

## Содержание

Содержание.....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	2
1. Теоретические аспекты разработки стратегии управления персоналом организации.....	5
1.1 Сущность и содержание стратегии управления персоналом.....	5
1.2. Основные виды стратегий управления персоналом.....	10
1.3. Принципы и методы проектирования системы управления персоналом.	16
2. Анализ стратегии управления персоналом АО «РЖД Логистика».....	25
2.1. Краткая характеристика и анализ трудового потенциала АО «РЖД Логистика».....	25
2.2. Анализ стратегии управлением персоналом в АО «РЖД Логистика».....	35
3. Система мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом АО «РЖД Логистика».....	40
3.1. Анализ сильных и слабых сторон стратегии управления персоналом.....	40
3.2 Разработка стратегии управления персоналом и расчет социально-экономического эффекта от ее внедрения.....	42
Приложение 1.....	56
Приложение 2.....	60
Приложение 3.....	62

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современных экономических условиях страны и общества стратегии управления персоналом организации составляют особую часть внешней и внутренней политики компаний. Для того чтобы деятельность компании была успешной, недостаточно просто нанять высококвалифицированных работников, необходимо еще и организовать их работу так, чтобы в совокупности она была максимально эффективной. Поэтому очень важен правильный выбор стратегии управления персоналом, позволяющий фирме получить наибольшую прибыль.

Качество персонала и верно подобранная стратегия управления кадрами в настоящее время становится определяющим фактором, обеспечивающим стабильное экономическое положение организации. Поэтому адекватно подобранная стратегия управления персоналом предприятия, должна обеспечивать оптимальное функционирование фирмы, и закладывает фундамент будущего успеха организации. В этой связи стратегия управления персоналом представляет несомненный теоретический и практический интерес.

Управление персоналом организации - специфический вид управленческой деятельности, объектом, которого является коллектив работников.

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Стратегия управления персоналом является частью стратегии управления предприятием. К разработке стратегии управления персоналом применимы те же принципы, что и к разработке стратегии управления предприятия в целом.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2014. С. 32

Стратегическое планирование - систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Все вышеизложенное и составляет актуальность выбранной темы.

**Теоретическую основу исследования** составили научные труды российских и зарубежных авторов по проблеме стратегии управления персоналом. Особо следует отметить работы Авдеева В.В. «Управление персоналом: технология формирования команды», Виханский О.С. «Стратегическое управление», Егоршин А.П. «Управление персоналом», Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. «Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент», Иванцевич Д. Р., Лобанов А.А. «Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом», Кибанов А.Я. «Оценка экономической эффективности совершенствования управления предприятием», Шахова В.А. «Система работы с кадрами управления», Трейси Д. «Менеджмент с точки зрения здравого смысла», Шекшня С.В. «Управление персоналом».

В исследовании так же использовались статистические материалы, предоставленные отделом кадров АО «РЖД Логистика», в частности Штатное расписание и Отчеты отдела кадров за 2019-2021 гг. а также материалы с официального сайта АО «РЖД Логистика».

Итак, **цель исследования** – изучить теоретические и практические аспекты процесса стратегии управления персоналом на примере конкретной организации, а также разработать новую стратегию управления персоналом и рассчитать социально-экономический эффект от ее внедрения.

Поставленная цель обусловила решение **задач исследования**:

1. Рассмотреть сущность и содержание управления персоналом.

2. Изучить виды стратегий управления персоналом.
3. Показать основные принципы и методы проектирования системы управления персоналом.
4. Дать краткую характеристику и провести анализ трудового потенциала АО «РЖД Логистика».
5. Провести анализ системы управления персоналом в АО «РЖД Логистика»
6. в рамках стратегии управления.
7. Провести анализ сильных и слабых сторон стратегии управления персоналом
8. Разработать стратегию управления персоналом и рассчитать социально-экономический эффект от ее внедрения.

**Объект исследования** - персонал АО «РЖД Логистика».

**Предмет исследования** - стратегия управления персоналом АО «РЖД Логистика».

В работе применялись общие методы исследования - системный подход, сопоставительный, статистические группировки, и выборочные статистические и психологические обследования.

В ходе исследования применялись следующие **методы**:

1. Теоретический: анализ научной литературы по организационной психологии, психологии труда, менеджмента и управления персоналом.
2. Эмпирический: беседа, наблюдение.
3. Статистический: количественный и качественный анализ итоговых данных работы.

**Структура исследования.** Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1. Теоретические аспекты разработки стратегии управления персоналом организации**

## **1.1 Сущность и содержание стратегии управления персоналом**

Управление персоналом – это сложное и многогранное искусство, которое содержит в себе множество специализированных подсистем и профессиональных навыков.<sup>2</sup>

В совокупном виде можно сказать, что система управления кадрами состоит из двух больших подсистем:

- первая - прямое управление персоналом;
- вторая - планирование и прогнозирование кадровой политики в фирме, анализ и планирование направлений организации структуры кадров.

Обе подсистемы содержат в себе широкие комплексы и модификации кадровой политики фирме.

Сущность организации управления состоит в системном, планомерном, основательном воздействии с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и общественных мер на течение организации, разделения кадров в фирме, на создание условий для испытания возможности сотрудников, а также применение трудового потенциала в целях оптимизации функционирования фирмы в целом.

Для нахождения сущности системы управления кадрами в фирме нужно выделить первостепенные цели и вопросы данной системы. Выделяют ключевые цели системы управления персонала:

1. рост конкурентоспособности фирмы;
2. рост результативности труда и производства в фирмы;
3. усиление общественной активности кадров в организации.

Среди основополагающих задач системы управления кадрами выделяют:

---

<sup>2</sup> Бавыкин В.Н. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2015. С.51.

1) обеспечение предприятия рабочей силой нужных объемов и требуемой квалификации;

2) достижение аргументированного баланса между структурой производственного и кадрового потенциала;

3) абсолютное и результативное применение потенциала сотрудников, создание стабильности в коллективе.<sup>3</sup>

В современной научной литературе существуют разнообразные подходы к установлению сути стратегии управления персоналом, так, А.Н. Петрова полагает, что стратегия управления кадрами это постоянный процесс, содержащий следующие элементы:

- планирование кадровых нужд;
- создание персонала организации;
- формирование персонала организации;
- применение и хранение кадров;
- мотивационный механизм;
- увольнение персонала.<sup>4</sup>

Обобщив результаты изложенного, можно утверждать, что стратегическое управление персоналом – термин сложный и многогранный, потому что находится на стыке двух сфер научных исследований: стратегического управления и управления кадрами.

Так, стратегическое управление кадрами – это процесс создания, результативного использования и формирования человеческого потенциала фирмы для достижения стратегических целей деятельности в изменяемой среде функционирования с учетом особенностей отношений, пристрастий и нужд работников.

Суть стратегии управления персоналом заключается в следующем:

---

<sup>3</sup> Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2014. С. 42.

<sup>4</sup> Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2013. С. 37.

1. скрупулезном отборе кадров при найме на работу;
2. группировка персонала по полу, возрасту, навыкам и т.д.;
3. адаптация кадров к конкретным обстановкам работы;
4. формирование гибкой модели поведения по отношению к любому из сотрудников;
5. нахождение сильных и слабых сторон кадрами с тем, чтобы привлекать обусловленную часть персонала для выполнения тех или иных вопросов;
6. принятие решений о сокращении штата, перемещении сотрудника с одной должности на другую, и др.<sup>5</sup>

Значительными составляющими стратегии управления персоналом фирмы являются:

1. финансовое стимулирование сотрудников;
2. присутствие корпоративной культуры, что содействует повышению сплоченности персонала;
3. организация подходящих условий для профессионального роста сотрудников (тренинги, семинары и т.д.).

Типовая реализация стратегии управления персоналом представлена в виде схемы, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Стандартная стратегия управления персоналом

Итак, стратегия управления персоналом:

<sup>5</sup> Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2014. С. 121.

– это приоритетное направление в формировании конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и связанного трудового коллектива, способного назначать и добираться долгосрочных целей в осуществлении совокупной стратегии организации.<sup>6</sup>

– это система методов и средств управления кадрами фирмы, используемая в течение установленного времени с целью осуществления оптимальной кадровой политики.<sup>7</sup>

Главные черты стратегии управления кадрами, показаны на рис. 1.2.

Составляющие стратегии управления персоналом, показаны на рис. 1, Приложение 1.

В каждом конкретном случае стратегия управления кадрами, овладевает исключительно некоторые ее части, причем набор этих частей будет разнообразным в подчиненности от целей и стратегии фирмы, а также целей и выбранной стратегии управления кадрами.

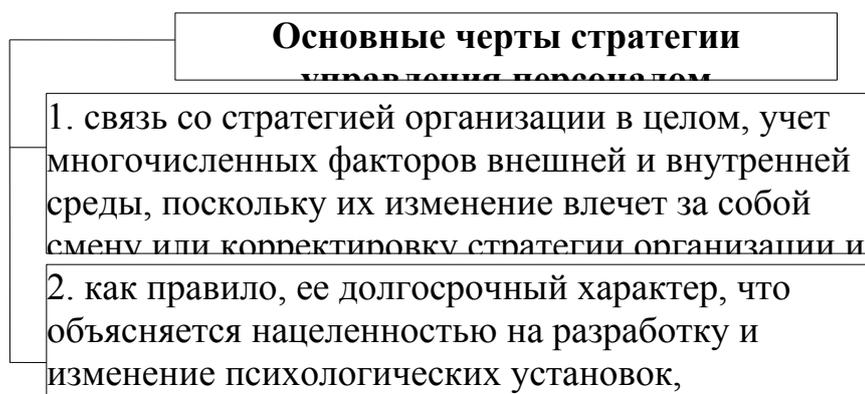


Рис. 1.2. Основные черты стратегии управления персоналом

Для результативной работы кадров также очень существенна социальная политика и персональный подход, тогда стратегия управления кадрами может быть реализована так, рис. 1.3.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Бавыкин В.Н. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2015. С. 45.

<sup>7</sup> Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2013. С.37.

<sup>8</sup> Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2013. С.165.



Рис. 1.3. Оптимальная стратегия управления персоналом

Следовательно, деятельность по управлению персоналом – целеустремленное влияние на человеческую составляющую фирмы, ориентированную на приведение в соответствие потенциалов кадров, и целей, стратегий, условий развития фирмы.

## 1.2. Основные виды стратегий управления персоналом

Стратегия управления кадрами может быть подчинена по взаимоотношению к стратегии фирмы в целом, так и соединена с ней, как единое целое. Но в любом случае стратегия управления кадрами ориентируется на точный тип корпоративной стратегии (бизнес-стратегии). Взаимная связь стратегии фирмы и стратегии управления кадрами (с ее составляющими) показана на схеме 1, Приложения 1.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2015. С.38.

К наиболее значимым видам стратегий управления кадрами можно отнести:

1. Стратегия предпринимательства.
2. Стратегия быстрого и динамичного роста организации.
3. Стратегия прибыли.
4. Стратегия ликвидации.
5. Стратегия круговорота.

Стратегия предпринимательства. Она наиболее свойственна для фирм, занимающихся совершенно новым видом занятий. Поэтому выбор при приеме на работу дается молодым людям с большой работоспособностью, умением работать в команде и созидательным мышлением. В данном случае стратегия системы управления кадрами устремлена на увеличение финансовой заинтересованности сотрудника и непрерывное повышение его квалификации.

