

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оптимизация кадровой стратегии предприятия

УДК 331.108:005.21-048.34

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Порывкин Дмитрий Леонидович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н		

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Порывкину Дмитрию Леонидовичу

Тема работы:

Оптимизация кадровой стратегии предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная литература (пособие) 2. Научные статьи из журналов 3. Электронные порталы, блоги, форумы 4. Отчетность ОАО «РЖД» за 2015 – 2018 года 5. Данные о персонале ОАО «РЖД» за 2015 – 2018 года 6. Положение и приказы ОАО «РЖД» 7. Внутренние документы компании ОАО «РЖД»
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровая стратегия организаций 2. Обзор данных компании ОАО «РЖД» 3. Совершенствование системы кадровой стратегии компании ОАО «РЖД» 4. Социальная ответственность предприятия
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Линейная структура управления Рисунок 2 – Функциональная структура управления</p>

	<p>Рисунок 3 Линейно-функциональная структура управления</p> <p>Рисунок 4 – Проектная структура управления</p> <p>Рисунок 5 – Матричная структура управления</p> <p>Рисунок 6 – Логотип и бренд</p> <p>Рисунок 7 – Структура управления ОАО «РЖД»</p> <p>Рисунок 8 – Организационная структура ОАО «РЖД»</p> <p>Рисунок 9 – Основные показатели компании</p> <p>Рисунок 10 – Филиалы ОАО «РЖД» Железные дороги</p> <p>Рисунок 11 – Управление и планирование в холдинге ОАО «РЖД»</p> <p>Рисунок 12 – Списочная численность компании</p> <p>Рисунок 13 – Возрастной состав работников</p> <p>Рисунок 14 – Категории персонала</p> <p>Рисунок 15 – Уровень образования</p> <p>Рисунок 16 – Гендерный состав</p> <p>Рисунок 17 – Стаж в занимаемой должности</p> <p>Рисунок 18 – Текучесть кадров</p> <p>Таблица 1 – Сводные характеристики кадровой стратегии ОАО «РЖД»</p> <p>Таблица 2 – Места подбора персонала</p> <p>Таблица 3 – Требования к кандидатам</p> <p>Рисунок 19 – Процедура адаптации</p> <p>Таблица 4 – Модернизация системы обучения</p> <p>Рисунок 20 – Виды стимулирования</p> <p>Таблица 5 – Перечень компенсируемого социального пакета</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Порывкин Дмитрий Леонидович		

**Запланированные результаты обучения по программе
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Кадровая стратегия организаций	9
1.1 Понятия и виды кадровой стратегии организации	9
1.2 Особенности управления в подразделениях организаций	13
1.3 Проблемы реализации кадровой стратегии	20
2 Обзор данных компании ОАО «РЖД».....	26
2.1 Характеристика предприятия ОАО «РЖД».....	26
2.2 Характеристика персонала компании	37
2.3 Особенности кадровой стратегии	44
3 Совершенствование системы кадровой стратегии компании ОАО «РЖД».....	52
3.1 Совершенствование системы подбора кадров	52
3.2 Совершенствование обучения персонала	58
3.3 Совершенствование процесса мотивации и стимулирования.....	61
4 Социальная ответственность предприятия.....	66
Заключение.....	78
Список использованных источников.....	80

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 83 с., 20 рисунков, 5 табл., 35 источников.

Ключевые слова: корпорация, холдинг, кадровая стратегия, персонал, проблемы, стимулирование, ОАО «Российские железные дороги».

Объектом исследования является: оптимизация кадровой стратегии предприятия.

Цель работы – разработка мероприятий по усовершенствованию кадровой стратегии предприятия ОАО «РЖД».

В процессе исследования проводились: рассмотрение, анализ, методы решения, стимулирование персонала компании ОАО «РЖД» и усовершенствование кадровой политики предприятия ОАО «РЖД».

В результате исследования: разработан комплекс мероприятий, направленных на усовершенствование кадровой стратегии.

Степень внедрения: предложенные направлены на рассмотрение руководителям предприятия для применения обновленной системы найма, адаптации, обучения и поощрения сотрудников.

Область применения: внедрение в систему кадровой политики компании ОАО «РЖД».

Экономическая эффективность/значимость работы: реализация основных стратегических целей и задач, достижение эффективного развития конкурентоспособности на российском и международном рынке.

Введение

В условиях нынешней экономики существует много методов и способов добиться высокой эффективности предприятия. Даже если предприятие будет проводить различные реформы, использовать новейшие технологии и вводить комфортные внутренние и внешние условия, без высококвалифицированного персонала добиться роста и процветания компания не сможет. Только квалифицированный персонал может позволить компании расти и развиваться.

В связи с этим компаниям, которые планируют развиваться долгосрочный период, необходимо разрабатывать и внедрять кадровую политику.

В современных условиях экономики управление персоналом является одним из основополагающих факторов успеха предприятия, как экономического, так и социального.

Основной задачей кадровой стратегии является нацеленность на развитие благоприятной внутренней и внешней среды, в которой сотрудники будут задействовать весь свой трудовой потенциал, будут развивать свои внутренние резервы и качества, и в следствии будут получать удовольствие от личных достижений и от признания.

В современных условиях, разрабатывая концепцию кадровой стратегии, первоначально должны решаться следующие задачи:

- проблемы моделирования профессиональной деятельности;
- помощь и сопровождение служебной деятельности (психологическая, адаптационная);
- научно-практическое описание (профессиографирование) специальностей;
- стимулировать сотрудников активно участвовать в планировании карьеры, проводить их обучение на всех стадиях служебного роста.

Определение потребностей персонала, развитие их потенциала должно является основополагающим фактором в разработке концепции кадровой политики.

В данной работе изучим и проанализируем кадровую стратегию ОАО «РЖД» и рассмотрим способы ее модернизации и улучшения.

Рассмотрим и раскроем в целом значение кадровой стратегии организации, изучим проблемы эффективной реализации кадровых стратегий. Изучим характеристику, структуру управления компании ОАО «РЖД». Проанализируем особенности кадровой стратегии компании, предложим эффективные методы и пути развития кадровой стратегии ОАО «РЖД».

1 Кадровая стратегия организаций

1.1 Понятия и виды кадровой стратегии организации

В современной компании эффективное управление персоналом основывается на продуманной кадровой политике и хорошо разработанной кадровой стратегии предприятия. Во многих книгах, литературе и электронных издания по управлению человеческими ресурсами встречаются разные определения «кадровая политика» и «кадровая стратегия».

Набор правил и целей при работе с персоналом и набор основных принципов, с учетом стратегии бизнеса, кадрового потенциала, организационной структуры, кадровой политики, это и есть кадровая стратегия [1].

Понятием «кадровая стратегия», как правило, охватывается совокупность основных моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации. Считается что целью кадровой стратегии является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров его развитию в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства [2] и состоянием рынка труда[3].

Для сохранения квалифицированного персонала с достаточной численностью кадров, не нарушая законодательства, для развития и стабильного функционирования организации, это одна из целей кадровой стратегии для обеспечения оптимального баланса.

Длительность всего процесса разработки и реализации кадровой стратегии предприятия осуществляется на протяжении всего существования организации. Это можно увидеть в отражении при решении основных задач предприятия, как на короткую, так и на длительную перспективу. Такого вида конкретизация кадровой стратегии воплощается в плане, где содержатся сами задачи, виды мероприятий так и конкретные сроки по выполнению с

необходимыми затратами по ресурсам и конкретное лицо закрепленное (ответственное) за выполнением задачи, не зависимо от сферы деятельности сотрудников (экономических, финансовых, информационных, и многое другое) [4].

Разрабатываемая стратегия должна благоприятствовать:

- увеличению конкурентных преимуществ предприятия с помощью развития трудового резерва, создания условий для результативного формирования и использования высококвалифицированного и грамотного персонала;

- раскрытию потенциала работников к новому творческому развитию, для достижения не только целей предприятия, но и личных целей сотрудников;

- усилению ресурсов предприятия эффективно использовать свои слабые и сильные стороны во внешнем окружении, быть сильнее конкурентов на рынке труда.

