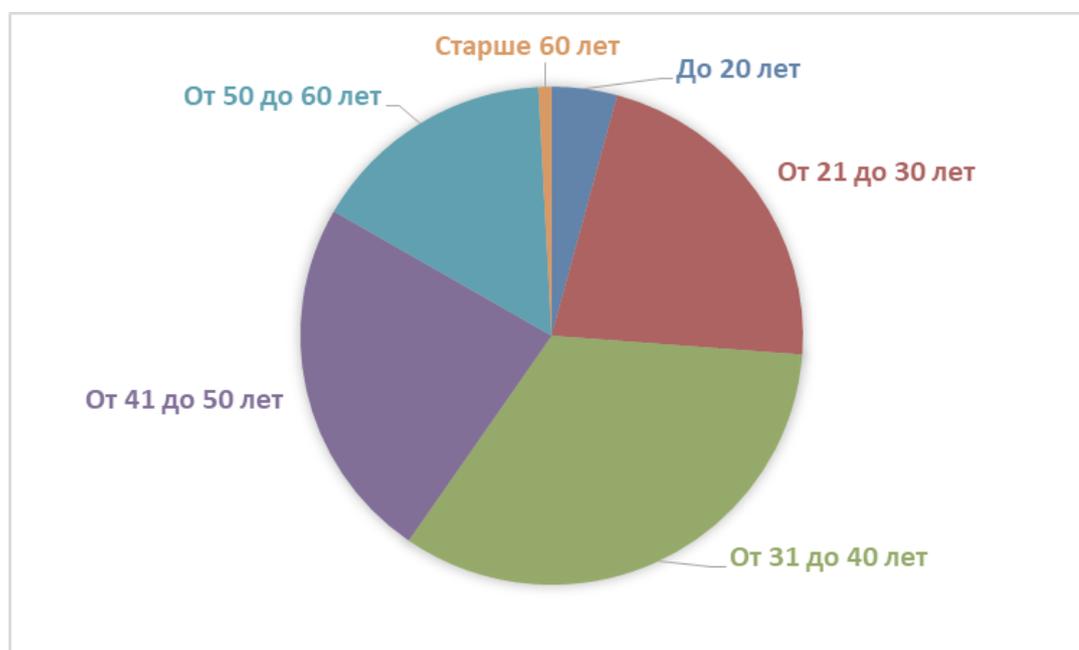


Рисунок 7 – Возрастная динамика ООО «Когалымское УТТ»

Источник : составлено автором

А уровень текучести персонала снизился с 9% в 2018 году до 8,8% в 2019 году. Вместе с тем в разрезе основных профессий текучесть возросла с 5,4 до 6,1%. Также снизилась укомплектованность персоналом с 98,2% в 2018 году до 98,1% в 2019 году.

Порядок приема, увольнения и перевода работника на другую работу осуществляется в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации, а также на основании внутренних локальных нормативных актов. Для поступающих на работу установлены квалификационные требования, которые используются при отборе персонала. Также используются тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, применяемые на железнодорожном транспорте.

Для обеспечения ООО «Когалымское УТТ» профессиональными кадрами осуществляется активный поиск и привлечение лучших из потенциальных работников путем проведения предварительного подбора кандидатов на занятие вакантных должностей на основе внутреннего конкурса. Это обеспечивает активную горизонтальную и вертикальную ротацию персонала, а также сокращает время, в течение которого вакансия будет оставаться незаполненной.

В 2019 г. была усовершенствована система поощрений. Основное нововведение – возможность награждения работников подразделений за успешное сотрудничество, активное участие в решении вопросов повышения эффективности деятельности и развития ООО «Когалымское УТТ». Для работников были увеличены размеры премий к видам поощрения.

Средняя заработная плата в компании ежегодно увеличивается. За 2019 г. среднемесячная заработная плата работников ООО «Когалымское УТТ» составила 55 697 рублей с ростом к 2018 г. на 7,5 %.

В ООО «Когалымское УТТ» действует ряд мотивационных положений, направленных на поощрение как за достижение общекорпоративных, так и персональных результатов труда:

- работники, внедряющие стандарты бережливого производства, получают в виде вознаграждения до 50 % фактически полученной экономии от проекта;

- дополнительные средства из фонда мастера направляются на поощрение работников и руководителей участков, добившихся положительных результатов в работе;

- до 50 % достигнутой экономии топливно-энергетических ресурсов направляется на премирование причастных сотрудников;

- в случае обнаружения трудно выявляемых дефектов работникам выплачивается соответствующее вознаграждение.

В целях консолидации ключевых хозяйств на выполнение задания, соблюдение времени простоя транспорта, повышения роли начальника Автоколонн, как единого координатора технологического процесса на станции, утверждено Положение о комплексной бригаде Автоколонн. Изменены подходы к мотивации труда работников структурных подразделений филиалов, входящих в состав ООО «Когалымское УТТ».

Размер премии работников и основных функциональных филиалов в 2019 г. составил 46,8 % тарифа (по сравнению с 2018г. видно увеличение – 44,3 %).

Одним из ключевых приоритетов ООО «Когалымское УТТ» является развитие персонала. В ООО «Когалымское УТТ» создана целостная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, в основу которой положен принцип непрерывного обучения персонала.