Стратегия быстрого и динамичного роста фирмы. Здесь очень существенна большая квалификация сотрудника и их полная верность фирме, а также значительная адаптация к часто изменяющимся запросам. Поэтому эта стратегия управления кадрами, прежде всего, выделяется склонностью к стабильному росту компетентности персонала.

Стратегия прибыли. Для этой стратегии характерно непрерывное усовершенствование управления персоналом с тем, чтобы фирма могла заработать максимальный доход. Поэтому выбор дается уже готовым высококвалифицированному персоналу, а система управления кадрами устремлена на довольно жесткий контроль деятельности персонала и строгую дисциплину кадров.

Стратегия ликвидации. Она является одним из самых нужных видов стратегий управления кадрами, когда доходы компании резко уменьшаются. В настоящем случае ведется оценка профессиональной деятельности персонала с тем, чтобы найти решение, кого следует сократить в первую очередь, и находятся меры для социальной защиты (снижение рабочего дня,

внутреннее передвижение кадров и т.д.), чтобы предельно избежать сокращения штата.

Стратегия круговорота полагает рост квалификации уже существующих сотрудников для постановки новых задач и продвижение их по служебной лестнице без дополнительного приема на работу новеньких.

Главные требования к менеджеру по кадрам как осуществление эффективной стратегии управления кадрами

Обыкновенно возникновение результативной стратегии управления кадрами конкретно связано с профессионализмом менеджера по кадрам. Он должен зачислять на работу наиболее подходящий для целей фирмы персонал, уметь финансово аргументировать увеличение заработной платы и использование материальных стимулов, анализировать пригодность сотрудников занимаемым местам, поднимать их квалификацию и составлять детальные должностные инструкции.

Процесс формирования и осуществления стратегии является непрерывным, что находит отображение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач, как на долговременную перспективу, на среднюю и краткосрочную, то есть их достижение в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Аналогичная конкретизация стратегий управления кадрами и доведение ее до стратегических задач и некоторых действий отражаются в стратегическом плане - документе, заключающем конкретные задачи и мероприятия по реализации стратегии, сроки их исполнения и ответственных исполнителей по любой задаче, объем нужных финансовых, материальных, информационных ресурсов.

Задачи отдельных частей стратегии управления кадрами в условиях стратегического, тактического и оперативного управления изображены на рис. 1.4 - 1.6.



Рис. 1.4. Задачи стратегии управления персоналом в тактическом управлении<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2015. С.129.

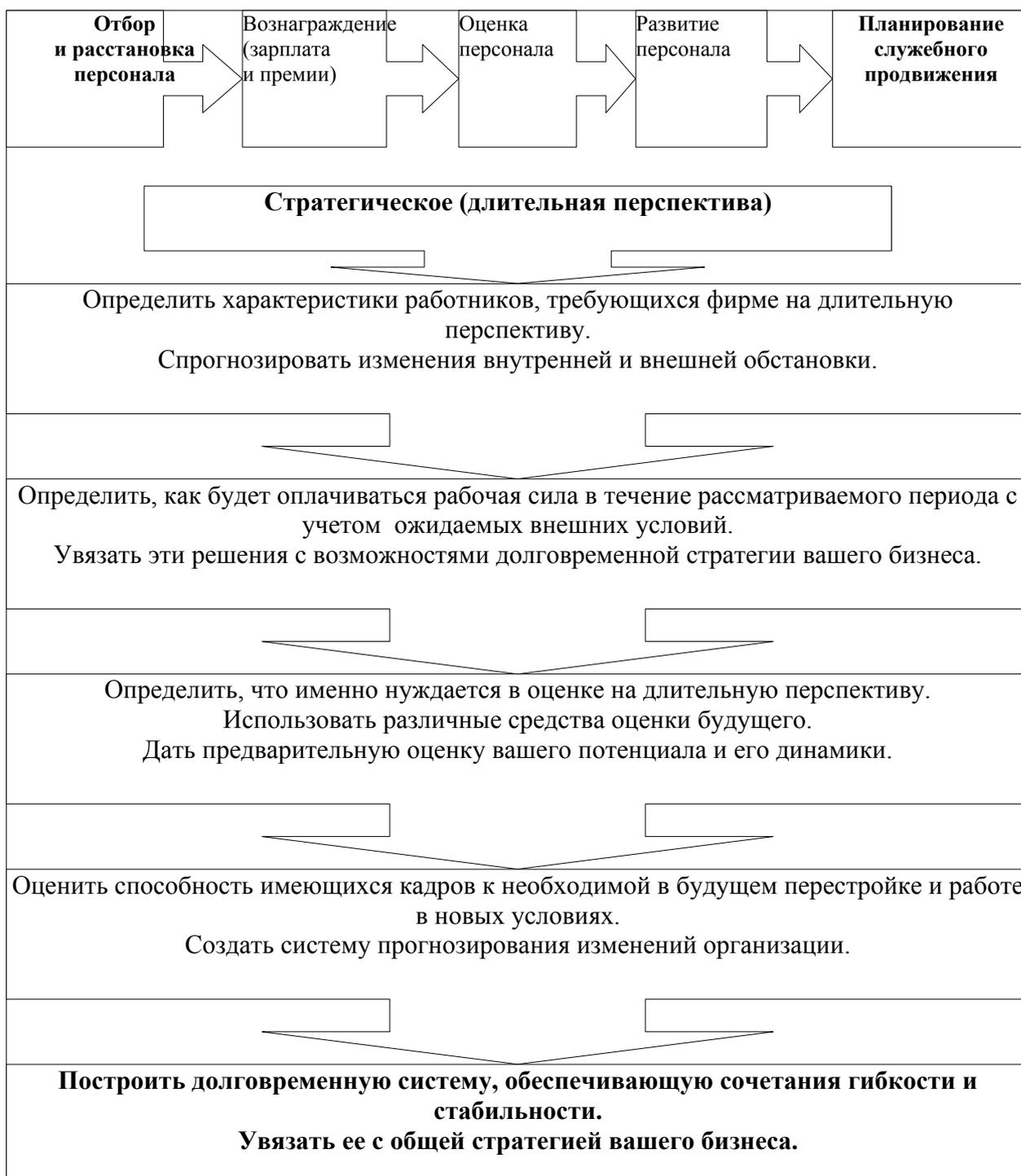


Рис. 1.5. Задачи стратегии управления персоналом в стратегическом управлении<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Бавыкин В.Н. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2015. С.142.



Рис. 1.6. Задачи стратегии управления персоналом в оперативном управлении

Так, итогом в решения задач при стратегии управления кадрами, являются:

На краткосрочный период – это обеспечение подбора кадров на некоторые рабочие должности наиболее приспевающих сотрудников. Спланировать ближайшее будущее возможные кадровые переводы.

На среднесрочный период – это установление этапов продвижения сотрудников. При этом согласовать персональные стремления сотрудников с задачами фирмы.

На долговременную перспективу – это надобность построения долговременной системы, обеспечивающую сочетание гибкости и устойчивости кадров, с координацией ее с всеобщей стратегией бизнеса.

### 1.3. Принципы и методы проектирования системы управления персоналом

Все цели и задачи системы управления кадрами в фирме достигаются путем реализации предназначенных позиций и методов проектирования СУП.

Позиции (принципы) - это наиболее устойчивые правила осознанной деятельности людей в процессе управления. Они несут многоуровневый характер (коллективные, личные, отдельные и общие) и распространяются на многообразные круги деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, области, фирмы, сотрудника).

Главные принципы проектирования системы управления кадрами, показаны на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основные принципы проектирования системы управления персоналом<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2015. С.138.

Проанализируем наиболее детально принципы и методику проектирования управления персоналом на предприятии.

Конкретная ответственность за коллективное руководство рабочими ресурсами в фирме поручается на профессионально подготовленных сотрудников отделов кадров. Для того чтобы данные специалисты смогли энергично содействовать осуществлению целей организации, им нужны знания и компетенция в каждой конкретной сфере, но и осведомленность о потребностях руководителей низшего звена. Совместно с тем, если начальники низшего звена не уразумевают специфики управления трудовыми кадрами, его устройства, потенциала и недочетов, то они не могут в абсолютной мере пользоваться услугами кадровиков из отдела кадров. Поэтому значимо, чтобы все руководители имели сведения и знали способы и методы проектирования системы управления кадрами на предприятии.

Порядок методов проектирования системы управления кадрами, рис. 2. Приложение 1.

#### Методы планирования потребности в трудовых ресурсах

При нахождении целей фирмы руководство должно найти нужные для их достижения ресурсы: финансы, оборудование, т.д. Необходимость в людях - бывает очевидной. Но планирование трудовых ресурсов нередко ведется не соответствующим образом, ему не уделяется должного внимания.

Планирование трудовых ресурсов по сути - это использование процедур планирования для заполнения штатного расписания. Процесс планирования состоит из трех этапов:

1. Оценка существующих трудовых ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей в кадрах.
3. Разработка программы удовлетворения существующих потребностей в кадрах.

Набор кадров, состоит в формировании необходимого резерва кандидатов на все свободные должности, из которых фирма отберет наиболее перспективных для нее кандидатов. Данная работа должна

проходить по всем специальностям - производственным, техническим, административным. Необходимый объем деятельности по набору и подбору кадров определяется различием между существующей рабочей силой и будущей надобностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть и увольнения сотрудников, увеличение сферы деятельности предприятия, фирмы. Комплектацию кадров ведут из внешних и внутренних источников.

К методам внешнего набора относят: публикация объявлений в СМИ, интернете, обращение к кадровым агентствам.

К методам внутреннего набора относят: продвижение по службе своих действующих сотрудников. Это так же поднимает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и увеличивает привязанность сотрудников к фирме. Так, сотрудники верят в подчиненность их служебного роста от уровня эффективности их деятельности, если они будут наиболее плодотворно трудиться. Изъяном применения внутренних резервов фирмы, является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими точками зрения, а это может привести к фирму застою.<sup>13</sup>

На этапе отбора кадров при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из кадрового резерва, сформированного в ходе набора на свободные вакансии. В большинстве случаев выбирают кандидата, имеющего лучшую квалификацию для выполнения текущей работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представится наиболее подходящим, для продвижения по служебной лестнице.

Решение о выборе претендента на должность, в подчиненности от ситуации, может основываться на уровне его образовании, имеющихся профессиональных навыках, опыта предшествующей работы и личных качествах кандидата. Если должность относится к разряду таких, где

---

<sup>13</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 2014. С. 36.

определяющими факторами являются технические знания (например, инженер), то самое большое значение, будет иметь специальное образование и предыдущая трудовая деятельность. Для руководящих высшего звена, центральное значение имеют навыки налаживания межрегиональных и межличностных взаимоотношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими руководством и с его возможными подчиненными. Результативный отбор кадров - это метод предварительного контроля качества трудовых (человеческих) ресурсов.

К наиболее широко применяемым методам сбора информации, необходимой для принятия решения при отборе кандидатов: проверка, собеседования и оценка.