Предприятию, которое занимается изучением и разработкой кадровой стратегии важно учитывать пять следующих факторов:

- экономический;
- политический;
- социальный;
- правовой;
- фактор внешней среды.

Перечисленные пять факторов, которые обязательно изучаются и отражаются при составлении документов в итоговом отчете по кадровой стратегии предприятия.

Разработка стратегии учитывает и постоянно осуществляет анализ внешней и внутренней среды с возможной перемены факторов.

Представленная стратегия развития предприятия может быть общим целым, так и в отдельности для предприятия и персонала с выделением стратегий, целей и задач для каждого отдельно.

Правильно определяя сильные и слабые стороны предприятия с возможными угрозами с внешней и внутренней среды на основании разработанной стратегии в области управления персоналом, можно определить успешные условия существования предприятия.

Для этого при разработке кадровой стратегии предприятия, анализируют внешние и внутренние среды, с обязательным выявлением возможных угроз со слабых сторон в управлении персоналом и в целом самой системы управления на предприятии.

Поэтому для определения используют разные методы: метод SWOT, матриц угроз, возможностей, составление профиля среды.

Для выявления и составления возможных угроз при помощи метода SWOT, анализируют внешнюю и внутреннюю среды, выявляя сильные и слабые стороны в системе управления персоналом на предприятии, а также учитываются возможные появления угроз, которых следует избегать в будущем. Что бы в дальнейшем сравнить себя с конкурентами в анализируемой области и оценить предприятие и персонал давая самооценку.

Мониторинг функций управления проводится экспертным методом, мониторинг отдельных показателей – методом сравнительного анализа.

Главными факторами, которые должны учитываться при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внутренней и внешней среды предприятия, влияющими на их изменение, являются сложившиеся уровни [5]:

- улучшение численного состава персонала, при учете его динамики;
- схема управления коллективом (по квалификации, профессии, возрасту, категориям, и т.д.);
- развития персонала (обучение, служебное продвижение, адаптация);
- продуктивности затрат на персонал, которые включают: вознаграждения, оплату труда, расходы на обучение и др.;
- мер социального страхования, социальной защиты, гарантий, социально-культурного обеспечения, социальных компенсаций, бытового обеспечения, и др.;

- способ управления коллективом;
- развития организационной культуры (норм, традиций, правил поведения и т.п.).

Любая компания, которая ориентирована на успешное развитие и существование, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет выбранная кадровая стратегия.

При взаимодействии компании и персонала варианты кадровой стратегии могут быть разными. При этом отношение персонала к компании проявляется в таких характеристиках взаимодействия, как особенности организационного поведения и деловая активность, а отношение к персоналу руководителей всех уровней управления компанией находит свое отражение в принципах кадровой политики.

С учетом вышесказанного, можно отметить следующие типы кадровых стратегий[6]:

1. потребительская;
2. партнерская;
3. идентификационная;
4. деструктивная (негативный вариант стратегии).

Рассмотрим эти стратегии подробнее.

1. При потребительской стратегии у компании и персонала отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы; происходит эксплуатация компанией трудового потенциала персонала, а персонал используют возможности организации для удовлетворения своих потребностей, при этом совместного развития не происходит.

2. При партнерской стратегии у компании и персонала имеются взаимовыгодные партнерские отношения, при которых происходит согласование целей и ценностей; развитие персонала обеспечивается компанией, и в свою очередь персонал увеличивает свой вклад в развитие своей компании;

3. При идентификационной стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала персонала является развитие компании, и наоборот – компания развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.

4. Негативным вариантом стратегии могут быть случаи, когда персонал и компания не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие компании и персонала происходит независимо. Особенностью варианта может быть деструктивный характер отношений, при котором персонал или компания намеренно подрывают репутацию друг друга.

В целом, при выборе того, или иного варианта кадровой стратегии все направления работы с персоналом выстраиваются по-разному. При этом идентификационная стратегия может обеспечить любой компании «прорыв» в освоении новых рынков и наращивании ее конкурентных преимуществ.

Таким образом, кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам: увеличение возможностей компании для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала; усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников; выявление и использование возможностей персонала к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей как компании, так и целей персонала.

1.2 Особенности управления в подразделениях организаций

Управление в организации и на любом предприятии (чья деятельность может быть производство продукции, оказание каких-либо услуг)

подразумевает собой сложный процесс работы, которая не может быть выполнена фиктивно или для «галочки».

Структура организации или предприятия – сложная, но должна связывать управление на всех уровнях подразделений и закрепляет вертикальные и горизонтальные системы деятельности персонала для успешной деятельности всей организации или предприятия т.е. взаимосвязь между персоналом по разделению труда.

Важно отметить, что структура предприятия управления должна эффективно работать. В этом случае определяется как адаптивная (гибкая), что позволяет более быстро и точно получать результат. Адаптивная структура может работать в любой структуре управления (линейная, функциональная, матричная и т.д.)

Так же управление делится по степени принятия решений как централизованной, так и децентрализованной. В централизованной структуре принятия основных решений возложено на «верхушку» предприятия, т.е. «вертикальная», а децентрализованной возможно принятия решений на местах местных руководителей или даже специалистов называют «горизонтальная».

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность специализированных функциональных подразделений и должностных лиц, взаимодействующих в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений по поводу управления персоналом.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс.

Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Структурная модель управления персоналом зависит от возможностей конкретной организации, в первую очередь финансовых. При малой численности персонала и, поэтому, малой общей трудоемкости функций службы управления персоналом исполнение конкретных функций можно поручить конкретному специалисту, а не всему подразделению.

Виды структур управления персоналом на предприятиях.

Линейная структура представлена линейными менеджерами, которые непосредственно работают с сотрудниками, производящими продукты или оказывающими услуги. В зоне ответственности таких управленцев находится направление действий персонала, контроль и общее руководство. Примером могут быть крупные предприятия, работающие в условиях достаточно стабильной внешней среды, как государственная организация «Федеральная антимонопольная служба (ФАС)» России.

Линейная организационная структура службы управления персоналом имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом непосредственно подчиняется только указанному руководителю и выполняет только его распоряжения – рисунок 1.

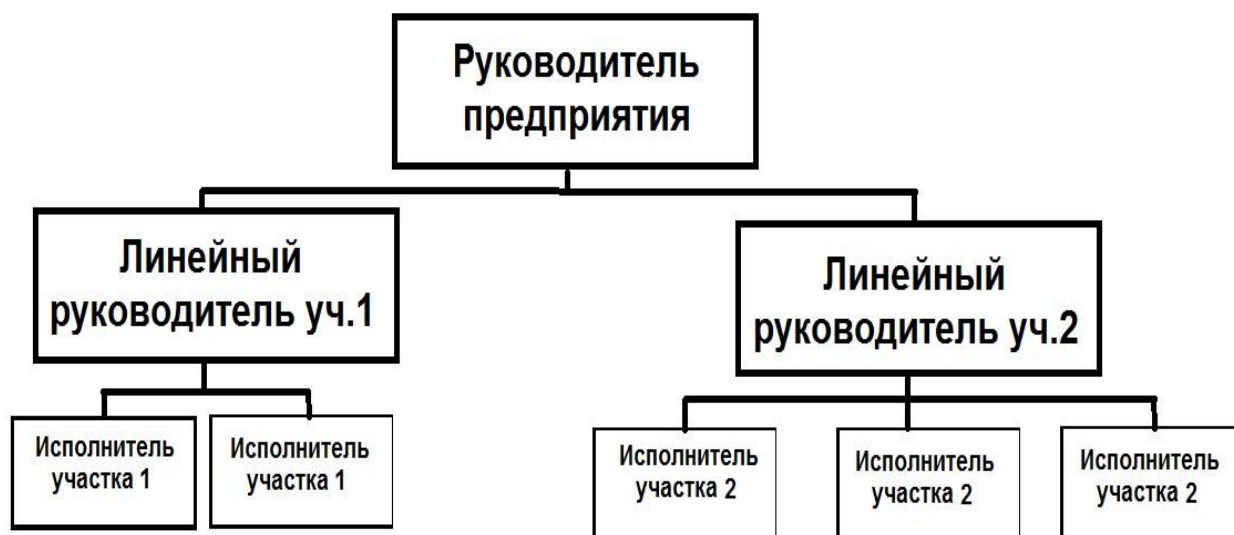


Рисунок 1 - Линейная структура управления

Функциональная структура представлена функциональными менеджерами, которые имеют высокую квалификацию в конкретной сфере своей деятельности. К функциональным менеджерам относятся специалисты, самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (главные специалисты, начальники отделов, бюро, руководители секторов, групп и т.п.). Полагается, что в такой структуре выделяются отдельные сектора, группы или подразделения, которые выполняют свои поставленные задачи. Делятся по сферам деятельности или по определенному направлению. Если предприятие велико, то могут быть разделены на более маленькие подразделения, для достижения максимального преимущества специалистов. Примером может послужить строительная компания ОАО «ГДСК».