Стратегической задачей является внедрение принципа непрерывного профессионального и личностного развития руководителей на основе компетентностного подхода. Для этого в ООО «Когалымское УТТ» активно развивается система бизнес образования. Для реализации этой цели в 2019 г. организовано и проведено повышение квалификации. Организовано и проведено повышение квалификации двух групп руководителей, служб управления персоналом филиалов и структурных подразделений ООО

«Когалымское УТТ». Для руководителей и специалистов ООО «Когалымское УТТ» также проводилось повышение квалификации по направлениям: управление, финансы, бухгалтерский учет, право, управление персоналом.

В соответствии с Программой подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров за 2019 г.:

- подготовлено и обучено новым и вторым профессиям 63. чел. (110 % от годового плана);

- повысили квалификацию 150 рабочих (112 % от годового плана), в том числе 25 чел. повысили свой квалификационный разряд.

Действуют следующие стимулирующие меры.

Компенсация летнего отдыха детей: предоставление услуг отдыха детей работников в домах отдыха, санаториях, профилакториях, пансионатах, турбазах, детских оздоровительных лагерях и т.д., имеющих соответствующую лицензию на оказание санаторно-курортного лечения.

Компенсация оплаты проезда на транспорте к месту работы.

Компенсация услуг сотовой связи.

Компенсация дополнительных (личных) взносов в НПФ «Благосостояние»: формирование негосударственной пенсии.

Компенсация оплаты медицинских услуг: предоставление медицинских услуг, на которые выдается лицензия на оказание медицинской помощи.

Компенсация оплаты услуг спортивных и культурных учреждений.

Компенсация оплаты детских садов.

Компенсация оплаты Интернета: предоставление услуг интернет провайдера, в соответствии с полученной лицензией.

Компенсация оплаты ГСМ: услуга по предоставлению топлива для заправки автотранспорта.

Компенсация питания: предоставление услуг питания в предприятии общественного питания (столовой, буфете, кафе, ресторане быстрого обслуживания и т.д.).

По результатам работы по предоставлению компенсируемого социального пакета выявлено его положительное влияние на удержание персонала, а именно снижение процентов текучести на подразделениях, работники которых являлись его получателями.

Одним из важнейших инструментов развития кадрового потенциала является корпоративная молодежная политика. Для привлечения и удержания молодых сотрудников – стратегического актива ООО «Когалымское УТТ» – разработана целевая программа. За семь лет ее реализации число сотрудников моложе 30 лет в Компании выросло с 19,0% до 28,3 %. В соответствии с целевой программой количество молодых сотрудников увеличилось на 9%.

Приведенные цифры говорят о большой работе ООО «Когалымское УТТ» в области социальной политики и улучшения условий труда сотрудников.

Далее рассмотрим основные проблемы управления персоналом ООО «Когалымское УТТ».

Анализ системы управления персонала и кадрового потенциала ООО «Когалымское УТТ» показал следующие позитивные изменения:

- 1) стабильность в составе кадров по категориям и по возрасту, кадровый состав пополнился молодыми людьми;
- 2) вырос уровень образования персонала;
- 3) снижена текучесть кадров;
- 4) прием на работу осуществляется на основе конкурса;
- 5) рост заработной платы и материальных поощрений за анализируемый период.

Негативные моменты в динамике и структуре кадров ООО «Когалымское УТТ»:

- 1) снижение общей численности работников ООО «Когалымское УТТ» за анализируемый период свидетельствует о снижении опытного кадрового потенциала на предприятии;

2) неполная укомплектованность кадрами ООО «Когалымское УТТ»;

3) несмотря на снижение уровня, текучесть кадров все еще высока на предприятии, основными причинами текучести кадров являются: неудовлетворенность условиями труда, характером работы, уровнем заработной платы, социальными льготами (в т.ч. необеспеченность жильем), увольнение работников в связи с достижением пенсионного возраста, перемена места жительства и прочие.

4) недостаточная укомплектованность кадровым резервом ООО «Когалымское УТТ».

В результате эффективного управления персоналом в ООО «Когалымское УТТ» возрос общий уровень удовлетворенности работников. Положительное влияние оказала реализация молодежной программы. Так по согласно корпоративному отчету за 2019 год, что общий уровень удовлетворенности молодежи по сравнению с базовым замером 2018 года вырос на 3%.

В системе управления ООО «Когалымское УТТ» большое внимание отводится программам повышения квалификации, переподготовки и подготовки руководителей и специалистов. Составлена стратегия развития кадрового потенциала на период до 2025 года. Основной ее целью является воспитание компетентных, социально ответственных, конкурентоспособных и инициативных молодых людей, которые в перспективе составят кадровый резерв ООО «Когалымское УТТ».

Анализ корпоративных материалов компании позволяет отметить недоработки действующих программ повышения квалификации:

- 1) не определены факторы мотивации на развитие персонала;
- 2) недостаточно информированы работники о действующих программах;
- 3) мониторинг удовлетворенности персонала результатами учебных программ не проводится;

4) повышением квалификации охвачена только небольшая часть работников;

5) отбор в программы осуществляется только по представлению руководителя структурного подразделения, личная инициатива не проявляется и не приветствуется.

В системе управления персоналом можно отметить некоторую слабость связи руководства с системой управления персоналом, об этом свидетельствует тот факт, что программами повышения квалификации охвачена небольшая часть работников, в основном руководителей, больше внимания можно уделять подготовке и развитию кадрового резерва на основе критериев оценки деятельности персонала.