Определение заработной платы и разнообразных льгот. Тип и число вознаграждений, предлагаемых фирмой, имеют существенное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения сказываются на решениях людей об поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда уйти из организации. При хорошей работе, которая дает ощущение удовлетворенности, доля прогулов уменьшается. Когда же труд неприятен, число прогулов значительно возрастает.

Понятие «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемое фирмой сотруднику за выполненную работу. Фирма не может набирать и сохранять рабочую силу, если она не выплачивает денежное вознаграждение по конкурентоспособным ставкам, не имеет шкалы оплаты труда, стимулирующей работников к труду в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отдела кадров организации. Структура заработной платы устанавливается с помощью методов анализа, исследования уровня заработной платы, условиям на рынке труда, а также производительности и рентабельности фирмы. Разработка структуры финансового вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку кроме самой зарплаты в

нее часто входят различные льготы, схемы участия в разделении прибыли и платежи итогам проведенных акций.

Помимо зарплаты предприятия предоставляют своим сотрудникам всевозможные прибавочные льготы: как оплаченный отпуск, оплата листов нетрудоспособности, страхование здоровья, пенсионное обеспечение. К прочим видам льгот относят субсидируемые фирмой кафе, кредиты со сниженной процентной ставкой, оплата фитнес центров, и т.д.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация новых сотрудников в коллективе

Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, то оно должно всегда помнить, что фирма – это социальная система, а каждый работник – это личность.

Фирмы применяют ряд официальных так и неофициальных методов, для того, чтобы включить нового сотрудника в свое коллективное общество. Формально, во время найма на работу фирма дает человеку начальную информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За тем на ступает стажировка, обучение специальным трудовым навыкам.

В ходе неофициального общения, свежие работники узнают неписанные правила фирмы: кто имеет реальную власть в организации, какие подлинные шансы на рост по службе и рост материального вознаграждения, какую величину производительности труда уже работающие считают коллегами достаточным.

Методы подготовки кадров

Предприятие имеет постоянную нужду в обеспечении высокой продуктивности труда своих сотрудников. При этом фирмы заботятся и о качестве кадров. Одним из методов достижения данной цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных кандидатов. Руководство предприятия также обязано регулярно проводить учебу, подготовку и переподготовку кадров, наставляя на выявление их возможностей.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 2014. С.63.

Методика подготовки кадров – представляет собой обучение сотрудников навыкам, позволяющим им повысить производительность их труда. Конечная цель учебы состоит в снабжении фирмы достаточным числом людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей фирмы.

Обучение необходимо проводить в трех случаях:

Во-первых, когда новый сотрудник устраивается в фирму.

Во-вторых, когда работника определяют на новое место или, когда ему поручают новую работу.

В-третьих, когда аттестация выявит, что у сотрудника не хватает предназначенных навыков для результативного выполнения своей работы.

Обучение – это крупная, специализированная сфера. Специфические методы учебы очень многочисленны, причем их необходимо приспособлять к требованиям специальности и фирме.

Главные требования, обеспечивающие результативность программ учебы:

Мотив. Сотрудники обязаны осознавать цели программы, так как учеба повысит их производительность труда и, тем самым, их личное удовлетворение своим трудом.

Руководство фирмы обязано создать соответствующий микроклимат, благоприятствующий обучению. Это поощрение обучающихся, за их активное участие в процессе обучения, помощь со стороны преподавателей.

Если навыки, приобретаемые во время учебы, являются достаточно сложными, то процесс обучения разбивается на этапы. Участник программы обучения должен иметь возможность отрабатывать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и только затем шагать дальше.

Обучающиеся обязаны испытывать обратную связь по отношению к итогам учебы, нужно обеспечить положительное закрепление изученного материала.<sup>15</sup>

#### Методика оценки итогов деятельности

После того, как новый работник адаптировался в трудовом коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет необходимо применение методов для определения степени результативности его труда. В этом содержится цель оценки итогов деятельности, которую можно изобразить как продолжение функции контроля. Оценка итогов деятельности требует, чтобы начальники собирали информацию о том, как эффективно любой сотрудник осуществляет свойственные ему обязанности. Говоря эти сведения своим подчиненным, начальник информирует их о том, как они справляются со своей работой, и дает им возможность поправить свое поведение. Совместно с этим, оценка плодов деятельности позволяет руководителю найти более перспективных работников и реально поднять степень их достижений, перемещая их на более высокие должности.

Методы управления продвижением по службе помогают организации, фирме применять способности своих кадров в полной мере, а самим **сотрудникам дают потенциал наиболее глубоко использовать свои личные способности.**

#### Повышение качества трудовой жизни

Одна из последних значительных разработок в области управления кадрами в фирме связана с образованием программ и методов подъема качества трудовой жизни.

Параметры качества трудовой жизни, показаны на рис. 1.8.

---

<sup>15</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 2014. С. 68.

Методы совершенствования организации труда - это расширение объема труда и обогащение ее содержания.<sup>16</sup>

Объем работы – это количество разнообразных операций, осуществляемых работником и частота их повторения. Объем именуют узким, если работник осуществляет лишь немного операций, но повторяет их часто. Характерным примером может служить труд на сборочном конвейере. Объем работы именуют широким, если сотрудник осуществляет много разных операций и повторяет их достаточно редко.

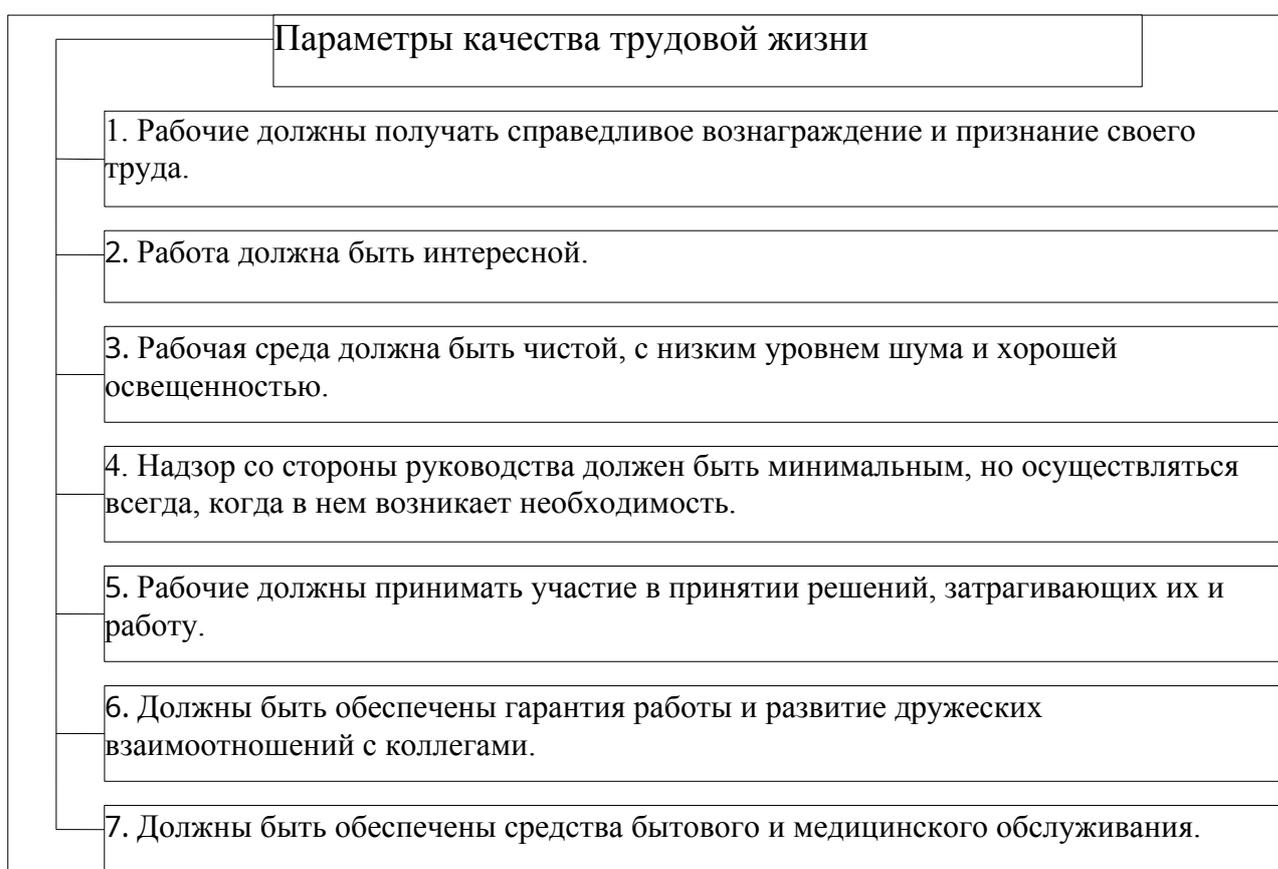


Рис. 1.8. Параметры качества трудовой жизни

Содержательность работ – это сравнительный уровень влияния, которое сотрудник может оказать на сам труд и рабочую среду. Сюда относят такие факторы, как независимость в планировании и выполнении работ, определение ритма труда и участие в принятии решений. Труд можно

<sup>16</sup> Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2014. С. 32.

реорганизовать, поменяв ее объем или содержание. Укрупнение труда причисляется к совершенствованию фирмы за счет повышения ее объема. Обогащение ее содержания предусматривает трансформацию за счет подъема ее содержательности.<sup>17</sup>

Методика усовершенствования предприятия и условий труда сотрудников предусматривает увеличение внутренней удовлетворенности трудом путем расширения области решаемых задач, предоставления большей независимости, более осведомленной реакции на итог труда, либо организация обстоятельств для проверки работником своих сил. Реорганизация обстоятельств труда приведет к успеху, но в том случае если она подходит лишь для определенных сотрудников и в определенных ситуациях. Особо трудно ее осуществлять в условиях жестких технологий. Реорганизация условий может быть неудачной, если начальство не определит первоначально, позитивно ли к ней отнесутся работники фирмы.

---

<sup>17</sup> Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. С. 145.

## **2. Анализ стратегии управления персоналом АО «РЖД Логистика»**

### **2.1. Краткая характеристика и анализ трудового потенциала АО «РЖД Логистика»**

АО «РЖД Логистика» входит в состав Департамента управления транспортно-логическим бизнес-блоком (ЦТЛБ). Доля ОАО "РЖД" в уставном капитале: 51.

АО «РЖД Логистика» — дочерняя компания АО «Объединенная транспортно-логистическая компания», создано 19 ноября 2010 года в рамках развития логистического направления бизнеса холдинга «РЖД».

Компания обеспечивает современный, высокотехнологичный и надежный сервис перевозки, хранения и экспедирования груза по всему миру, занимается организацией цепей поставок и комплексным логистическим обслуживанием промышленных предприятий.

В 2012 году к сети АО «РЖД Логистика» присоединилась сеть офисов продаж компании Far East Land Bridge, Ltd. (FELB), которая специализируется на транзитных железнодорожных контейнерных перевозках по маршруту Китай–Европа–Китай.

Юридический адрес: 129090, Москва, ул. Гиляровского, д. 4, с. 5

Фактический адрес: 129090, Москва, ул. Каланчевская, д.16, с.1, оф. 221

Тел. +7 (499) 705-30-50 / +7 (499) 705-30-50

Электронный адрес <http://railtranssystems.com>

В своей деятельности Общество руководствуется законодательством РФ, Уставом.