Функциональная организационная структура управления формируется там, где появляется функциональное разделение труда. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры управления персоналом. Такой тип структуры способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения более квалифицированных специалистов-

управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Органы управления создаются по отдельным функциям – рисунок 2.

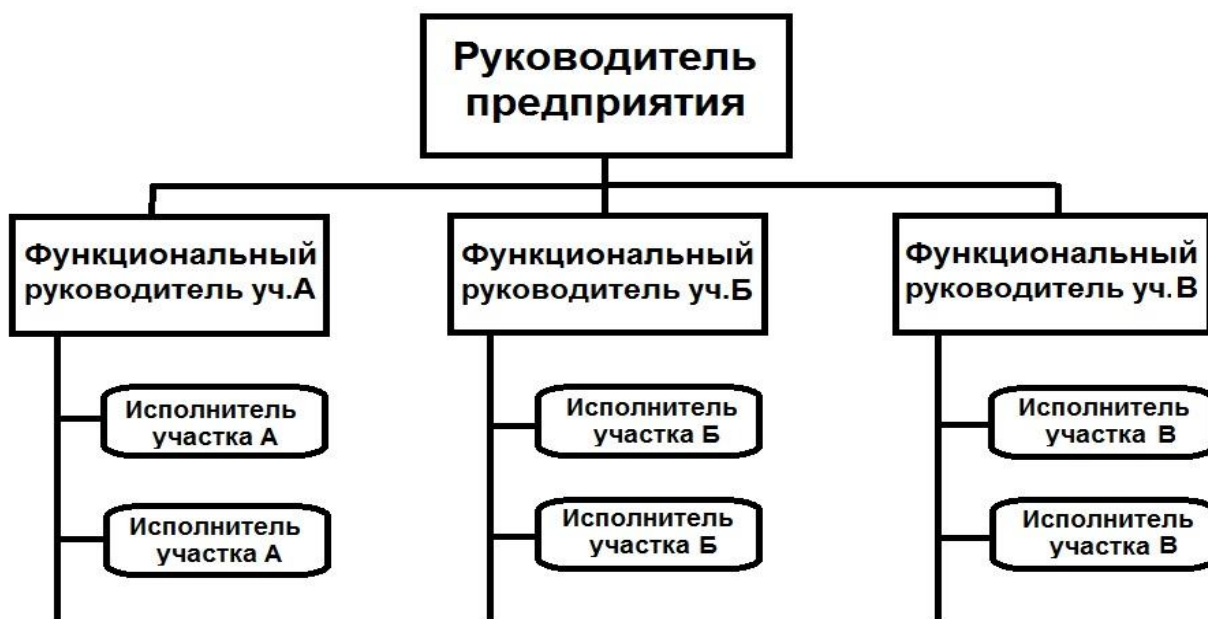


Рисунок 2 - Функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура имеет принцип единоначалия, предусматривает наличие выполнения различных задач структур в соответствующих функциональных подразделениях. Основой служат линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу, и специализированные функциональные подразделения (управление персоналом, финансами, планирование и т.д.).

При линейно-функциональной структуре, специалисты освобождают руководителя от работы по подготовке и решению специальных вопросов, поэтому руководитель управления занимается больше вопросами оперативного управления. К одному исполнителю поступают команды и задачи управления от многих подразделений, поэтому возникает проблема взаимного согласования этих задач. В дальнейшем это приводит к трудностям.

Данная структура сочетает достоинства линейной и функциональной структур, но при этом отмечается негибкость, жесткость вертикальных связей,

слабая связь на одном уровне, конкуренция между подразделениями за ресурсы и, соответственно, конфликты – рисунок 3.

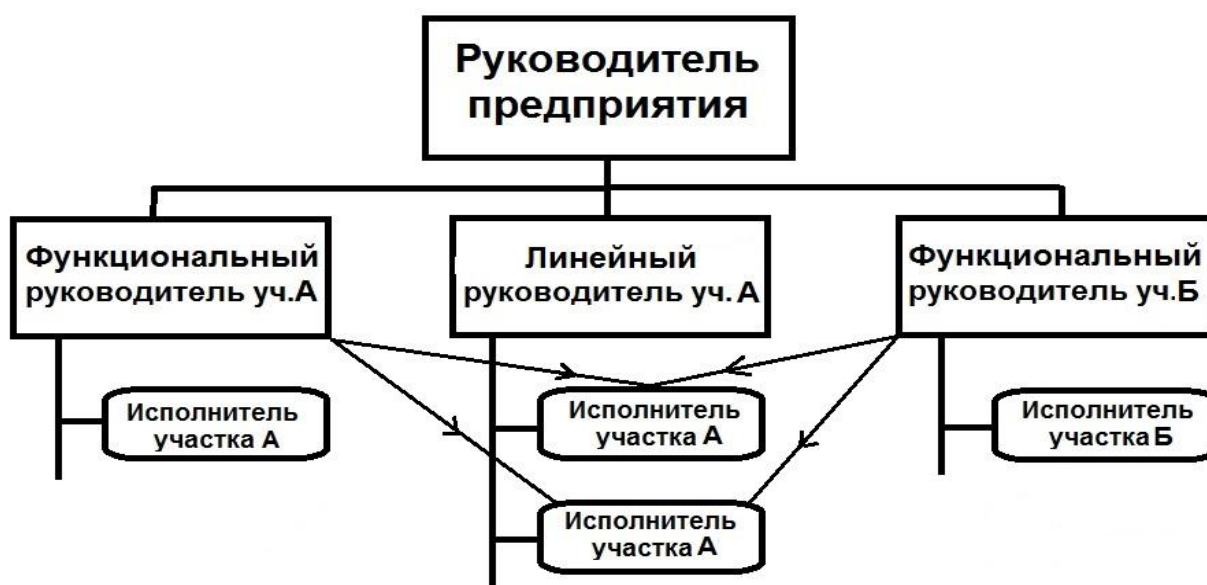


Рисунок 3 - Линейно-функциональная структура управления

Проектная структура управления представляет собой руководителя проекта и различных специалистов выполняющие определенные работы и собранные в одну группу. Проектная структура управления направлена на определенный вид деятельности для оперативной и плодотворной работы. Проектная структура управления позволяет достичь наибольших результатов работ и хорошего качества, но из-за узконаправленных специалистов не всегда возможно найти дальнейшее применение, что может понести дополнительные затраты по поиску работ. Данное управление применимо в химической, фармацевтической, космической и т.д. промышленности, но даже применимо в крупных банках, страховых компаниях и научных центрах. Пример проектного управления в нашем регионе НПО «Вирион».

Многие проектные структуры управления организуются на временной основе, для реализации определенного проекта или задачи. Менеджеры проекта наделяются полномочиями по планированию всего хода проекта (задачи), а также графика выполнения работы, ход работ, распределением выделенных

средств и дополнительным вознаграждением привлеченных работников. В проектной структуре, руководитель оказывает сильное влияние на правильный подход к управлению всей концепции проекта, а так же для выявления приоритетов.

Завершая проект, группы распадаются, а специалисты возвращаются на свои постоянное место работ или создаются новые группы для решения нового проекта.

Встречаются работы и на контрактной основе по проектной структуре управления, данные работники выполнив условие договора – увольняются – рисунок 4.