Далее предложим рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом в ООО «Когалымское УТТ».

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ»

#### 3.1. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ»

Анализ кадровой политики и осуществления кадровых функций деятельности ООО «Когалымское УТТ» проведенный в рамках этой работы, позволяет высказать рекомендации по совершенствованию и повышению уровня эффективности системы управления персоналом и эффективностью труда в ООО «Когалымское УТТ» на основе методов, характеризующих формирование системы управления персонала и методов определения направления дальнейшего развития системы. Последние включают следующие мероприятия:

1) повышение информированности всех работников ООО «Когалымское УТТ» о действующих программах обучения, адаптации, молодежных программах и др.;

2) систематическое проведение мониторинга удовлетворенности каждой программой обучения и в целом всех действующих программ улучшения условий труда;

3) увеличить охват действующими программами работников предприятия;

4) поощрять личную инициативу работников к принятию участия в действующих программах повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров.

Для реализации данных рекомендаций предлагается усовершенствовать функцию оценки персонала и его развития.

Сущность предлагаемых мероприятий по развитию персонала ООО «Когалымское УТТ» приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

### Мероприятия по совершенствованию управления персоналом

Мероприятия по совершенствованию организации развития	Мероприятия по совершенствованию обучения	Мероприятия по ротации персонала
<p>1. Сотрудник прошедший обучение должен быть повышен в должности или на него необходимо возложить дополнительные должностные обязанности, которые бы сопровождалось повышением оплаты труда данного сотрудника.</p> <p>2.Руководству предприятия и в частности службе управления развитием человеческих ресурсов необходимо регулярно выявлять сотрудников, которым необходимо повысить квалификацию для реализации их трудового потенциала. Для этого предлагается на предприятии регулярно проводить аттестацию персонала, целью которой должно стать выявление потенциала каждого сотрудника предприятия. Кроме того, на предприятии должны регулярно проводиться опросы о необходимости переобучения.</p>	<p>1. Внутреннее обучение.</p> <p>А) Теоретическое обучение - обучающие программы: тренинг, семинар; программа ориентации для нового сотрудника.</p> <p>Б) Практическое обучение - управление проектами; замещение руководителя на время отпуска; стажировка на других рынках, в других компаниях; ротация, смена должности, работа в разных функциональных подразделениях; работа в межфункциональных группах.</p> <p>2.Самообучение - самостоятельные задания в программе обучения; профессиональная обучающая литература; периодические издания; информация из Интернет-сайтов; участие в конференциях, презентациях; дистанционное обучение (через Интернет-доступ к программам обучения компании), составление индивидуального плана развития сотрудника.</p> <p>3. Наставничество - развитие через обучение других: подготовка и проведение обучающих программ для коллег; подготовка политик, процедур и инструкций в отношении бизнес-процессов.</p>	<p>1. Специалисты по подбору персонала на этапе собеседования фиксируют информацию о карьерных и профессиональных планах кандидата и передают полученные данные в отдел обучения и развития.</p> <p>2. На предприятии должны учитываться пожелания кандидатов, прошедших конкурсный отбор, в течение всего периода их работы в компании.</p> <p>3. Чем выше позицию занимает сотрудник, тем больше полномочий он имеет и соответственно тем большим объемом знаний, навыков и умений он должен владеть.</p> <p>4. Ротация кадров - соискатели выбираются из числа перспективных сотрудников компании</p> <p>5. Ротация функций – при достижении сотрудником определенного профессионального уровня надо что-то изменить в его работе, чтобы у него снизилась мотивация.</p>

Источник: составлено автором

Для совершенствования мониторинга персонала в ООО «Когалымское УТТ» предлагается внедрить оценку персонала с помощью процесса выявления талантов (TIP). TIP – осуществлять как ежегодную процедуру оценки талантов в компании. Цель оценки персонала по методике TIP заключается в оценке потенциала сотрудника для предприятия. Для этого должно быть сформировано «Портфолио сотрудников», которое будет содержать результаты оценки их деятельности и потенциала. В случае если сотрудник имеет потенциал для принятия большей ответственности, то должно осуществляться управление его талантами. При этом должны быть выделены категории сотрудников, которые имеют потенциал для принятия большей ответственности и высокий потенциал для принятия большей ответственности. Такие сотрудники должны быть зачислены в кадровый резерв компании. Схема выявления вида потенциала сотрудника для ООО «Когалымское УТТ» приведена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Схема выявления вида потенциала сотрудника для ООО «Когалымское УТТ»

Источник: составлено автором

На основании данных рисунка видно, что в ООО «Когалымское УТТ» должна оцениваться результативность деятельности специалиста путем оценки уровня выполнения его текущих обязанностей.

Для сотрудников, которые не имеют достаточного потенциала, их оценивают, как специалисты и руководство компании ориентировано на управление результатами их деятельности, то есть на их развитие по текущей позиции. При низком потенциале работник оценивается как просто специалист. При среднем потенциале работник оценивается как опытный специалист.

В случае если сотрудники имеют низкую результативность, то проводят мероприятия по их перемещению или увольнению.

На основании портфолио сотрудников должны быть разработаны мероприятия, подходящие для каждого отдельного сотрудника.