На сегодняшний день «РЖД Логистика» присутствует в 23 городах России, имеет свыше 250 партнеров и 4 дочерних общества – "Far East Land Bridge", "RZDL Multimodal B.V.", "Euro Rail Trans", "Black Sea Ferries limited". Клиентская база РЖДЛ насчитывает более 1000 компаний, в числе

которых крупные международные холдинги. За четыре года организована перевозка свыше 30 миллионов тонн грузов.

Компания осуществляет доставку грузов по России, СНГ и всему миру любыми видами транспорта в совокупности со складскими и терминальными услугами: погрузо-разгрузочные работы, упаковка, сортировка, консолидация, ответственное хранение, таможенно-брокерские услуги.

АО «РЖД Логистика» предоставляет комплексные логистические услуги клиентам любого уровня и доставить груз практически в любую точку мира. Используя исключительные компетенции по внутривладельческому взаимодействию с ОАО «РЖД», компания предлагает своим клиентам комплекс логистических решений и услуг:

1. Комплексные логистические услуги — доставка грузов по России, СНГ и всему миру в совокупности со складскими и терминальными услугами: погрузо-разгрузочные работы, упаковка, сортировка, консолидация, ответственное хранение, таможенно-брокерские услуги (в том числе таможенная очистка на любом пограничном переходе таможенного союза).

2. Управленческая логистика (транспортный аутсорсинг) — услуги по управлению транспортно-логистическими процессами предприятия (доставка сырья/комплектующих, обеспечение внутренней логистики, вывоз готовой продукции).

3. Консалтинговые услуги — используя свой консолидированный опыт и компетенции в области построения оптимальных цепочек поставок, АО «РЖД Логистика» оказывает аудиторские и консалтинговые услуги, направленные на оптимизацию логистических процессов.

4. "РЖД Экспресс" — от 20 кг до 20 тонн по всей России и СНГ — это оптимальное решение для доставки личных вещей и небольших коммерческих грузов. Сервис включает дополнительные услуги: упаковку, перемаркировку, хранение, страхование, отслеживание, автодоставку на расстояние до 1 500 км.

Ключевые компетенции «РЖД Логистики» - знание технологии железнодорожных перевозок, структуры и аспектов деятельности подразделений холдинга «РЖД», а также умение эффективно управлять сложными цепями поставок, основанными на железнодорожных бизнес-процессах.

Миссия АО «РЖД Логистика» – предоставить всем клиентам качественные эффективные логистические решения их задач с надежностью, профессионализмом и индивидуальным подходом.

По состоянию на 31.12.2022 года Общество имело следующие зарегистрированные филиалы: в г. Санкт-Петербурге: в г. Нижнем Новгороде: в г. Ростове-на-Дону: в г. Новосибирске: в г. Екатеринбурге: в г. Владивостоке: в г. Иркутске: в г. Красноярске: в п. Забайкальске.

Обособленные структурными подразделениями и агентствами по работе с мелкими партиями грузов в городах Ярославле, Красноярске, Самаре, Челябинске, Саратове, Кирове, Томске, Иркутске, Воронеже, Перми, Омске, Находке, Сочи и Балаково, Симферополе, Хабаровске.

Ключевые клиенты: РЖД, РЖДЛ, ЕВРАЗ, "SIEMENS AG", "Kuhne-Nagel", "InterRail", Marina Transport, RRL

Уставный капитал на 01.01.2023 г состоит из 125 300 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 000 рублей каждая. Акции размещены путем распределения среди учредителей. Оплата акций осуществлена денежными средствами в полном объеме. Выпуск и отчет об итогах выпуска ценных бумаг АО «РЖДЛ» зарегистрированы ФСФР России 16.03.2021 года. Выпуску присвоен государственный регистрационный номер 1-01-14436-А.

В ноябре 2022 г. произошла передача акций Общества, состав акционеров (на 31.12.2022г.) принадлежащих ранее ОАО «РЖД», в качестве вноса в уставный капитал АО «Объединенная транспортно-логистическая компания» (АО «ОТЛК»).

Состав акционеров АО «РЖД Логистика» на 31.12.2022 года: АО «ОТЛК» – 100% ОАО «Баминвест» – 1 акция.<sup>18</sup>

Органами управления Общества являются: Общее собрание акционеров; Совет директоров; Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет Ревизионная комиссия.

### **Анализ качественных и количественных характеристик персонала**

Задачи анализа качественных и количественных характеристик персонала:

- исследование и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений кадрами в целом, и по категориям и профессиям;
- определение и анализ показателей текучести кадровых ресурсов;
- выявление резервов кадровых ресурсов, для их более оптимального использования.

Персонал предприятия – лица, являющиеся наемными работниками, то есть заключившие трудовой договор с работодателем. В состав включаются также собственники или совладельцы предприятия, если они участвуют в деятельности предприятия своим личным трудом и получают соответствующую оплату.

Весь персонал можно разделить на две категории:

- производственный персонал – работники предприятия, непосредственно участвующие в процессе производства, его обслуживании и управлении.
- непромышленный персонал. В основном это специалисты.

Численность персонала АО «РЖД Логистика» филиала г. Москва приведена в таблице 2.1.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> <http://railtranssystems.com> – Официальный сайт АО «РЖД Логистика»

<sup>19</sup> Штатное расписание АО «РЖД Логистика»

Таблица 2.1

## Численность персонала АО «РЖД Логистика» филиала г. Москва

Год	2018	2019	2020	2021
Численность персонала	273	268	280	289

Из данной таблицы мы видим, что численность персонала АО «РЖД Логистика» остается на примерно одинаковом уровне. Данный факт свидетельствует стабильности коллектива.

Характеристики кадров АО «РЖД Логистика» филиала г. Москва по состоянию на 01.01.2022 г. показана на рис. 2.1.

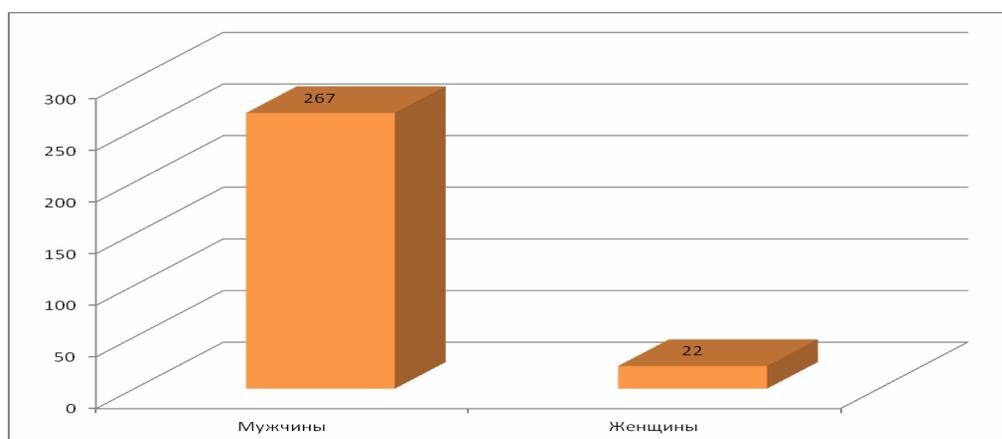


Рис. 2.1. Структура персонала по полу, в целом

Из рис. 2.1 мы видим, что в трудовом коллективе преобладают мужчины, 267 человек или 92%, женщины 22 человека или 8%.

Из рис. 2.2. видно, что среди мужчин преобладают рабочие специальности (водители, грузчики, водители-штаблеров, кранов, автопогрузчиков, т.д.) – 238 человек или 85%, среди женщин только – 5 человек, это уборщицы.

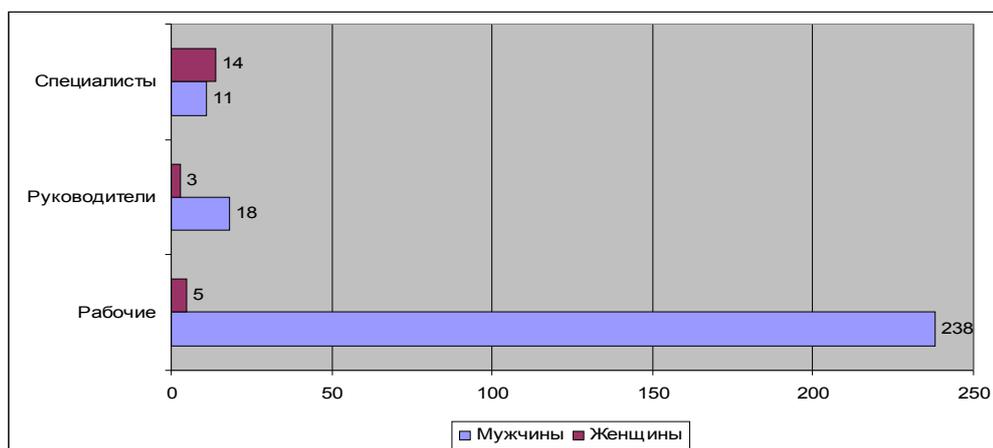


Рис. 2.2. Структура персонала по полу (с учетом категории работников)

Среди руководителей мужчин – 18 человек (6%), женщин (финансово-экономический отдел, медпункта, охрана труда)– 3 человека (1%).

Среди специалистов число мужчин и женщин начинает выравниваться 11 человек мужчин или 4%, и 14 женщин – 5%. Это инженеры, экономисты, юристы, программисты, менеджеры, т.д.

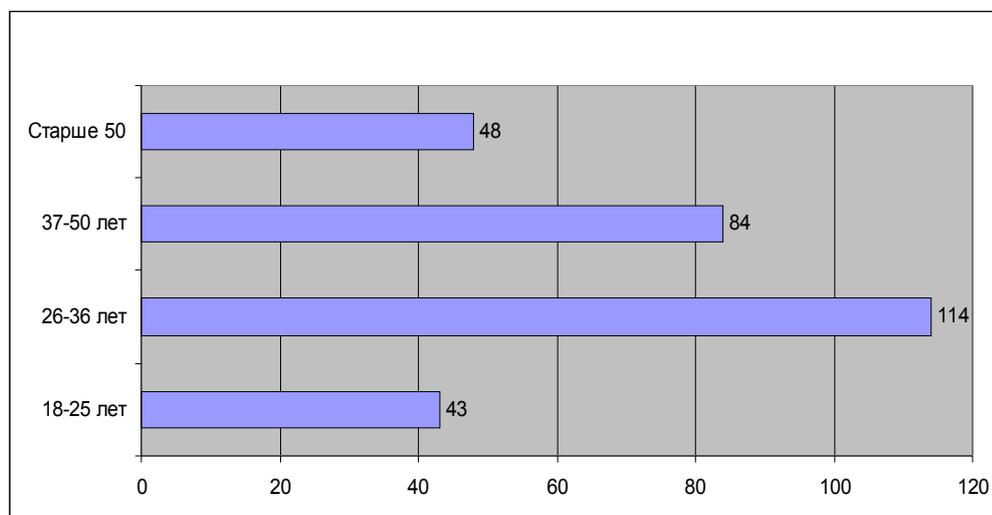


Рис. 2.3. Возрастная структура персонала (в целом)

Структура персонала по возрасту, которая показана на рис. 2.3:

18-25 лет – 43 человека или 15%,

26-36 лет – 114 человек или 39%,

37-50 лет – 84 человек или 29%,

Старше 50 лет – 16%.