Рисунок 4 - Проектная структура управления

Матричная структура представляет собой объединения (наложения) нескольких структур управления: проектной и функциональной или линейной и функциональной. Существуют определенные сложности в матричном управлении т.к. руководство происходит как на горизонтальном уровне, так и на вертикальном и подчинение сразу по двум системам каждого работника. Руководители определенных программ (проектов) в матричной структуре управления работает со специалистом непосредственно ему не подчиняющегося, а подчиняются работники руководителям линейного уровня. Возможны проблемы, возникшие у специалиста (работника) при решении

приоритетов выполнения поставленных задач от руководителя проекта или от линейного руководителя. При матричном управлении выбор приоритета задач руководителя важен т.к. может привести к нарушениям и стабильному функционированию предприятия. Для более координальных работ в матричной структуре управления создают дополнительные центры по связыванию работ между разными подразделениями.

Матричная структура управления сложная и считается высшим классом управления среди остальных структур. Для эффективного управления в организации, надо быть менеджерам с очень высокой квалификацией в управлении, для грамотного подхода по решению не стандартных ситуаций. Грамотно и вовремя устранить возникшие двойные задачи – рисунок 5[7].

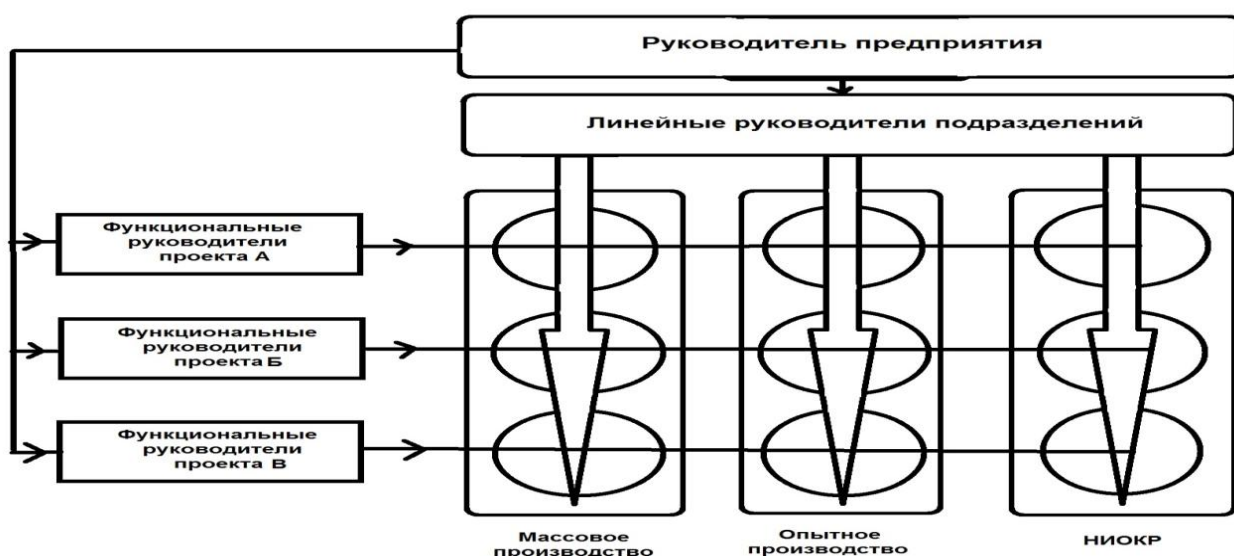


Рисунок 5 - Матричная структура управления

1.3 Проблемы реализации кадровой стратегии

Для эффективного управления предприятием и создания благоприятной среды в коллективе, реализовывают конкретные разработанные программы кадровой стратегии для этого предприятия.

Эффективное управление подразумевает конкретное результативное, производительное действие для реализации задач предприятия и кадрового

состава. Учитывает выполнение поставленных целей предприятия, увеличивая потенциал за счет подобранного коллектива, тем самым увеличивая в показатели качества, количества и сокращения ресурсозатрат.

Эффективное управление персоналом должна обеспечивать выполнение следующих показателей кадровой стратегии:

- планирование количество и качество персонала;
- отбор персонала;
- возможности использование конкретного сотрудника;
- возможные материальные или моральные поощрения.

Применяя на предприятиях систему стратегического кадрового управления должны учитываться и реализовываться следующие принципы:

- учитывать профессиональные способности, квалификацию и полезное рациональное использование работника на предприятии;
- возможность минимизации затрат на обучение и переподготовку персонала и дальнейшего рационального использования развитие кадров;
- оперативном изменении направления работ персонала.

Для создания конкурентного преимущества предприятия и организаций следует выполнить, разработку и внедрение эффективной кадровой стратегии не зависимо от состояния, размера и планов на перспективу, чем пренебрегают некоторые компании в целях экономии и малого опыта. Создавая положительные условия для персонала выполнить следующие мероприятия[8]:

- по индивидуальным способностям каждого работника в соответствии с задачами организации;
- по подготовке, обучению с возможными изменениями направления работы персонала;
- по дополнительному обучению с введением новых технологий в организации или производства;
- по сопутствующих интересов, как для предприятия, так и для персонала;

— по строгому отбору персонала на основании четких задач и целей предприятия;

— по созданию общей культуры и среды в организации.

Создавая совершенное предприятие для возможности эффективного управления и достижения большего результата, задач и целей, так же рассматривают оптимизацию персонала и структуры всей организации. Исходя из направления современного стратегического планирования и поведения на общем рынке кадровой политике.

Стратегическое и тактическое управление, исследуют индивидуальное качество каждого работника по его навыкам, базовым личным качеств, профессионального образования с возможным мотивированием и поведением его в коллективе, группе.

Кадровая стратегия предприятия, так же должна рассматривать и учитывать социальные гарантии, финансовые и материальные затраты для стимулирования персонала.

Социальные гарантии являются общепринятым направлением, создавая положительную репутацию организаций, т.е. обеспечением минимальным уровнем жизни гарантированно государством и создание внутренней профсоюзной организации в целом положительно влияет на персонал и дает возможность требований к работодателям.

Финансовые затраты предприятия рассчитываются на содержания всего кадрового штата с возможным повышением заработной платы персонала, а так же отдельных категорий работников. Существует финансовые траты на покупку спецодежды, индивидуальных средств защиты, оргтехники и т.д. для функционирования предприятия. Конечно все затраты обусловлены тем количеством средств, которые выделены на содержание всего персонала и организации т.е. лимитом.

Материальные затраты, касаются всей инфраструктуры предприятия, затраты на ремонт, содержание помещений, покупку нового и содержание старого оборудования, и дополнительные затраты касающиеся средств

механизации, отсутствующих на предприятии. Поэтому на развитие кадровой стратегии очень сильно влияют финансовые ограничения.

Внутренняя среда организации управления персоналом, профессиональный состав работников, степень концентрации кадровых служб, взаимосвязи организации с внешней средой, влияют на формирование стратегии управления персоналом.

С помощью стратегического предвидения принимаемых решений, возможно предвидеть и решить любые проблемы управления и производства.

Только при разработке организациями эффективных кадровых стратегий, возможно обеспечение главными и важными человеческими ресурсами и оптимизация занятости предприятия.

Поэтому при наличии концепции, принципов и стратегии работы с ними, возможно взаимосогласованное, системное управление персоналом на предприятии:

— основываются на разработанную стратегию, со всеми мероприятиями по соблюдению целей, задач и принципов предприятия с реализацией и воплощения в реальность, для полноценного функционирования предприятия;

— ориентируется на принципы управления, которыми являются правила и нормы, принятые на предприятии, руководствуясь в процессе решений кадровых вопросов, не зависимо от структуры управления (функциональные или линейные);

— руководители придерживаются установленным правилам и принципам, прописанных в нормативно-правовых документах предприятия и которые обязательны для выполнения всего кадрового персонала;

— кадровая политика организации направлена на эффективное использование кадрового потенциала, не зависимо от формы и методов решения для повышения деятельности предприятия.