Сотрудники, имеющие потенциал и высокий потенциал для продвижения, рассматриваются как приоритетные в компании.

Поэтому необходимо выявить наилучший способ продвижения таких сотрудников по карьерной лестнице.

Для таких сотрудников разрабатывается карьерный план и меры по развитию, направленные на устранение пробелов в компетенциях в соответствии с Карьерным планом.

Для категории «Потенциал, достаточный для продвижения» необходимо продвижение на следующую ступень. Для этого руководитель отдела кадров убеждается, что в Карьерном плане сотрудника выбрана правильная целевая позиция. Поэтому чем более достоверна и полна информация, тем больше возможность ее использования при сопоставлении возможностей. Данному сотруднику предлагается обновить резюме в базе компании, установить рабочего агента и подать заявку на опубликованные вакансии.

Сотрудникам, которые готовы на переезд, предлагается попробовать свои силы в другом подразделении предприятия, рассматриваются

возможные вакансии, и выдвигается кандидатура данного сотрудника. Кроме того для данных сотрудника проводится анализ риска удержания, чтобы убедиться в правильном понимании причин его удержания в ООО «Когалымское УТТ».

В ООО «Когалымское УТТ» также должно быть предусмотрено развитие и подготовка сотрудников с «Потенциалом достаточным для занятия новой позиции» через 2 года или 5 лет. Для этого необходимо убедиться, что в карьерном плане сотрудника выбрана правильная целевая позиция и указаны необходимые меры развития, и что они должным образом осуществляются. Далее разрабатывается более детальный план развития.

Поэтому для данного сотрудника делается приоритетным развитие сотрудника в ходе рабочего процесса, определяется, какие еще навыки следует приобрести сотруднику для занятия новой должности, например, составление бюджета, управление проектом.

Далее проводится более подробная оценка сотрудника методом 360 градусов, и сотрудник направляется на переобучение, заносится в план преемственности должностей и проводится риск удержания данного сотрудника для выявления правильности понимания причин его удержания в компании.

Для категории сотрудников «исполнитель» характерно, что они имеют текущую оценку деятельности 3 или 4 и потенциал развития на текущем уровне. Необходимо проведение мероприятий, направленных на поддержание высокого уровня результативности, рассмотрение возможностей роста на текущей позиции или горизонтального продвижения.

Поэтому необходимо признать его хорошую работу, способствовать улучшению результативности сотрудника, поддержанию его мотивированности, удержанию в компании.

Для этого необходимо использовать программу производственного обучения и портфолио по обучению и развитию персонала, определяется оставшийся потенциал для улучшения эффективности деятельности, при его

наличии, рассматриваются возможности его горизонтального продвижения, так как на данный момент отсутствует возможность вертикального продвижения на запланированную позицию. Поэтому нужно оказать поддержку в развитии сотрудника с целью достижения большего потенциала и включить сотрудника в План преемственности должностей на горизонтальном уровне.

Для категории сотрудников «опытный специалист» характерно, что он имеет ограниченный потенциал для принятия большей ответственности. Поэтому необходимо проведение мероприятий, направленных на поддержание высоких стандартов деятельности.

Для этого должна быть признана его хорошая работа, дана оценка его потенциала для улучшения, созданы благоприятные условия для развития сотрудника ООО «Когалымское УТТ». С целью совершенствования его навыков, поддержанию его мотивированности, удержанию, выявлены возможности улучшения знаний и навыков, передачи опыта сотруднику другим, усовершенствованы его профессиональные ожидания, персональные предпочтения и поведение, определен потенциал роста в сферах: активности и амбиций, способности к обучению, перспективному и систематическому мышлению, применения новаторского подхода, взаимодействия с сотрудниками.

Рассмотрим категорию «предполагаемый потенциал», то есть сотрудников с оценкой деятельности 1 или 2 и потенциалом А или В.

Для данной категории сотрудников необходимо проведение мероприятий, направленных на повышение эффективности на текущем уровне, перед повышением сотрудника на уровень выше. Для них рекомендуется повышать эффективность на текущей позиции, убедиться, что результат в 2 балла не повторится в следующем году, понять почему сотрудник не работает в полную силу: причина в его мотивации, в неопытности, нехватки поддержки. Нужно согласовать задачи для

улучшения эффективности деятельности, оказать поддержку, разработать основные мероприятия для достижения бизнес целей и поведенческих задач.

Сотрудники с рейтингом потенциала А и оценкой деятельности 1 не соответствуют стандартам компании и их следует уволить.

Рассмотрим категорию «последующий анализ», то есть указанные сотрудники имеют потенциал развития на текущем уровне, но необходимы меры по улучшению эффективности их деятельности. Поэтому четко формулируются требуемые задачи по улучшению эффективности их деятельности, для этого используется комплекс мероприятий, внутренние перемещения или увольнение из предприятия.

При анализе таких сотрудников руководитель отдела кадров убеждается, что результат в 1 или 2 балла не повторится в следующем году, выявляются причины, почему сотрудник не работает в полную силу, согласовываются задачи для улучшения эффективности деятельности, оказывается поддержка таким сотрудникам, согласовываются основные мероприятия для достижения бизнес целей и поведенческих задач.