Анализ рисунка 2.3, видно, что в коллективе преобладает достаточно молодой возраст до 36 лет (39%), при этом в основном это рабочие специальности, что показано на рис. 2.4. Среди руководителей и специалистов возрастной ценз от 36 лет, с примерно одинаковым количеством сотрудников.

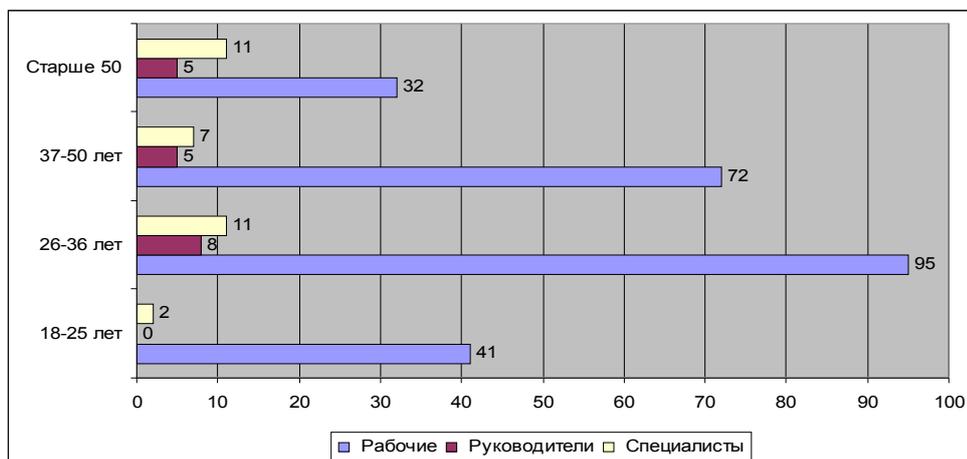


Рис. 2.4. Возрастная структура персонала (по категориям работников)

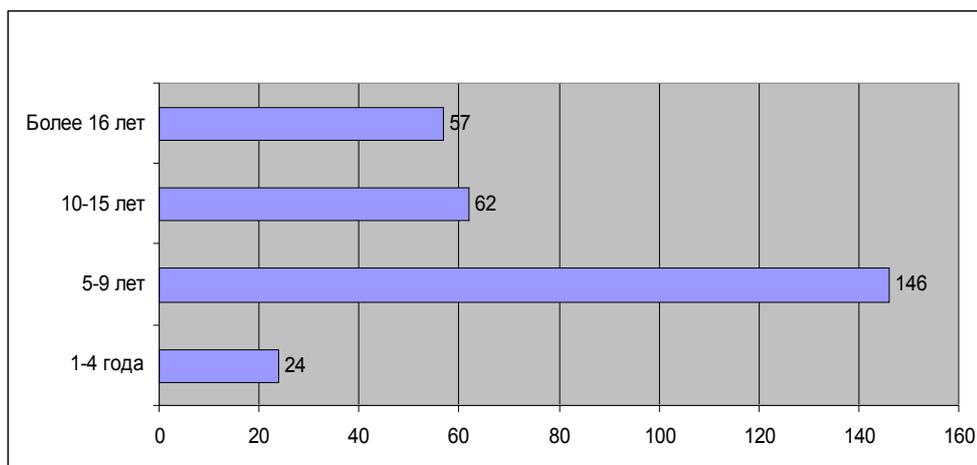


Рис. 2.5. Структура персонала по стажу работы (в целом)

Из рис. 2.5. видно, что в фирме работает персонала с большим стажем работы 5-9 лет или 50%, молодых сотрудников со стажем до 4 лет – 8%, со стажем работы до 15 лет – 21%, и более 16 лет – 19%.

По структуре персонала с учетом категории работников (рис. 2.6.) преобладают рабочие специальности – 48% (141 человек), среди руководителей, преобладает стаж более 16 лет – 7 человек или 2%, со стажем

менее 16 лет – 2%, среди специалистов стаж в данной фирме 10-15 лет у 10 человек или 4%. Данная статистика так же свидетельствует о стабильности коллектива.

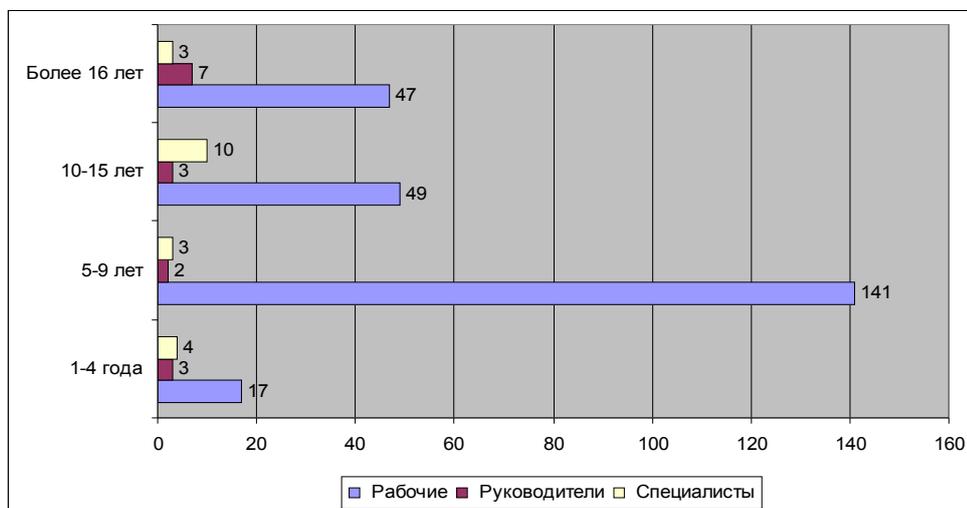


Рис. 2.6. Структура персонала по стажу работы (с учетом категории работников)

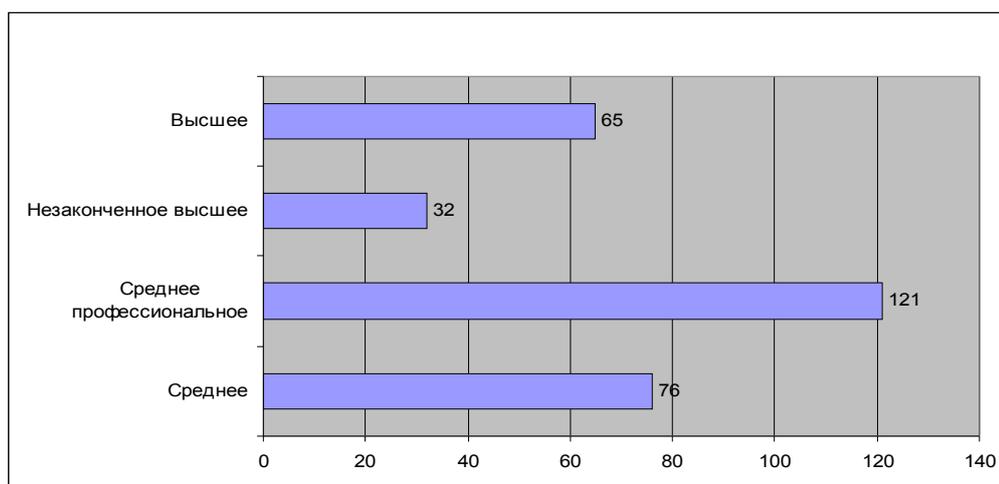


Рис. 2.7. Образовательный уровень персонала (в целом)

На рис. 2.7. показан образовательный уровень персонала АО «РЖД Логистика», из которого видно, что в фирме работают сотрудники со средним профессиональным образованием – 121 человек (41%) при этом это в основном рабочие специальности – 111 человек (38%), так же с полным средним образованием 76 человек – 26%, имеют только рабочие. Высшее образование имеют руководители – 21 человек или 7%, и специалисты – 44 человека или 15% от всего коллектива. Незаконченное высшее образование у

32 человек или 11%, из них 10 у специалистов (3%), и рабочих – 22 человека (7%).

Анализ движения кадров показан в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ движения кадров АО «РЖД Логистика» (кол-во чел.)

№ п/п	Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	Среднесписочная численность	268	280	289
2	Численность принятых работников	59	81	119
3	Численность уволенных работников	20	21	18
4	в том числе:			
	- по собственному желанию	10	5	1
	- за нарушения трудовой дисциплины	1	-	-
	- в связи с выходом на пенсию	9	16	17
5	Коэффициент приема кадров (стр.2/ стр.1)	0,2	0,3	0,4
6	Коэффициент выбытия кадров (стр. 3/стр.1)	0,07	0,07	0,06
7	Коэффициент текучести кадров	2,8	4,2	6,6
8	<b>Свободных вакансий</b>	121	93	72
	Рабочие специальности	96	74	57
	Специалисты (менеджеры, юристы, экономисты)	18	15	12
	Руководители	7	4	3

Анализ таблицы 2.2 выявил следующие данные:

Численность принятых сотрудников с 2019 года выросла с 59 человек до 119 человек, т.е. в 2 раза. Средне списочное количество сотрудников остается неизменным в связи с движением кадров и регулярными командировками сотрудников в другие города.

Численность уволенных работников остается примерно на одном месте, и то последние 2 года в связи выходом на пенсию (17 человек или 6%). С другой стороны, данный факт говорит о старении коллектива, но и о том, что хорошо поставлена функция наставничества.

Количество свободных вакансий сократилось с 121 до 72, т.е. практически в 2 раза. В основном востребованы в 2021 году рабочие специальности (72 вакантных места), требуется 12 специалистов и 3 руководителя.

Проанализировав количественный и качественный состав персонала АО «РЖД Логистика» филиала г. Москва можно сделать следующие выводы:

1. В трудовом коллективе преобладают мужчины, 92%, женщины -8%. Среди рабочих, руководителей и специалистов преобладают мужчины, и только в категории специалистов и руководителей – женщины, это кадровые работники, экономический и юридический отделы.

2. В коллективе преобладает достаточно молодой возраст от 18 до 36 лет (39%), при этом в основном это рабочие специальности. Среди руководителей и специалистов возрастной ценз от 36 лет, с примерно одинаковым количеством сотрудников.

3. В фирме работает персонала с большим стажем работы 5-9 лет или 50%, молодых сотрудников со стажем до 4 лет – 8%, со стажем работы до 15 лет – 21%, и более 16 лет – 19%.

4. В фирме работают сотрудники со средним профессиональным образованием – 121 человек (41%) при этом это в основном рабочие специальности – 111 человек (38%), так же с полным средним образованием 76 человек – 26%, имеют только рабочие. Высшее образование имеют руководители – 21 человек или 7%, и специалисты – 44 человека или 15% от всего коллектива. Незаконченное высшее образование у 32 человек или 11%, из них 10 у специалистов (3%), и рабочих – 22 человека (7%).

5. Численность принятых сотрудников с 2013 года выросла с 59 человек до 119 человек, т.е. в 2 раза. Средне списочное количество сотрудников остается неизменным в связи с движением кадров и регулярными командировками сотрудников в другие города.<sup>20</sup>

Численность уволенных работников остается примерно на одном месте, и то последние 2 года в связи выходом на пенсию (17 человек или 6%). С другой стороны, данный факт говорит о старении коллектива, но и о том, что хорошо поставлена функция наставничества.