Вывод по первому разделу:

При создании организации очень важными моментами является правильное формирование структуры предприятия, численности персонала, кадровом подборе, определении критериев по подбору персонала. Стараться охватить наибольшее количество основных моделей, задач и принципов при разработке кадровой стратегии предприятия.

К основным этапам построения кадровой стратегии относят правильное построение задач, целей чего хотят достичь при формировании кадровой стратегии.

Анализируя кадровый персонал можно достичь нужного результата для каждого руководителя и каждого работника по занимаемой должности.

Кадровая стратегия способствует увеличению возможностей компании для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала; усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников; выявление и использование возможностей персонала к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей как компании, так и целей персонала.

Организационная структура управления персоналом – это совокупность специализированных функциональных подразделений и должностных лиц, взаимодействующих в процессе формирования целей, выработки, принятия и реализации решений по поводу управления персоналом. Структура управления должна эффективно работать для достижения целей.

На предприятиях каждое подразделение выполняет свою должностную или поставленную функцию, но правильный выбор организационной структуры управления решает, насколько быстро будут выполняться задачи и получения результата.

Проблемы реализации кадровой стратегии возникают из-за непродуманной кадровой стратегии. Ошибочно подобранный персонал, неправильно распределенные мотивации персонала, не увиденным потенциалом работника и т.д. влияют в целом на все предприятие.

Плохо организованная и рассчитанная финансовая, материальная, социальная и внутренние среды организации ведут к ухудшению всего предприятия.

С помощью стратегического предвидения ситуации возможно, решить любые проблемы в управления и производства не затрачивая большого количества времени и средств.

Только при хорошо продуманной и разработанной предприятием эффективной кадровой стратегией, возможно обеспечение главным и важными человеческими ресурсами.

2 Обзор данных компании ОАО «РЖД»

2.1 Характеристика предприятия ОАО «РЖД»

Открытое Акционерное Общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») входящая в мировую тройку лидирующих железнодорожных компаний учреждено постановлением Правительства Российской Федерации – от 18 сентября 2003 года № 585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги»».

Разработанный усовершенствованный новый логотип и бренд компании ОАО «РЖД» - рисунок 6.

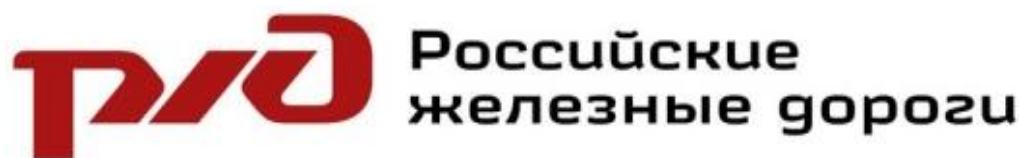


Рисунок 6 – Логотип и бренд

Открытое Акционерное Общество «Российские железные дороги» было образовано на существующей базе, на тот момент Министерства путей сообщения России и получило активов 987 предприятий в уставный капитал федерального железнодорожного транспорта.

Создание компании было осуществлено в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384 «О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте» и является итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли.

Единственным полноправным учредителем и акционером является государство, и все полномочия осуществляет Правительство Российской Федерации.

Правительством Российской Федерации назначается президент (генеральный директор) компании и раз в год утверждается совет директоров ОАО «РЖД»[9].

Первым этапом реорганизации ОАО «РЖД» был назначен руководить Фадеев Геннадий Матвеевич в сентябре 2003года, занимающий на тот момент пост министра путей сообщения.

На смену Фадеева в июне 2005года назначен на пост президента ОАО «РЖД» Якунин Владимир Иванович, который продолжил и завершил план по реформированию и реконструкции.

При руководстве Владимира Ивановича доходы железнодорожной компании постоянно росли, и укреплялась позиция на рынке железнодорожного транспорта, но в период мирового финансового кризиса прибыль упала из-за уменьшения грузовых перевозок.

После отставки Якунина в 2015году, президентом ОАО «РЖД», а также с 2017 года, генеральным директором - председателем правления является Олег Валентинович Белозеров по настоящее время.

Олег Валентинович является действительным государственным советником Российской Федерации 1-го класса, членом Правления Российского союза промышленников и предпринимателей, членом Бюро Правления Российского союза промышленников и предпринимателей, председателем Комиссии Российского союза промышленников и предпринимателей по транспорту и транспортной инфраструктуре.

Так же Олег Валентинович 1 декабря 2015 года был избран в Париже главой Международного союза железных дорог [10].

Весь комплекс ОАО «РЖД» имеет особое стратегическое назначение для всей территории России и является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках,

работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Общее собрание акционеров, совет директоров и правление осуществляет стратегический уровень управления. Правление корпорации ОАО «РЖД» осуществляет руководство общей хозяйственной деятельностью Компании. Тактическим уровнем управления – президент, вице-президенты, аппарат управления, руководители железных дорог, руководители подразделений дочерние и зависимые общества.

Структура управления ОАО «РЖД»

Как было сказано ранее, высшим органом управления компании является общее собрание акционеров и этим акционером является Российская Федерация и принимает решения по численности состава совета директоров компании ОАО «РЖД».

Состав совета директоров утверждается ежегодно, и 30 июня 2018года утвержден состав из 12 человек, включая председателя.

Органы управления ОАО «РЖД»

1. Общее собрание акционеров. Решения собраний акционеров принимаются Правительством единолично и оформляются письменно.
2. Совет директоров общества. Назначается Правительством РФ.
3. Президент общества. Назначается Правительством РФ.
4. Правление общества.

Органы контроля ОАО «РЖД»

1. Ревизионная комиссия общества

Весь список Совета директоров, Президента общества, Правления и членов комиссии обновляются на официальном сайте ОАО «РЖД» – рисунок 7 [11].

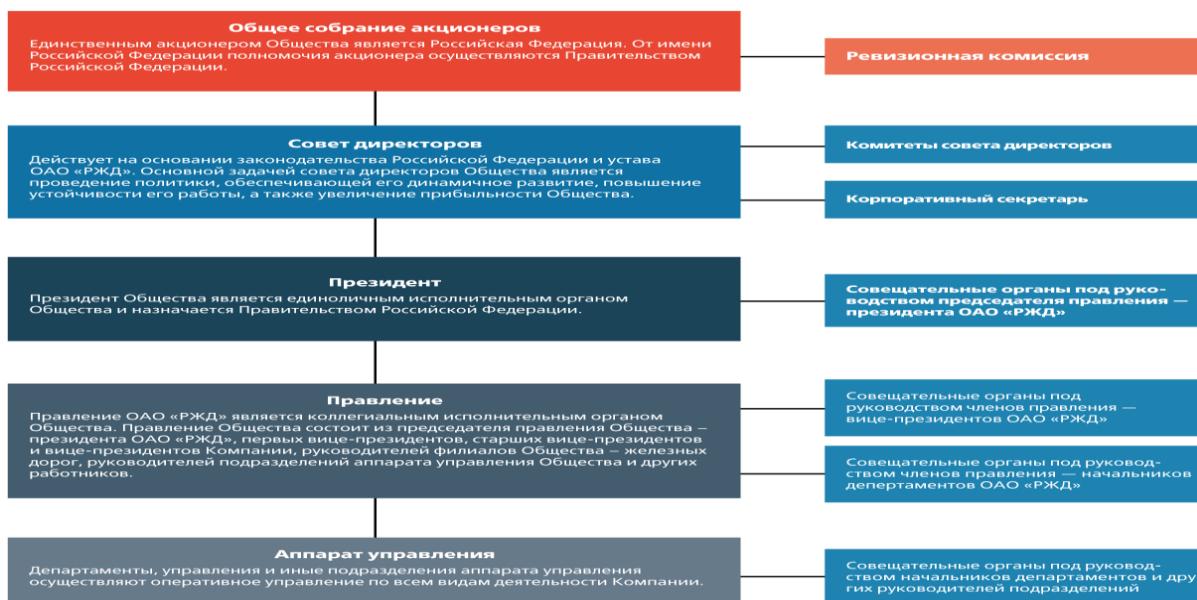


Рисунок 7 – Структура управления ОАО «РЖД»

В структуру компании ОАО «РЖД» входят 65 дочерних предприятий и 62 зависимых общества.