Для категории сотрудников «низкая результативность» руководитель отдела персонала анализирует причины низкого уровня результативности и потенциала, обозначает план требуемых действий, сообщает сотруднику, что результаты его деятельности неудовлетворительные, определяет конкретные действия, такие как: определение критериев эффективности, определение других возможностей развития, принятие дальнейших мер.

Руководитель также уделяет внимание вопросам управления эффективностью путем проведения комплекса мероприятий, внутреннего перемещения или увольнения из компании.

Данная проблема обсуждается с другими руководителями в целях принятия необходимых мер и делается вывод о том, повторится или не повторится результат в 1 или 2 балла в следующем году. В случае оценки деятельности в 1 балл, улучшение должно произойти в течение 6 месяцев. Если улучшение не происходит, компания расстается с данным сотрудником.

Для оценки работы сотрудников ООО «Когалымское УТТ» предлагается использовать следующие критерии.

1. Добросовестность, которая предполагает, что сотрудник:

- всегда действует в соответствии с этическими нормами и высокими профессиональными стандартами и содействует их продвижению;
- соблюдает внутренний распорядок компании, местное законодательство и предписания;
- осуждает решения и поступки, которые противоречат этическим нормам или ставят под угрозу безопасность, и противодействует им;
- осознает значение безопасности труда и применяет соответствующие положения на практике.

2. Оценка достижений, которая предполагает, что сотрудник:

- несет персональную ответственность за регулярное своевременное выполнение работы;
- концентрируется на выполнении основных задач и обязанностей;
- настойчиво и упорно стремится к достижению необходимого результата при наступлении непредвиденных обстоятельств;
- берет инициативу в свои руки и действует уверенно.

3. Оценка совместной работы сотрудника предполагается, что сотрудник:

- работает в команде во благо компании «АББ», поддерживает других сотрудников и ставит интересы компании «АББ» на передний план;
- помогает другим сотрудникам успешно выполнять работу;
- делится информацией и идеями вне собственной зоны ответственности;
- положительно относится к открытым обсуждениям, дает и получает ценные советы.

4. Оценка новаторства сотрудника предполагает, что сотрудник:

- ищет возможности постоянного совершенствования при выполнении поставленных задач;

- ищет новые и инновационные подходы к различным ситуациям и выполнению задач;

- положительно относится к изменениям;

- постоянно учится и совершенствует свои профессиональные навыки.

5. Оценка толерантности сотрудника предполагает, что сотрудник:

- демонстрирует понимание иных точек зрения;

- проявляет уважение к альтернативным точкам зрения;

- может работать с представителями различных культур;

- постоянно стремится к саморазвитию и получению новых знаний.

6. Оценка ориентированности сотрудника на внешних клиентов, предполагает, что сотрудник:

- оценивает влияние своих действий на клиента;

- учитывает потребности как внутренних, так и внешних клиентов, а также участников компании;

- демонстрирует знание внешних ориентиров (клиентов, поставщиков) и передовые практики в своей области;

- несет персональную ответственность перед клиентом по его вопросам и делает все возможное для их решения.

Каждый из названных критериев оценивается по 4-х балльной шкале: 4 балла – отлично; 3 балла – хорошо; 2 балла – удовлетворительно; 1 балл – неудовлетворительно. Процесс оценки сотрудника ООО «Когалымское УТТ» имеет следующие этапы:

- самооценка сотрудника, то есть сотрудник оценивает себе сам по описанным выше критериям;

- предварительная оценка сотрудника руководителем;

- отдел персонала анализирует и согласовывает полученные результаты;

- проводится обсуждение полученных результатов с сотрудником и его руководителем;

- руководителем вносятся дополнения в оценочную форму;

- руководитель отдела персонала подводит итоги проведенной оценки и завершает заполнение оценочной формы и подписывает оценочную форму сотрудника.

Предлагаемая матрица результатов оценки сотрудников предприятия приведена на рисунке 3.2. На основе матрицы «Результаты – стили поведения» перспективы работы сотрудника на данной должности оцениваются следующим образом:

с т и л и п о в е д н и я	Превосходят ожидания	Превосходные результаты, требуется улучшение поведения (2 балла)	Успешное выполнение с превосходными результатами (3 балла)	Превосходное выполнение с точки зрения результатов и поведения (4 балла)
	Полностью соответствуют ожиданиям	Хорошие результаты, требуется улучшение поведения (2 балла)	Успешное выполнение (3 балла)	Успешное выполнение с превосходным поведением (3 балла)
	Частично соответствуют ожиданиям	Неудовлетворительные Результаты (1 балл)	Хорошее поведение, требуется улучшение результатов (2 балла)	Превосходное поведение, требуется улучшение результатов (2 балла)
		Требуется улучшение	Хорошо	Отлично
Результаты				

Рисунок 3.2 - Матрица результаты – стили поведения

Источник: составлено автором

4 балла – 10-15%;

3 балла – 65-70%;

2 балла – 10-15%;

1 балл – 0-5%.

Для самооценки сотрудников необходимо, чтобы с помощью специально разработанной программы, сотрудник заполнял последовательно предложенные формы и сформировал план своего личного развития.

При этом оценка результативности деятельности сотрудника может осуществляться руководителем с учетом критериев эффективности( KPI).

КРІ должно стать частью корпоративной культуры, они должны быть у всех сотрудников и должны постоянно измеряться.