---

<sup>20</sup> Отчет ОК АО «РЖД Логистика» от движения кадров за 2019-2021 гг

Итак, переходим к рассмотрению вопроса о стратегии управлением персоналом в АО «РЖД Логистика».

## 2.2. Анализ стратегии управлением персоналом в АО «РЖД Логистика»

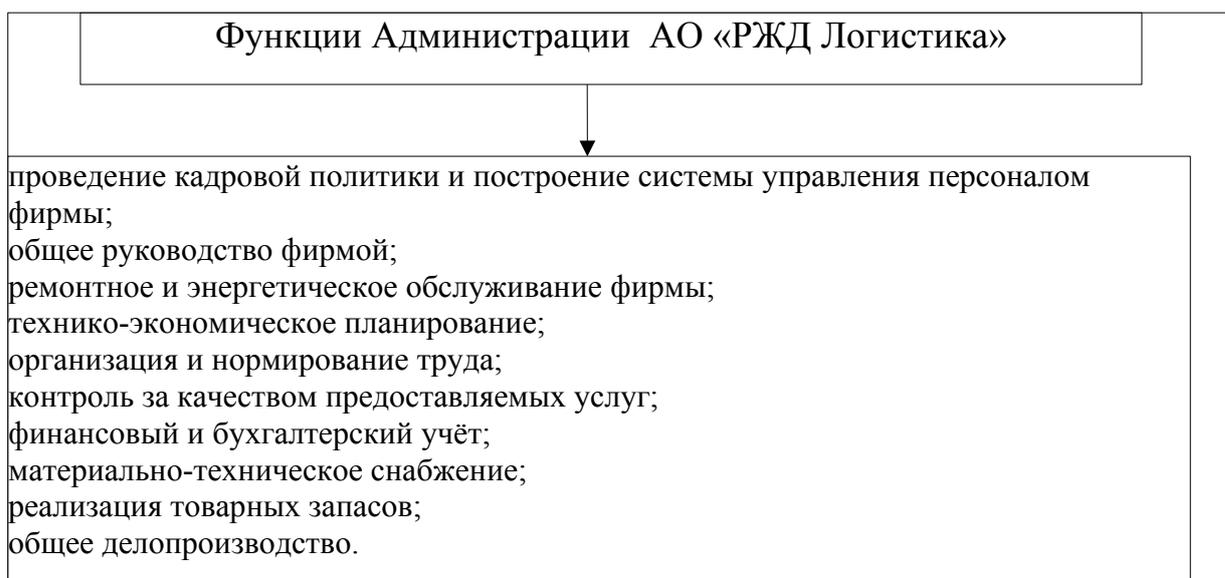
Управление АО «РЖД Логистика» осуществляется на основании «Положения» и «Устава» АО «РЖД Логистика».

На аппарат управления АО «РЖД Логистика» состоит из:

1. генерального директора,
2. 2-х заместителей генерального директора,
3. Начальники отделов: планово-экономический, бухгалтерия, юридический, ОК, логистических продаж, склады.

Организационная структура АО «РЖД Логистика», показана на рис. 1, Приложения 2.

Администрация АО «РЖД Логистика» выполняет функции, связанные с административной и производственной деятельностью, показанные на рис. 2.8.



2.8. Функции Администрации АО «РЖД Логистика»

Специалисты, менеджеры и рабочие объединены в действующие отделы, обеспечивающие руководство фирмой и необходимыми сведениями,

разработкой проектов, оперативных задач, данных контроля за выполнением указаний линейного руководства.

Структура управления - это состав и взаимосвязь линейных и функциональных звеньев управления предприятием. Структура аппарата управления фирмой, и штатное расписание разрабатывается индивидуально для каждого предприятия и соответствует выполняемым задачам и целям существования фирмы. Структура аппарата управления подвижна в решении этих задач и в выполнении целей, обеспечивая тем самым равноправную интенсивность управленческого труда по каждой функции управления.

Действующая структура управления в АО «РЖД Логистика», имеет структурные связи: горизонтальные и вертикальные.

Вертикальные связи - это связи подчинения субуровней.

Горизонтальные связи в основном бывают, одноуровневыми.

Связи в организационной структуре управления могут быть линейными и функциональными.

Линейные связи отображают движение управленческих решений и информации между, линейными начальниками, т.е. лицами, которые отвечают за деятельность фирмы или ее структурных подразделений.

Организационная структура АО «РЖД Логистика» является линейной.

Достоинства и недостатки линейного типа управления показаны на Рис. 2 Приложения 2.

Во главе АО «РЖД Логистика» стоит генеральный директор, которому напрямую подчиняются два заместителя, отдел кадров и юридический отдел, а затем заместителям, подчиняются руководители отделов. В соответствии с действующим трудовым законодательством РФ, начальник ОК публикует Приказы и Распоряжения гендиректора, оформляет трудовые соглашения с новыми сотрудниками, проводит обучение, переподготовку и увольнение персонала и т.д.

Первый Заместитель гендиректора, занимается планово-экономической и логистической деятельностью.

Главный бухгалтер является материально-ответственным лицом и осуществляет контроль за учетом и отчетностью фирмы. Следит за правильностью ведения финансового документооборота.

Главный экономист исполняет функции по составлению ежегодного финансового плана, анализирует финансово-хозяйственную деятельность фирмы.

2-й заместитель генерального директора, координирует деятельность начальников складов и отдела обеспечения, который контролирует отдел по общим вопросам, отделов страхования и снабжения.

Начальники складов занимаются контролем за поступлением и транспортировкой товаров к клиентам.

Отдел по общим вопросам осуществляет маркетинговые исследования, занимается вопросами рекламы и продвижения услуг на логистическом рынке г. Москвы.

Отдел снабжения занимается вопросами обеспечения всем необходимым оборудованием фирмы, обеспечивающим ее существование: производят внеплановые закупки товара, оплату аренды помещения, электроснабжения, контейнеров, грузовых автомобилей, технического оборудования, т.д.

Работники отдела страхования товаров, услуг и грузов - оформляют страховую документацию на полученные товары, несут ответственность за качество принимаемого товара, разрешают страховые споры с неустойкой, т.д.

Для такая организационная структура для АО «РЖД Логистика», является наиболее удобной, т.к. фирма средняя по размеру. А потому обладает большей мобильностью, чем более крупные фирмы.

При этом, руководящий состав фирмы имеет высшее профессиональное образование, оптимальный работоспособный возраст от 39 до 52 лет и стаж в занимаемой должности от 8 до 20 лет.

Характеристика руководителей АО «РЖД Логистика», по возрасту и стажу в занимаемой должности

Должность	Стаж в должности	Возраст
1. Генеральный Директор	15 лет	51 год
2. 1-й Зам. гендиректора	18 лет	48 лет
3. 2-й Зам. гендиректора	17 лет	52 года
4. Начальник ОК	9 лет	45 лет
5. Главный бухгалтер	11 лет	46 лет
6. Главный юрист	20 лет	47 лет
7. Главный экономист	15 лет	43 года
8. Начальник отдела логистических продаж	13 лет	41 год
9. Начальники складов	8 лет	39 лет
10. Начальник отдела по общим вопросам	20 лет	50 лет
11. Начальник отдела страхования	15 лет	49 лет
12. Начальник отдела обеспечения	12 лет	44 лет

Как было указано ранее темп текучести кадров в АО «РЖД Логистика» чуть сократился. При этом за последние 2 года в связи выходом на пенсию (17 человек или 6%). С другой стороны, данный факт говорит о старении коллектива, но и о том, что хорошо поставлена функция наставничества.

Численность принятых сотрудников с 2019 года выросла с 59 человек до 119 человек, т.е. в 2 раза. Средне списочное количество сотрудников остается неизменным в связи с движением кадров и регулярными командировками сотрудников в другие города.

Итак, объектами стратегического управления персоналом являются:

1. сотрудники организации;
2. условия труда;
3. структура персонала.

Стратегия управления персоналом АО «РЖД Логистика» совмещена со стратегией организации в целом. При этом стратегия управления персоналом ориентируется бизнес-стратегию предприятия.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом АО «РЖД Логистика» показана в Таблице 2.4.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления  
персоналом АО «РЖД Логистика»

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p>Стратегия динамического роста Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>	<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных пойти на обоснованный риск. Вознаграждения: адекватные Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.</p>

Из данной таблицы, мы видим, что в АО «РЖД Логистика» подобрана адекватная стратегия управления персоналом.

### 3. Система мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом АО «РЖД Логистика»

#### 3.1. Анализ сильных и слабых сторон стратегии управления персоналом

Для характеристики действующей в стратегии управления персоналом АО «РЖД Логистика» было проведено социологическое исследование сотрудников с помощью анкетного опроса, Приложение 3.

Всего было опрошено 45 человек.

Анкета, позволяет получить первичную информацию об уровне удовлетворенности работников с позиций долговременности их отношений с данным работодателем, возможностей их развития и состояния социальной политики организации. Данные, полученные от анкетирования, позволяют определить: их мотивационно-психологические установки; политику вознаграждения за труд; возможность карьерного роста для работников организации; содержание, интенсивность и условия труда; долгосрочность отношений работников и работодателя.

Результаты анкетирования отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Результаты анкетирования персонала АО «РЖД Логистика»

	<b>Женщин</b>	<b>Мужчин</b>
<b>Всего опрошено</b>	16	29
<b>Возраст респондентов:</b>		
25 до 30 лет	7	16
31-40 лет	5	7
41-50 лет	4	5
51-60 лет	0	1
<b>Социальный статус респондентов:</b>		
Рабочие специальности	0	14
Специалисты	13	10
Менеджеры	3	5
Руководители высшего звена	2	-

Ответы на вопросы анкеты отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Результаты анкетирования сотрудников АО «РЖД Логистика» \*

	Вопрос	Ответ/кол-во человек	%
1)	Нравится ли Вам работать в данной фирме?	Да - 28 Нет – 17	59% 41%
2)	Ваша удовлетворенность условиями труда	Да - 42 Нет – 3	92% 8%
3)	Ваша удовлетворенность межличностными отношениями в трудовом коллективе	Да – 12 Нет – 33	33% 67%
4)	Устраивает ли Вас размер заработной платы?	Да – 32 Нет – 13	81% 19%
5)	Удобен ли для Вас режим и график работы?	Да - 21 Нет – 24	49% 51%
6)	Видите ли вы возможность карьерного роста	Да - 43 Нет – 2	93% 7%
7)	Содержание, интенсивность и условия труда	Устраивают - 27 Не устраивают – 18	59% 41%
8)	<b>Ваши пожелания и предложения для улучшения своей работы:</b>		
	Сократить время ожидания очереди к руководству	28	60%
	Постоянно повышать квалификацию сотрудников.	36	46%
	Изменение режима работы, с 08 до 20 часов.	21	51%
	Ввести Программы поощрения, премирования сотрудников	42	92%

\* было по несколько пожеланий

Проведем анализ проведенного опроса.

Было выявлено, что 70% работников организации в ближайшее время не собираются покинуть ее.

Однако если бы пришлось менять работу, то 13% опрошенных ушли бы из данной фирмы по причине низкой зарплаты.