Управление в структуре и в подразделениях компании ОАО «РЖД» имеет линейно-функциональную систему. Во главе каждой структуры стоит руководитель, которому подчиняются функциональные руководители, которые стоят во главе дирекций или филиалов – рисунок 8.

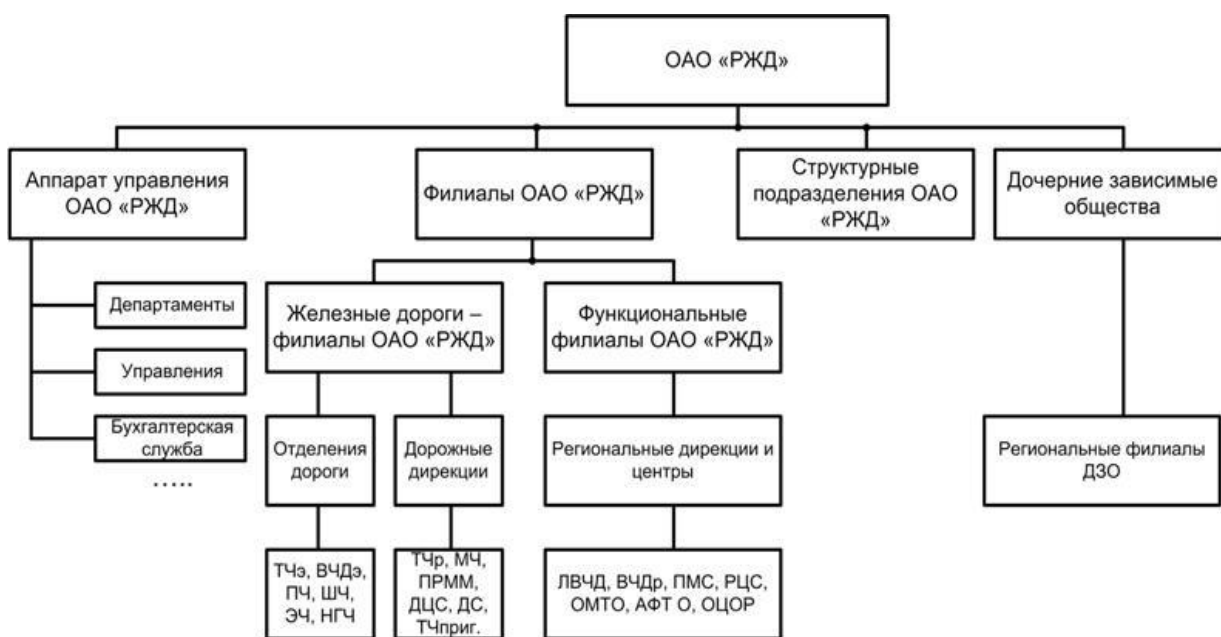


Рисунок 8 - Организационная структура ОАО «РЖД»

С каждым годом компания увеличивает свои финансовые показатели – рисунок 9.

Уставный капитал ОАО "РЖД"

	Размер уставного капитала (в руб.)	Размер уставного капитала (в акциях)
31.12.2018	2 254 029 003 000	2 254 029 003

Технические характеристики ОАО "РЖД"

Эксплуатационная длина железных дорог 85,6 тыс. км

Протяженность электрифицированных линий 43,8 тыс. км

Парк подвижного состава

Вид	Количество, ед.
Грузовые вагоны всех типов*	166 895
Пассажирские вагоны дальнего следования	17 898
Пассажирские вагоны пригородных поездов	12 371

*грузовые вагоны холдинга ОАО "РЖД"

Рисунок 9 - Основные показатели компании

Управления ОАО «РЖД»

Управление анализа и статистики в составе Департамента информатизации и корпоративных процессов управления;

Управление консолидированной отчетности по международным стандартам финансовой отчетности Бухгалтерской службы ОАО «РЖД»;

Управление объектов технологического и коммунального назначения;

Управление охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля;

Управление планирования и нормирования материально-технических ресурсов;

Управление по вопросам интеллектуальной собственности;

Управление по координации международных проектов за рубежом

Департамента международных связей;

Управление по управленческому учету и отчетности;

Управление пригородных пассажирских перевозок в составе Департамента пассажирских сообщений;

Управление протокола президента ОАО «РЖД»;

Управление экспертизы проектов и смет [12].

Филиалы ОАО «РЖД» (Функциональные филиалы)

Федеральная пассажирская дирекция;

Дирекция железнодорожных вокзалов;

Центральная дирекция по ремонту пути;

Центральная дирекция по ремонту грузовых вагонов;

Центральная станция связи;

Центральная дирекция управления движением;

Дирекция тяги;

Дирекция по ремонту тягового подвижного состава;

Центр фирменного транспортного обслуживания;

Росжелдорснаб;

Центр корпоративного учета и отчетности «Желдоручет».

Компания осуществляет свою деятельность и обслуживание в 77 из 85 существующих субъектах Российской Федерации – рисунок 10 [13].

№	Филиал	Субъекты Российской Федерации	Управление
1	Октябрьская железная дорога	Тверская, Псковская, Новгородская, Ленинградская, Мурманская области, Республика Карелия, города Москва и Санкт-Петербург, частично проходит по территории Вологодской (до Череповца), Московской и Ярославской (линия на Углич) областей.	Санкт-Петербург
2	Калининградская железная дорога	Калининградская область	Калининград
3	Московская железная дорога	Брянская, Калужская, Курская, Московская, Орловская, Рязанская, Смоленская, Тульская области, г. Москва, отдельные участки - на территории Республики Мордовия (запад), Белгородской, Владимирской и Липецкой областей	Москва
4	Горьковская железная дорога	Нижегородская, Владимирская, Кировская области, республики Мордовия (северо-восток), Чувашия, Удмуртия, Татарстан, Марий Эл, Башкортостан (северо-запад), Пермский край (южная часть), частично Вологодская (станция Суоловка).	Нижний Новгород
5	Северная железная дорога	Архангельская, Ивановская, Костромская, Вологодская, Ярославская области и Республика Коми, частично Владимирская и Тверская области и Ямало-Ненецкий автономный округ (линия на Лабитнанги)	Ярославль
6	Северо-Кавказская железная дорога	Калмыкия, Дагестан, Чечня, Ингушетия, Адыгея, Карачаево-Черкесия, Ставропольский и Краснодарский края, Кабардино-Балкария, Северная Осетия, Ростовская области, частично проходит по территории Волгоградской области до города Котельниково	Ростов-на-Дону
7	Юго-Восточная железная дорога	Воронежская, Белгородская, Волгоградская, Ростовская, Курская, Рязанская, Тамбовская, Тульская, Липецкая, Саратовская, Пензенская области	Воронеж
8	Приволжская железная дорога	Саратовская, Волгоградская, Астраханская области, частично проходит по территориям Ростовской, Ульяновской, Самарской областей и Казахстана	Саратов
9	Куйбышевская железная дорога	Республики Башкортостан, Татарстан, Мордовия; Рязанская, Пензенская, Тамбовская, Ульяновская, Самарская, Оренбургская и Челябинская области.	Самара
10	Свердловская железная дорога	Пермский край, Свердловская, Тюменская области, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий автономные округа и Удмуртия, частично проходит по территории Омской области.	Екатеринбург
11	Южно-Уральская железная дорога	Оренбургская, Челябинская, Курганская, частично проходит по территориям Самарской, Свердловской, Саратовской областей, . республики Башкортостана, а также по территории Северо-Казахстанской области Казахстана	Челябинск
12	Западно-Сибирская железная дорога	Омская, Новосибирская, Кемеровская, Томская области, Алтайский край, а также по территории Павлодарской области Казахстана.	Новосибирск
13	Красноярская железная дорога	Красноярский край, Кемеровская область, Хакасия, Иркутская область	Красноярск
14	Восточно-Сибирская железная дорога	Бурятия, Иркутская область, Забайкальский край, частично Якутия (до посёлка Хани)	Иркутск
15	Забайкальская железная дорога	Забайкальский край и Амурская область	Чита
16	Дальневосточная железная дорога	Хабаровский и Приморский края, Якутия, Амурская и Сахалинская области, Еврейская автономная область	Хабаровск

Рисунок 10 - Филиалы ОАО «РЖД» Железные дороги

Структурные подразделения ОАО «РЖД»

Инспекция по сохранности вагонного парка;

Координационный центр по вопросам совершенствования системы управления ОАО «РЖД»;

Корпоративный центр развития профессионального обучения персонала;

Центр контроля и внутреннего аудит «Желдорконтроль»;

Центр организации конкурсных закупок;

Центр по корпоративному управлению пригородным комплексом;

Центр по развитию терминалов;

Центр по таможенной деятельности;

Центр по управлению локомотивным комплексом;

Центр расчетов за международные железнодорожные перевозки «Желдоррасчет»;

Центр технического аудита.