При этом особое внимание должно уделяться удовлетворенности клиента. Для этого в компании должен быть сформирован «культ клиента», который заключается в том, что каждый сотрудник компании на своем рабочем месте должен заботиться о клиентах так, чтобы не только оправдать их ожидания, но и превзойти их. При этом подобное отношение должно быть принято, как к внешним потребителям наших продуктов и услуг, так и к внутренним потребителям.

### 3.2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В ООО «КОГАЛЫМСКОЕ УТТ»

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Когалымское УТТ» по мнению автора могут также способствовать повышению эффективности труда в ООО «Когалымское УТТ». Выявленные проблемы и соответствующие им рекомендации и мероприятия по повышению эффективности труда в ООО «Когалымское УТТ» приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Выявленные проблемы и соответствующие им рекомендации по повышению эффективности труда в ООО «Когалымское УТТ»

Проблемы	Рекомендации	Предлагаемые мероприятия
1	2	3
1. Общие проблемы кадровой политики		
1. Текучесть кадров	улучшение условий труда персонала и снижение текучести персонала; за счет контроля над соблюдением режима труда и отдыха в отделениях железной дороги, повышения заработной платы.	Внедрение кадрового аудита

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
2. Потери квалифицированного и перспективного персонала увеличением разрыв в оплате труда в транспорте и в других отраслях экономики.	создание современных форм обмена опытом для развития персонала – семинары, тренинги, недели обмена опытом, корпоративной странички в интернет для каждого сотрудника	Внедрение кадрового аудита
3. Недостаточная гибкость организационной структуры	повышение гибкости организационной структуры компании за счет вовлечения работников в процесс управления компанией. В частности мог бы быть учрежден совет трудового коллектива при каждом подразделении создан кросс-комитет	Внедрение кадрового аудита
Проблемы молодежной политики		
1. Менее всего на удовлетворенность молодежи влияет корпоративная культура	повышать информированность всех работников о действующих программах;	Внедрение кадрового аудита
2. Низкая удовлетворенность уровнем заработной платы	Повышение удовлетворенности заработной платой за счет поощрения работников к участию в программах	Совершенствование подготовки и переподготовки кадров
3. Низкая удовлетворенность	Совершенствование оценки	Совершенствование
молодежи: справедливостью формирования заработной платы, зависимостью оплаты труда от результатов труда	персонала	кадрового мониторинга Формирование единых принципов молодежной политики
Проблемы повышения квалификации		
1. Отсутствует мотивация на развитие персонала	Совершенствование мотивации на развитие персонала	Совершенствование подготовки и переподготовки кадров
2. Существует недостаточная информированность кадров о действующих программах ;	Повышение информированности кадров о действующих программах	Совершенствование кадрового мониторинга

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
3. Мониторинг удовлетворенности персонала результатами учебных программ, как каждой в отдельно, так и в целом не проводится;	Совершенствование оценки персонала	Совершенствование мониторинга персонала
4. Программами повышения квалификации охвачена только небольшая часть работников	Повышение уровня охвата программами повышения квалификации путем мотивации персонала	Совершенствование подготовки и переподготовки кадров
5. Отбор в программы осуществляется только по представлению руководителя структурного подразделения, личная инициатива в этой связи не приветствуется.	Стимулирование личной инициативы для участия в образовательных программах	Совершенствование подбора и отбора кадров

Источник: составлено автором

Исходя из данных таблицы, предлагаемые мероприятия по повышению эффективности труда в ООО «Когалымское УТТ» на основе совершенствования кадрового обеспечения будут включать следующие элементы:

1. Разработка единых принципов кадровой политики в отношении подготовки персонала и молодежной политики.
2. Совершенствование подбора и отбора кадров.
3. Совершенствование подготовки и переподготовки кадров.
4. Внедрение кадрового аудита.
5. Проведение мониторинга системы кадрового потенциала и эффекта от проводимых программ.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий будет заключаться в следующем:

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей работников;

- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- овладение социокультурными нормами организации.

Следовательно, улучшить осуществление кадровых функций в системе управления персоналом этого транспортного предприятия можно на основе предложенных рекомендаций по усилению кадровой политики, установлению постоянной обратной связи руководства с системой управления персоналом, использованию современных средств обучения персонала, развития персонала и подготовки резерва на основе новых технологий оценки потенциала работника.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты теоретического и эмпирического исследования особенностей управления персоналом позволяют сделать следующее заключение:

При разработке системы управления персоналом на предприятии и основных его элементов продуктивнее использовать комплексный подход, позволяющий выделить основные элементы системы управления персоналом предприятия: планирование, набор, отбор, адаптацию, мотивацию, оценку, развитие и обучение. Эффективное функционирование каждого из элементов и их связь определяет оптимальную работу системы управления персоналом в целом.

Особенности управления персоналом заключаются в необходимости унификации и стандартизации методов управления персоналом, выделения специфических функций управления персоналом на разных уровнях управления, широкому использованию информационных технологий в управлении персоналом.

Условия внешней среды, размер компании и сфера деятельности определяют функционирование кадровой службы крупной компании. При этом для транспортных компаний характерно выполнение стратегических функций управления персоналом в центральном представительстве и выполнение функций по найму и оценке персонала в конкретном ее обособленном подразделении, которые могут выполняться, как отделом управления персоналом, так и отдельным специалистом по персоналу или на условиях аутсорсинга персонала.