Нравится работать в данной организации 28 сотрудникам (59%), и 17 – не нравится.

Чуть меньше половины (41%) опрошенных работают во внеурочное время (с 09 до 20 ч для работников складов). Для этого необходимо изменение режима работы по 12 часов, с 08 до 20 часов - для 21 человек. Это серьезный повод задуматься о пересмотре системы стимулирования труда.

В возможность карьерного роста верят 43 сотрудника. Не верят - 2 человека.

При этом подавляющее большинство работников отмечают, что стремление к карьерному росту руководство либо поощряет не в полной мере. Известно, что карьерный рост невозможен без дополнительного обучения. Среди опрошенных 36 человек стремятся к повышению своей квалификации, и их профессиональные возможности не используются в полной мере.

Предлагают ввести Программы поощрения, премирования сотрудников – 42 опрошенных.

Удовлетворены условиями труда – 42 сотрудника.

Не удовлетворены межличностными отношениями в коллективе – 33 человека.

Можно утверждать, что руководство организации имело не вполне адекватного представления об удовлетворенности сотрудников. Результаты анкеты неприятно удивили заместителей гендиректоров, уверенных, что работники полностью удовлетворены условиями труда, заработной платой и морально-психологическим состоянием трудового коллектива.

### **3.2 Разработка стратегии управления персоналом и расчет социально-экономического эффекта от ее внедрения**

Самая удобная форма сплочения сотрудников - корпоративные праздники. Реже используют командные спортивные праздники и тимбилдинг.<sup>21</sup>

Для успешного сплочения сотрудников применяют тимбилдинг - комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды.

Термин "тимбилдинг" произошел от английских слов team - команда и building - построение. К сожалению, многие руководители подразумевают

<sup>21</sup> Куратченков Ж.В. Персонал моей организации// Регион. 2015. № 3. С. 24.

под тимбилдингом корпоративную пьянку, думая, что алкоголь сплотит их сотрудников. На самом деле, корпоративные вечеринки могут быть частью процесса тимбилдинга, но помимо них существуют более эффективные приемы сплочения коллектива, применять которые нужно в комплексе.

Прежде чем приступить непосредственно к тимбилдингу, начальнику стоит присмотреться к рабочему коллективу. Стороннему наблюдателю обычно прекрасно видно, кто из сотрудников общается между собой, а кто предпочитает друг друга избегать. В каждом коллективе есть люди, к которым тянутся, обращаются за поддержкой и помощью. Таких людей стоит задействовать при тимбилдинге, начав спланировать коллектив вокруг них.

Чаще всего тимбилдинг - это выездное мероприятие на природе или в специально арендованном для этого помещении. Общение за пределами офиса снимет оковы формальности и поможет сотрудникам открыться с новой стороны. Длительность тимбилдинга - от нескольких часов до нескольких дней, в зависимости от возможностей компании и поставленных задач.

Среди наиболее распространенных форм тимбилдинга можно выделить:

1. командные спортивные игры и мероприятия (пейнтбол, пешие и велосипедные походы, и т.п.)
2. мероприятия творческого характера (командные конкурсы, интеллектуальные соревнования, ролевые игры)
3. активные тренинги, ориентированные на взаимодействие в команде (более всего известен так называемый "веревочный курс")

Выбор формы тимбилдинга зависит от его целей, а также от особенностей коллектива. Спортивные мероприятия хороши, если рабочий коллектив состоит из молодых людей, если же его состав разновозрастной - лучше подобрать более спокойный способ сплочения. Для формирования командного духа подойдут командные соревнования, но если стоит задача, к

примеру, научить сотрудников эффективно распределять обязанности, более уместной будет ролевая игра с акцентом на групповое взаимодействие.

Сценарий тимбилдинга следует продумать заранее. Это можно поручить сотрудникам, отвечающим за персонал, или же обратиться к профессионалам (существуют организации, предоставляющие услуги тимбилдинга для компаний). Чаще всего над разработкой сценария тимбилдинга трудятся сразу несколько специалистов, ведь необходимо придумать яркий и запоминающийся сюжет мероприятия, учесть массу психологических аспектов (ведь изначальная цель тимбилдинга - не просто развлечься, а сплотить коллектив) и сделать так, чтобы придуманный сценарий можно было реализовать на практике.

Сценарии тимбилдинга могут быть самыми разными. Довольно востребованы сценарии ролевых игр, основанные на сюжетах известных фильмов или книг. Проведенный по такому сценарию тимбилдинг будет атмосферным, запоминающимся, а необходимость исполнения той или иной роли покажет черты характера сотрудников, которые они, возможно, раньше не проявляли.

Еще один популярный формат тимбилдинга - это квест (приключение). Это состязание имеет в виду достижение определенной цели путем выполнения ряда заданий. Выполнение одного задания дает возможность приступить к следующему. Этот вид тимбилдинга позволяет сплотить команду и наладить взаимодействие между сотрудниками.

Творческие мероприятия могут быть самыми разнообразными. Чаще всего они подразумевают командную работу над определенным проектом: газетой, фильмом, фотовыставкой. Участникам могут даже предложить открыть свой ресторан, снабдив все команды одинаковым набором продуктов. Все это помогает не только проявить творческие способности, но и научить сотрудников распределять обязанности при работе в команде.

Косвенно к тимбилдингу можно отнести празднование дней рождения сотрудников и Нового года, корпоративные вечеринки по другим поводам.

Особенно популярны в последнее время тематические костюмированные вечеринки.

Тимбилдинг предотвращает конфликты в коллективе и помогает создать сплоченную и эффективную команду сотрудников, готовых усердно трудиться не только ради личной выгоды, но и на благо общего дела.

Чем сплоченнее коллектив, тем быстрее и результативнее им будут решаться любые задачи. Конечно, если коллеги давно знакомы друг с другом, прошли "огонь и воду", то между ними существуют доверие, взаимопонимание и поддержка. А если коллектив новый или слишком большой, не все в нем хорошо друг друга знают, существует разобщенность, и никакая единая цель людей не объединяет - можно ли исправить такую ситуацию? Как добиться того, чтобы группа людей с разными должностными инструкциями превратилась в единую команду?

### **Проведение тимбилдинга «Внедорожник»**

Организация корпоративного тренинга включает в себя ряд этапов. Основа мероприятия - четкая постановка цели, выработка стратегии, выбор программы тимбилдинга и подготовка мероприятия с учетом - организационных вопросов.

Цели организации тимбилдинга:

- формирование сплоченного коллектива;
- переход от конфликтов между коллегами к сотрудничеству;
- рост личной ответственности за общий результат каждого сотрудника;
- выработка командного духа;
- установление позитивной атмосферы в рабочем коллективе;
- раскрытие профессиональных качеств каждого сотрудника.

Особенности – не требует определенной площадки, и специальной подготовки.

Количество участников: от 10 до 85 человек.

Затрачиваемое время - 1 день.

Этапы:

1. Руководство доводит до своих сотрудников о проведении данного мероприятия, и о том, что оно является его спонсором.
2. Записываются все желающие, кого есть автомобили и нет их.
3. Руководство фирмы выбирает место для гонок в ближайшем Подмосковье.
4. Сбор на определенное время и дату.
5. Заправка автомобилей сотрудником бензином, покупка продуктов для барбекю.
6. Выезд.
7. Инструктаж на месте проведения тимбилдинга.
8. Проведение тимбилдинга (автомобильных гонок).
9. Заключительный этап – обмен впечатлениями и барбекю.
10. Выезд домой.

Общественная эффективность применения предлагаемой стратегии управления кадрами АО «РЖД Логистика» обнаруживается в вероятности появления положительных, а также в избегании негативных с социальной точки зрения трансформаций в организации.

Финансовая и общественная эффективность имеют общую связь: с одной стороны, общественную эффективность в виде стимулов для кадров, можно обеспечить лишь тогда, когда существование фирмы бывает надежным, и она имеет прибыль, разрешающую дать эти стимулы; со второй стороны, экономической результативности можно достичь только в том случае, если персонал фирмы дадут в распоряжение фирмы свою рабочую силу, что они обыкновенно склонны сделать лишь при наличии определенной степени социальной результативности.

В таблице 3.3 изображена характеристика основных социально-экономических итогов, которые будут приобретены после внедрения проекта по стабилизации кадров в АО «РЖД Логистика».

Как видим, улучшение общественных показателей оказывается в повышении удовлетворенности работников финансовым вознаграждением, условиями работы, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в трудовом коллективе. Главный экономический эффект выражает рост продуктивности труда.

Оценим социальную результативность мероприятий, внедрение которых предусмотрено разрабатываемой стратегией управления кадрами АО «РЖД Логистика».

Суть мероприятий:

Совершенствование процесса отбора кадров.

В деталях надо разработать нормативный документ - карту компетенций (для каждой открытой вакантной должности, занимающей установленное место в корпоративной структуре).

Расчет финансовой результативности от внедрения разработанной стратегии управления кадрами обнаружил целесообразность и экономичность его применения (экономический эффект получился в 144687,3 руб.).

Кроме этого, было решено упростить систему оценки до двух уровней: на первом этапе, кандидаты проходят собеседование с инспектором по кадрам, на втором этапе – это собеседование с заместителем генерального директора и руководителем отдела куда устраиваются.

Необходимо улучшать работу с кадровым резервом сотрудников, предполагаемых на продвижение по карьере. А собственно, сформировать планирование, разработку программ карьерного роста персонала из кадрового резерва.

Применение данного мероприятия даст значительный социально - психологический эффект: усилит мотивацию сотрудников к увеличению трудовой активности, сотрудник, как личность будет реализовать свои нравственные, экономические и физические потребности. Фирма обретает

заинтересованных в профессиональном росте сотрудников, подготовленных, высококвалифицированных спецов, разделяющих цели предприятия.

Рекомендации по применению методик оценки кадров разрешают оценить меры достижения итогов труда (критерии профессионального поведения), поднять результативность и упростить процедуру оценки, а также поднять интерес сотрудников в производительности труда.

Рост продуктивности труда должен составить не менее 3 % от уровня 2019 года. Главным экономическим эффектом, от применения гибкой системы оплаты труда, предвидится рост производительности труда в размере 5 % от уровня 2019 года. Но применение эластичной системы оплаты труда увеличит расходы на заработную плату, в том числе затраты на заработную плату сотрудников только организованного отдела по управлению кадрами.

Таблица 3.4

Оценка экономической эффективности мероприятий АО «РЖД  
Логистика»

Показатель	До реализации проекта	После реализации проекта	Отклонение, %
1. Объем продаж, млн. руб.	3670	3963,6	108
2. Среднегодовая численность персонала, чел.	3560	3750	105,34
3. Производительность труда, млн. руб. / чел.	1,0309	1,06	102,91
4. Расходы, млн. руб.	1879	2343	124,69
В т.ч.: - фонд заработной платы, млн. руб.	27,305	36,32	133,02
- ВСН, млн. руб.	4,1	6,7	163,41
5. Экономия от сокращения потерь от текучести кадров, млн. руб.	-	0,5	
6. Расходы с учетом экономии, млн. руб.	1879	2342,5	124,67
7. Прибыль от продаж, млн. руб.	296	348	117,57
8. Результаты от операционной и внеоперационной деятельности, млн. руб.	-	-	
8. Налоги, млн. руб.	24,9	37,8	151,81
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	271,1	310,2	114,42
10. Рентабельность продаж, % (по прибыли от продаж)	8,06	8,8	109,18

Позитивным экономическим эффектом также будет и сокращение текучести кадров на 4 %.