Каждый уровень структуры компании выполняет возложенные обязанности в управлении – рисунок 11.

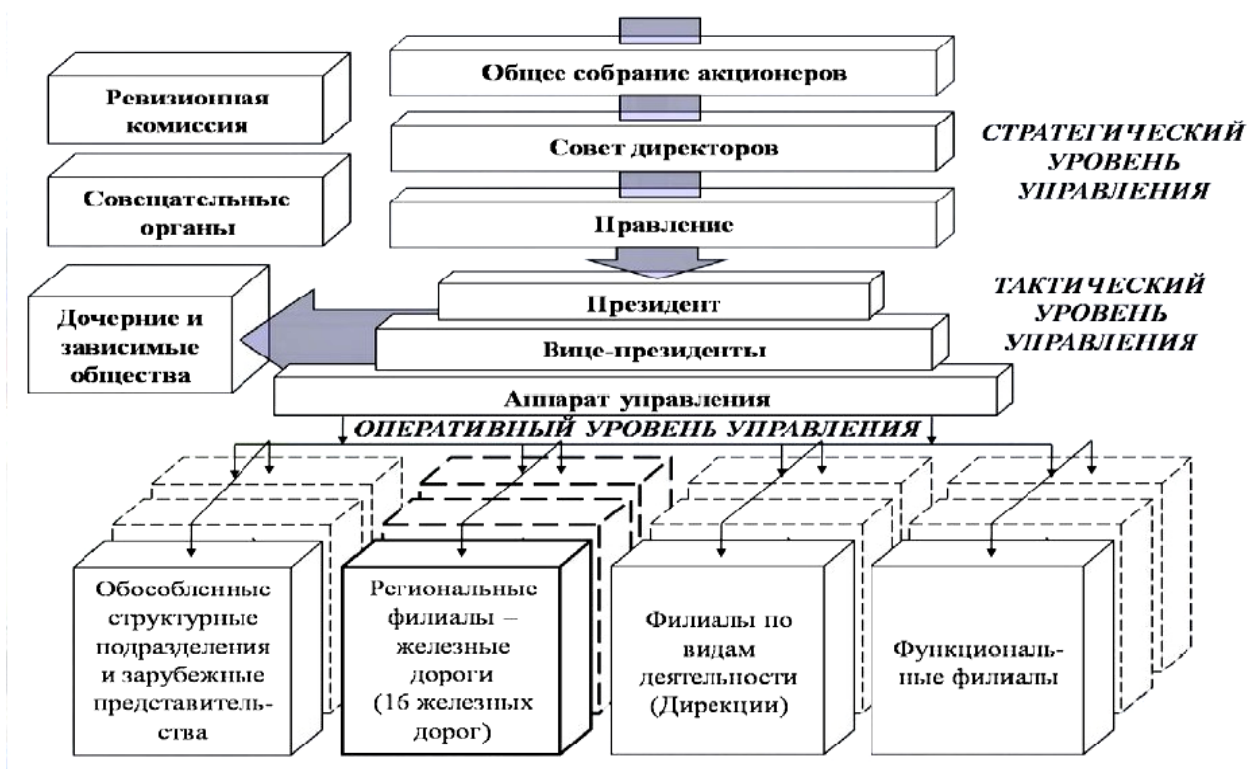


Рисунок 11 - Управление и планирование в холдинге ОАО «РЖД»

Деятельность компании достаточно обширна и объемна [14]:

1. Перевозка грузов и пассажиров

— осуществление перевозок пассажиров, багажа и грузов для населения, а так же для государственных, военных и специальных перевозок железнодорожным транспортом;

— организация и эксплуатация логистических центров и ведение интегрированной документации для транспортировки;

— предоставление тяги (тепловозы, электровозы и т.д.);

— погрузочно-разгрузочные работы;

— транспортно-экспедиционная деятельность;

— перемещение (транспортировка) грузов, багажа (без оформления договора);

— охрана и сопровождение груза, багажа;

— хранение грузов, багажа и ручной клади пассажиров, так же находящихся под таможенным контролем.

2. Производство, ремонт, строительство

— обеспечение по содержанию и эксплуатации зданий, сооружений, подвижного состава, контейнеров и других технических средств эксплуатируемые на ж.д. транспорте;

— проведение планового и текущего ремонта, зданий, сооружений, подвижного состава, локомотивов, контейнеров, вагонов;

— осуществляет приемку железнодорожного подвижного состава со строительных и ремонтных заводов;

— выполняет работы по предупреждению и ликвидации аварийных ситуаций, чрезвычайных ситуаций, пожаров, на железнодорожном транспорте, а так же проводит аварийно-восстановительные работы;

— обеспечивать безопасное выполнение работ в опасных производственных объектах, производить ремонт котлов и трубопровода, работающих под давлением;

— изготовление металлоконструкций, электрощитов и ремонт электромашин;

— безопасная эксплуатация и ремонт горных производств и объектов;

— предоставление (продажа) электрической и тепловой энергии.

3. Обслуживание инфраструктуры железнодорожного транспорта

— содержание, ремонт и эксплуатация инфраструктуры железнодорожного транспорта общего и необщего пользования;

— предоставление в пользование инфраструктуры железнодорожного транспорта и других услуг;

— предоставление железнодорожных путей необщего пользования.

4. Проектирование и конструкторская деятельность

— выполнение изыскательских, проектных, научно-исследовательских, опытно-конструкторских, строительных, строительного-монтажных и ремонтно-строительных работ;

— выполнение инжиниринговых услуг;

— разработка, изготовление, поставка и обслуживание технологического оборудования, и ведение технологической документации;

— выполнение услуг в области сертификации, испытательными лабораториями компании;

— выполнение измерительных (метрологических) работ, изготовление и ремонт средств измерений.

5. Информация и связь

— разработка автоматизированных, вычислительных и информационных систем, предназначенных для научных исследований, проектирования и управления; предоставление услуг связи, информационных, рекламно-издательских, маркетинговых, полиграфических и других сервисных услуг;

— выполнение ремонта, обслуживания и эксплуатация средств и систем радио и проводной связи, включая линейные сооружения;

— эксплуатация, обслуживание и ремонт вычислительной и другой техники и используемого периферийного оборудования;

— проведение выставок и презентаций.

6. Торговля

— посредническая, торгово-закупочная и снабженческо-сбытовая деятельность, а так же производство и реализация продовольственных и промышленных товаров;

— хранение и реализация горюче-смазочных материалов.

7. Социальная сфера

— образовательная деятельность;

— медицинская и фармацевтическая деятельность;

— организация работы детских железных дорог и проведение профессионально-ориентационной работы среди молодежи;

— строительство, эксплуатация и ремонт объектов социально-культурного, спортивно-оздоровительного и коммунально-бытового назначения для проведения образовательной, культурно-массовой и спортивно-оздоровительной работы;

— осуществление экскурсионно-туристического и гостиничного обслуживания, организация отдыха и санаторно-курортного лечения.

8. Внешнеэкономическая деятельность

— оказание услуг на железнодорожном транспорте общего пользования в международном сообщении, осуществление сотрудничества с иностранными организациями железнодорожного транспорта, привлечение в установленном порядке к сооружению объектов железнодорожного транспорта иностранных организаций.