Специфика системы управления персоналом в ООО «Когалымское УТТ» связана с наличием квалифицированного персонала и развитой системы менеджмента, которая обеспечивает компании устойчивое развитие. Кадровая политика, направлена на обеспечение престижа профессий транспорта путем повышения конкурентоспособности,

увеличения заработной платы по сравнению с другими отраслями экономики и формированием мотивационных механизмов для закрепления высокопрофессиональных кадров.

Особенностью управления персоналом ООО «Когалымское УТТ» и ее сильной стороной является создание целостной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, в основу которой положено непрерывное обучение персонала.

Основные проблемы кадровой политики ООО «Когалымское УТТ» несмотря на большой объем работы, сводятся к недостаточной проработанности механизмов подбора и отбора персонала и повышения квалификации работников в соответствии с компетентностным подходом.

Не всегда действенна обратная связь руководства с системой управления персоналом, об этом свидетельствует тот факт, что программами повышения квалификации охвачена только небольшая часть работников ООО «Когалымское УТТ», недостаточное внимание уделяется подготовке и развитию кадрового резерва, не определены критерии оценки деятельности персонала.

Условия внешней среды, размер компании и сфера деятельности определяют функционирование кадровой службы предприятия. При этом для транспортных предприятий характерно выполнение стратегических функций управления персоналом в центральном представительстве и выполнение функций по найму и оценке персонала в конкретном ее обособленном подразделении, которые могут выполняться, как отделом управления персоналом, так и отдельным специалистом по персоналу или на условиях аутсорсинга персонала.

Особенностью управления персоналом в ООО «Когалымское УТТ» является то, что возможности и потенциал предприятия по обеспечению устойчивого развития характеризуются наличием персонала, который обладает высокой квалификацией. При этом руководством компании проводится политика, которая направлена на увеличение престижа компании

как работодателями. Для этого в ООО «Когалымское УТТ» проводится активная социальная политика, разрабатываются мероприятия по совершенствованию мотивации и развития персонала.

Анализ кадрового потенциала ООО «Когалымское УТТ» показал следующие позитивные моменты:

- 1) стабильность в составе кадров по категориям и по возрасту;
- 2) прием на работу осуществляется на основе конкурса;
- 3) рост заработной платы и материальных поощрений за анализируемый период.

Негативные моменты в динамике и структуре кадров ООО «Когалымское УТТ» проявляются в следующем:

1) снижение численности работников за анализируемый период свидетельствует о снижении опытного кадрового потенциала на предприятии;

2) неполная укомплектованность кадрами;

3) существует текучесть кадров на предприятии, основными причинами текучести кадров являются: неудовлетворенность условиями труда, характером работы, уровнем заработной платы, социальными льготами (в т.ч. необеспеченность жильем), увольнение работников в связи с достижением пенсионного возраста, перемена места жительства и прочие.

5) недостаточная укомплектованность кадровым резервом

Недостатки действующих программ повышения квалификации:

1) не определены факторы мотивации на развитие персонала;

2) существует недостаточная информированность кадров о действующих программах;

3) мониторинг удовлетворенности персонала результатами учебных программ и в целом по программам улучшения условий труда не проводится;

4) программами повышения квалификации охвачена только небольшая часть работников.

На основе анализа кадровой политики и осуществления кадровых функций деятельности ООО «Когалымское УТТ» показано, что система управления персоналом в организации осуществляется на достаточном уровне, имеет высококвалифицированный персонал.

Дальнейшее совершенствование системы управления персоналом ООО «Когалымское УТТ» связано с системным подходом к определению направлений развития и включает:

- совершенствование отдельных функций системы управления персоналом, в частности отбор персонала и подготовка резерва;
- совершенствование системы оценки персонала.

Улучшить осуществление кадровых функций в системе управления персоналом можно на основе предложенных рекомендаций по усилению кадровой политики, установлению постоянной обратной связи руководства с системой управления персоналом, использованию современных средств обучения персонала, развития персонала и подготовки резерва на основе новых технологий оценки потенциала работника.

Предложены критерии оценки деятельности персонала: по уровню добросовестности, толерантности, новаторства, склонности к совместной работе, стремления к достижениям и ориентации на клиента, по которым можно делать заключение об эффективной работе отдельных работников.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019) – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) - ( дата обращения: 18.10.2020г.)
2. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н ( ред. от 08.11.2014) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению»– [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_29165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/)-( дата обращения: 25.10.2020 г.)
3. Абрютина , М. С. Экономика предприятия / М.С. Абрютина. - М.: Дело и сервис, 2018.
4. Андруник А.П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие/ Андруник А.П., Руденко М.Н., Суглобов А.Е. Москва: Дашков и К, 2019.— 508 с.
5. Арсенова, Е.В. Справочное пособие в схемах по " Экономике организаций (предприятий)". / Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. - М.: Финансы и статистика, 2019.
6. Архипова Н.И. Управление персоналом. Введение в профессию: учебное пособие/ Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2019.— 130 с.
7. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям « Психология»,« Менеджмент организации», « Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 591 с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. М.: ИНФРА-М., 2018. 368с.
9. Генералова С.В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие для СПО/ Генералова

С.В. Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020.— 71 с.