Всеобщая оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по оптимизации управления мотивацией сотрудников в АО «РЖД Логистика» представлена в таблице 3.4

Из таблицы видно, что в результате исполнения проекта по стабилизации кадров в АО «РЖД Логистика» чистая прибыль фирмы вырастет на 14,43%, а рентабельность - увеличится на 9,19%.

Таким образом, рост общественных и экономических показателей от применения мер по стабилизации кадров фирмы представляет, что они являются результативными как в экономическом, так и социальном плане.

## Заключение

Подводя итоги всему выше изложенному, можно сделать следующие выводы:

1. Стратегическое управление персоналом – процесс формирования, эффективного использования и развития человеческого потенциала предприятия для достижения стратегических целей деятельности с учетом особенностей взаимоотношений, интересов и потребностей работников.

2. Стратегия управления персоналом имеет следующие элементы:

- планирование кадровых потребностей;
- формирование персонала предприятия;
- развитие персонала предприятия;
- использование и сохранение персонала;
- мотивационный механизм;
- сокращение персонала.

3. Сущность стратегии управления персоналом заключается в:

- тщательном отборе кадров при приеме на работу;
- классификации персонала по полу, возрасту, профессиональным навыкам и т.д.;
- адаптации персонала к конкретным условиям работы;
- выработке гибкой модели поведения по отношению к каждому из работников;
- определении сильных и слабых сторон персонала с тем, чтобы привлекать определенную часть сотрудников для выполнения тех или иных задач;
- принятии решений о сокращении штатов, переводе сотрудника с одной на другую должность и др.

Виды стратегий управления персоналом: Стратегия предпринимательства. Стратегия быстрого и динамичного роста

организации. Стратегия прибыли. Стратегия ликвидации. Стратегия круговорота.

Объектом данного исследования выступал персонал АО «РЖД Логистика».

Анализ количественного и качественного состава персонала АО «РЖД Логистика» показал следующие результаты:

1. В коллективе преобладают мужчины, 92%, женщины -8%. Среди рабочих, руководителей и специалистов преобладают мужчины, и только в категории специалистов и руководителей – женщины, это кадровые работники, экономический и юридический отделы.

2. В коллективе преобладает молодой возраст от 18 до 36 лет (39%), при этом в основном это рабочие специальности. Среди руководителей и специалистов возрастной ценз от 36 лет.

3. В фирме работает персонала с большим стажем работы 5-9 лет или 50%, молодых сотрудников со стажем до 4 лет – 8%, со стажем работы до 15 лет – 21%, и более 16 лет – 19%.

4. Сотрудников со средним профессиональным образованием – 121 человек (41%) при этом это в основном рабочие специальности – 111 человек (38%), так же с полным средним образованием 76 человек – 26%, имеют только рабочие. Высшее образование имеют руководители – 21 человек или 7%, и специалисты – 44 человека или 15% от всего коллектива. Незаконченное высшее образование у 32 человек или 11%, из них 10 у специалистов (3%), и рабочих – 22 человека (7%).

5. Численность принятых сотрудников с 2019 года выросла с 59 человек до 119 человек, т.е. в 2 раза. Средне списочное количество сотрудников остается неизменным в связи с движением кадров и регулярными командировками сотрудников в другие города.

Численность уволенных работников остается примерно на одном месте, и то последние 2 года в связи выходом на пенсию (17 человек или 6%). С другой стороны, данный факт говорит о старении коллектива.

Стратегия управления персоналом АО «РЖД Логистика» совмещена со стратегией организации в целом. При этом стратегия управления персоналом ориентируется бизнес-стратегию предприятия.

Для анализа недостатков действующей в стратегии управления персоналом АО «РЖД Логистика» было проведено социологическое исследование сотрудников с помощью анкетного опроса, в ходе которого было выявлено, что опрошенных 13% сотрудников не довольны зарплатой

Чуть меньше половины (41%) опрошенных работают во внеурочное время (с 09 до 20 ч для работников складов). Для этого необходимо изменение режима работы по 12 часов, с 08 до 20 часов - для 21 человек. Это серьезный повод задуматься о пересмотре системы стимулирования труда.

В возможность карьерного роста верят 43 сотрудника. Не верят - 2 человека.

Персонал (42 респондента) предлагает ввести Программы премирования сотрудников.

Не удовлетворены межличностными отношениями в коллективе – 33 человека.

Поскольку много сотрудников не удовлетворены межличностными отношениями в коллективе, то руководству фирмы было предложено провести тимбилдинг «Внедорожник» - комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды.

Улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Основным экономическим эффектом является рост производительности труда.

Расчет экономической эффективности внедрения разработанной стратегии управления персоналом показал целесообразность и экономичность его внедрения (годовой экономический эффект составил 146686,3 руб.).

Рост производительности труда должен составить не менее 3 % от уровня 2013 года. Основным экономическим эффектом от внедрения гибкой системы оплаты труда также ожидается рост производительности труда в размере 5 % от уровня 2013 года.

В результате реализации проекта по стабилизации персонала в АО «РЖД Логистика» чистая прибыль предприятия увеличится на 14,43%, а рентабельность деятельности возрастет на 9,19%.

Реализация предложенной программы позволит существенно поднять уровень организации в лице ее сотрудников, увеличится престиж и заинтересованность работы в данной компании. В подразделениях выявятся наиболее ценные сотрудники, что позволит провести кадровые перестановки и обоснованно распределить посты.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления фирмы.

Таким образом, поставленная в начале цель исследования - изучение теоретических и практических аспектов процесса стратегии управления персоналом на примере конкретной организации, а также разработать новую стратегию управления персоналом и рассчитать социально-экономический эффект от ее внедрения – была достигнута.

## Список использованных источников

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 345с.
2. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий. Учебное пособие - М.: ГАУ, 2015. – 296с.
3. Бавыкин В.Н. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2015. – 451с.
4. Блинов А.О. Искусство управления персоналом. – М.: ГЕН, 2016. – 285с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 2014. – 375с.
6. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2014. – 479с.
7. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Система и руководство. - М.: Пресс, 2015. – 341с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 284 с.
9. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб.: Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2015. – 341с.
10. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: МИУ, 2014. – 329с.
11. Иванцевич Д. Р., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2013. – 348с.
12. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в машиностроении. – М.: МИУ, 2015. – 342с.
13. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 2015. – 418с.

14. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2013. – 378 с.
15. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2013. – 377с.
16. Лагина, Шакирова П.Д. Совершенствование работы с кадрами. - М.: ВНИИЭ, 2016. – 451с.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2014. – 294с.
18. Основы управления персоналом.//Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2015. – 428с.
19. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2014. – 328с.
20. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 2015. – 284с.
21. Система работы с кадрами управления.//Под ред. Шаховой В.А. – М.: Инфра-М, 2015. – 274с.
22. Система управления персоналом на предприятии. – М.: ВЦП, 2016. – 236с.
23. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб., 2015. – 258с.
24. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2014. – 421с.
25. Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2015.-386 с.
26. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: Интел-синтез, 2015. – 381 с.
27. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2014. – 393с.
28. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 2013. – 264с.

29. Управление персоналом организации.//Под ред. Кибанова А. Я. - М.: Инфра - М, 2015. – 326с.

30. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в бизнесе. - М.: Акалис, 2014. – 347с.

31. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 321с.

32. Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Интел- Синтез, 2014. – 363с.

33. Шкатулла В.И Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Инфра - М, 2015. – 273с.

#### **Неопубликованные источники**

34. Штатное расписание АО «РЖД Логистика»

35. Отчеты отдела кадров за 2012-1014 гг АО «РЖД Логистика»

#### **Электронные ресурсы**

36. <http://railtranssystems.com> – официальный сайт АО «РЖД Логистика»

## **Приложение 1**

<b>Составляющие стратегии управления персоналом</b>	
	1. совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
	2. установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
	3. политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
	4. профориентация и адаптация персонала;
	5. новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
	6. меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
	7. разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
	8. совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
	9. разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
	10. методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
	11. разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
	12. формы и методы регулирования трудовых отношений;
	13. разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них; совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
	14. мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

Рис. 1. Составляющие стратегии управления персоналом

<b>Предпринимательская стратегия</b>
<p>А. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.</p> <p>Б. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.</p> <p>В. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.</p> <p>Г. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.</p> <p>Д. Планирование перемещений: в центре - интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<b>Стратегия динамического роста</b>
<p>А. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.</p> <p>Б. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные.</p> <p>В. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.</p> <p>Д. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>
<b>Стратегия прибыльности</b>
<p>А. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки.</p> <p>Б. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости.</p> <p>В. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты - в узкой области</p>
<b>Ликвидационная стратегия</b>
<p>А. Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов.</p> <p>Б. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.</p> <p>В. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.</p> <p>Г. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.</p> <p>Д. Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность продвижения</p>
<b>Стратегия круговорота (циклическая)</b>
<p>А. Требуются разносторонне развитые работники.</p> <p>Б. Оплата: система стимулов и проверки заслуг.</p> <p>В. Оценка: по результату.</p> <p>Г. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.</p> <p>Д. Продвижение: разнообразные формы</p>

Схема 1. Тип стратегии организации и составляющие стратегии управления персоналом

<b>Последовательность методов проектирования системы управления персоналом</b>	
	1. Методы планирования ресурсов организации: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
	2. Методы набора персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
	3. Методы отбора персонала: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
	4. Методы определения заработной платы и льгот сотрудников организации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения сотрудников.
	5. Профорентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
	6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
	7. Методы оценки трудовой деятельности персонала: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
	8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
	9. Управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Рис. 2. Последовательность методов проектирования системы управления персоналом

## Приложение 2



Рис. 1. Организационная структура АО «РЖД Логистика»

<b>Линейный тип управления</b>	
	<p><b>Достоинства</b></p> <p>четкая система взаимных связей функций и подразделений;  четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;  ясно выраженная ответственность;  быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.</p>
	<p><b>Недостатки</b></p> <p>отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;  в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы доминирует над стратегическими;  тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;  малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;  критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;  тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;  большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;  перегрузка управленцев верхнего уровня;  повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.</p>

Рис. 2. Достоинства и недостатки линейного типа управления

### Приложение 3

#### АНКЕТА для сотрудников

№	Вопрос	Варианты ответов.	Ваши предложения
1	Ваш возраст		
2	Пол	М Ж	
3	Стаж работы в фирме		
4	Социальный статус		
5	Нравится ли Вам работать в данной фирме?	Да Нет	
6	Ваша удовлетворенность условиями труда	Да Нет	
7	Ваша удовлетворенность трудовым коллективом	Да Нет	
8	Устраивает ли Вас размер заработной платы?	Да Нет	
9	Удобен ли для Вас режим и график работы?	Да Нет	
10	Видите ли вы возможность карьерного роста	Да Нет	
11	Содержание, интенсивность и условия труда	Устраивают Не устраивают Вполне приемлемые	
12	Ваши пожелания и предложения для улучшения своей работы		