10. Горбунова Ю.Н. Экономика управления персоналом: учебное пособие/ Горбунова Ю.Н., Гагаринская Г.П., Верещагина С.С. Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016.— 119 с.

11. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров/ Данилина Е.И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Москва: Дашков и К, 2019.— 208 с.

12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В. Москва: Дашков и К, 2018.— 288 с.

13. Джон Уитмор Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом/ Джон Уитмор Москва: Альпина Паблишер, 2020.— 310 с.

14. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие/ Елкин С.Е. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.— 236 с.

15. Емельянцева Н.В. Служба управления персоналом. Ч.1: учебное пособие в 2-х частях/ Емельянцева Н.В. Симферополь: Университет экономики и управления, 2018.— 158 с.

16. Емельянцева Н.В. Служба управления персоналом. Ч.2: учебное пособие в 2-х частях/ Емельянцева Н.В. Симферополь: Университет экономики и управления, 2018.— 134 с.

17. Зайцев , Н. Л. Экономика промышленного предприятия / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2018.

18. Зайцев , Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2018.

19. Иванова С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя/ Иванова С. Москва: Альпина Паблишер, 2020.— 184 с.

20. Инжиева Д.М. Управление персоналом: учебное пособие( курс

лекций)/ Инжиева Д.М. Симферополь: Университет экономики и управления, 2016.— 268 с.

21. Инновационный менеджмент: методические указания по выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент»/ Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 28 с.

22. Каан , Джеймс Мой первый бизнес. Как оценить идею проекта и свои силы / Джеймс Каан. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

23. Калинин О.И. Комплексное управление деловой репутацией предприятий черной металлургии на основе методов количественной и качественной оценки: монография/ Калинин О.И., Марков С.В., Михайлова О.Ю. Москва: Издательский Дом МИСиС, 2018.— 492 с.

24. Кейс -стади в управлении персоналом: учебное пособие/ О.Ю. Калмыкова [и др.]. Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва, 2017.— 159 с.

25. Кузнецова В.Б. Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом: учебное пособие для вузов/ Кузнецова В.Б., Корабейников И.Н. Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 141 с.

26. Кузнецова В.Б. Экономика управления персоналом и социология труда: учебное пособие для вузов/ Кузнецова В.Б., Воробьев В.К. Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 226 с.

27. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие для бакалавров/ Кузнецова И.В., Хачатрян Г.А. Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 220 с.

28. Кузьминов А.В. Современные проблемы управления персоналом: учебно-методическое пособие/ Кузьминов А.В. Симферополь: Университет экономики и управления, 2019.— 48 с.

29. Кузьминов А.В. Управление персоналом организации:

методическое пособие/ Кузьминов А.В. Симферополь: Университет экономики и управления, 2019.— 135 с.

30. Курс по управлению персоналом/ Новосибирск: Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017.— 186 с.

31. Кустова И.А. Управление персоналом в общественном питании: учебное пособие/ Кустова И.А. Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016.— 107 с.

32. Магомедов, А. М. Экономика предприятия / А.М. Магомедов. - М.: Экзамен, 2019.

33. Майкл Аллен E-learning: как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным/ Майкл Аллен Москва: Альпина Паблишер, 2020.— 200 с.

34. Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие/ Масалова Ю.А. Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления« НИНХ», 2016.— 324 с.

35. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание): учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 193 с.

36. Менеджмент: практикум/ Саратов: Вузовское образование, 2020.— 112 с.

37. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие/ Моисеева Е.Г. Саратов: Вузовское образование , 2017.— 139 с.

38. Морозова, И.А. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. — М. : ИНФРА-М, 2018.

39. Панцуркина Т.К. Основы менеджмента: учебное пособие для СПО/ Панцуркина Т.К. Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020.— 133 с.

40. Петров, В.В. Экономическое управление организацией: Учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2018.
41. Пихтовников Ю.В. Комплексная система управления персоналом в крупных нефтегазовых корпорациях: монография/ Пихтовников Ю.В. Москва: Дашков и К, 2015.— 138 с.
42. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ Д. Болдогоев [и др.]. Москва: Альпина Паблишер, 2020.— 288 с.
43. Соколова, С.В. Основы экономики: Рабочая тетрадь / С.В. Соколова. - М.: Academia, 2018.
44. Терещенко, О.Н. Основы экономики / О.Н. Терещенко. - М.: Academia, 2016.
45. Филиппова, О.И. Основы экономики и предпринимательства: рабочая тетрадь / О.И. Филиппова, Л.А. Волкова, Н.В. Малецкая. - М.: Academia, 2018. - 340 с.
46. Череданова, Л.Н. Основы экономики и предпринимательства / Л.Н. Череданова. - М.: Academia, 2018. - 352 с.
47. Шевелёва, С.А. Основы экономики и бизнеса: Учебное пособие / С.А. Шевелёва, В.Е. Стогов. - М.: Юнити, 2017. - 128 с.
48. Бухгалтерский баланс ООО «Когалымское УТТ» за 2019 год
49. Отчет о финансовых результатах ООО «Когалымское УТТ» за 2109 год.
50. Отчет о движении денежных средств ООО «Когалымское УТТ» за 2019 год.
51. Отчетность по списочной численности за 2017-2019 года ООО «Когалымское УТТ»

## ПРИЛОЖЕНИЕ

## Организационная структура