9. Другие виды деятельности

— оказание природоохранных услуг, в том числе услуг по осуществлению производственного экологического контроля;

— выполнение задачи по защите государственной тайны, противодействию иностранным техническим разведкам и технической защите

информации в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации;

– управление и распоряжение интеллектуальной собственностью общества.

Длительный период реорганизации компании проведен без особых проблем и сбоев. Правильно продуманные кадровые мероприятия не составили особого беспокойства по внутренним переводам, более чем 500 тысяч сотрудников компании ОАО «РЖД».

В каждой структуре работает большое количество руководителей, инженеров, специалистов, рабочих и другого обслуживающего персонала.

Функции и обязанности всего персонала компании регламентированы и прописаны в должностных инструкциях.

Каждая компания напрямую зависит от качества подготовки молодых кадров, а в дальнейшем повышение квалификации и переподготовки специалистов.

Компания ОАО «РЖД» эффективно помогает, и традиционно сотрудничают с профильными учебными заведениями, представляющие для нее кадры, это 9 университетов путей сообщения и 47 техникумов и колледжей железнодорожного транспорта.

ОАО «РЖД» начало реализовывать стратегию развития кадрового потенциала компании в 2010 году по 2015 год. Второй период реализации стратегии кадрового потенциала с 2016 года по 2020 годы были актуализированы. Для исполнения главной цели стратегии - направлена на повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга, т.е. реализация кадровой политике компании.

Важными условиями выполнения кадровой политике компании было и является усовершенствования профессиональных навыков руководителей, инженеров, специалистов, рабочих и другого обслуживающего персонала.

2.2 Характеристика персонала компании

«Следуя принципам социально ответственного ведения бизнеса, ОАО «РЖД» реализует социальную политику, направленную на эффективное взаимодействие с персоналом. Главное – это люди! Именно работники определяют экономические результаты работы ОАО «РЖД», конкурентоспособность и, в конечном итоге, создают рыночную стоимость Компании. В связи с этим обеспечение профессиональными кадрами по всем направлениям деятельности ОАО «РЖД» и мотивация к производительному и эффективному труду выступают важнейшими целями нашей социальной политики».

Д. С. Шаханов
Заместитель генерального директора
ОАО «РЖД» по управлению
персоналом и социальным вопросам

Компания ОАО «РЖД» считает персонал своим главным активом. Кадровая политика ОАО «РЖД» направлена на привлечение, удержание и развитие персонала, а также обеспечение социальной стабильности в трудовых коллективах.

Так же привлечение и закрепление персонала необходимыми знаниями и квалификации, его постоянное развитие в соответствующем направлении, социальная поддержка персонала являются главными приоритетами кадровой политики компании.

В холдинге ОАО «РЖД» разрабатываются перспективные и продвиженческие проекты и распоряжения для всего кадрового состава предприятия.

Один из важных правовых актов регулирующий правовые отношения между работниками и работодателем является Коллективный договор

компании ОАО «РЖД» №1-918 от 15 ноября 2016г. (редактирован распоряжение ОАО «РЖД» №2524р от 28.11.2018 и №2824р от 27.12.2018).

Коллективный договор регулирует социально-трудовые отношения, между физическим лицом, вступивший в трудовые отношения с компанией, действующий на период 2017-2019годы.

В нем прописаны социальная ответственность, трудовые отношения, оплата труда, условия улучшения и охраны труда, социальные гарантии работников и членам их семей, социальные гарантии неработающих пенсионеров [15].

Ежегодно все больше проводятся конкурсов, конференций, дополнительных программ по подготовке, привлечению и мотивации кадрового состава корпорации, чтоб вовлечь в интересы ОАО «РЖД».

Регулярно в компании ОАО «РЖД» обновляется «Положение о молодом специалисте ОАО «РЖД»» (Распоряжение ОАО «РЖД» от 18.07.2017 №1397р) утверждается Президентом ОАО «РЖД». Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными документами ОАО «РЖД», коллективным договором ОАО «РЖД» и распространяется на все подразделения и филиалы компании.

К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до тридцати лет, принятые на работу в ОАО «РЖД» [16].

ОАО «РЖД» как и любая компания пытается обеспечить необходимое количество молодых специалистов, обладающих требуемыми профессиональными навыками и корпоративными компетенциями с целью содействия стратегическому развитию.

Проводится ежегодный отбор на конкурс «Новое звено» для привлечения молодежи в инновационную деятельность компании. Конкурс

проводится с 2008года под пристальным контролем руководства компании и в нем приняли участие более 12000 проектов за весь период существования.

Динамично развивается организованное молодежное сообщество «Команда-2030», «Лидеры перемен», «Молодые профессионалы».

Корпоративный клуб «Команда-2030» объединяет молодежь разных регионов компании для формирования корпоративной культуры. Строится на корпоративности, компетенции и коммуникации.

С момента своего создания компания проводит системную работу по повышению производительности труда и оптимизации численности персонала. За весь этот период динамика роста производительности труда опережала динамику роста объемов перевозок за счет проводимой работы по оптимизации численности работников.

Стараясь привлечь большее количество кадрового персонала в интересы предприятия, сокращается само количество представителей рабочих компании и это естественный процесс, так как идет старение персонала и повышение среднего возраста работника.

Не смотря на все положительные работы с молодыми специалистами, перспективной молодежи компании, количество работников ОАО «РЖД» сокращается.

Происходит снижение численности компании из-за естественного сокращения персонала (выход на пенсию и увольнение по собственному желанию) - рисунок 12.

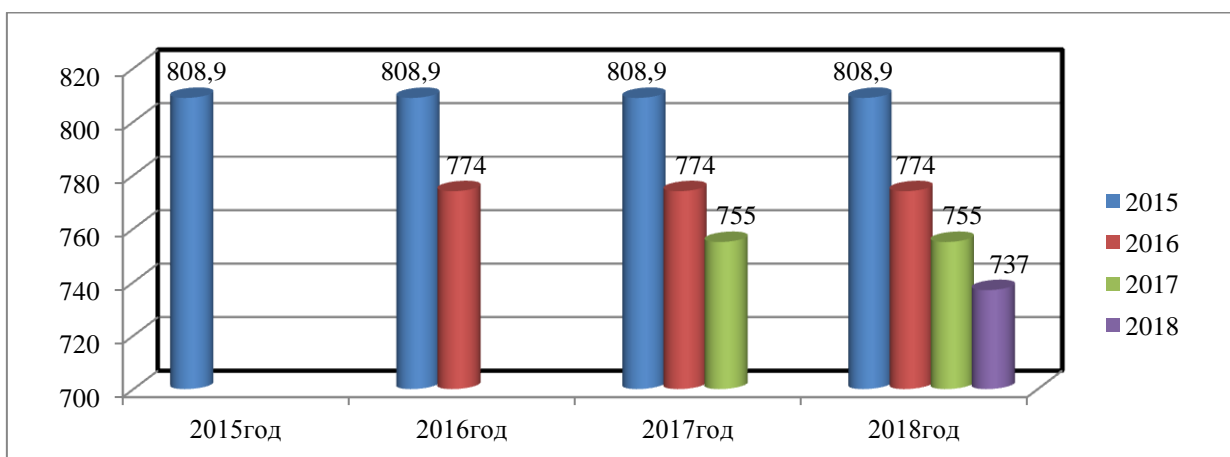


Рисунок 12 - Списочная численность компании, тыс. чел.

Данные получены из официального отчета компании ОАО «РЖД» показывают что:

— 2015 году списочная численность сотрудников составляла 808,9 тысяч человек, отображена на диаграмме синим цветом;

— 2016 году списочная численность сотрудников составляла 774,0 тысяч человек, отображена на диаграмме красным цветом;

— 2017 году списочная численность сотрудников составляла уже 755,0 тысяч человек, отображена на диаграмме зеленым цветом;

— 2018 год списочная численность сотрудников составляла 737,0 тысяч человек, отображена на диаграмме фиолетовым цветом.

Взяты данные за последние 4 года показывают, что списочный состав сотрудников уменьшается по отношению к предыдущему году:

— в 2016 году по отношению к 2015 году сократился на 3,4 %;

— в 2017 году по отношению к 2016 году сократился на 2,5 %;

— в 2018 году по отношению к 2017 году сократился на 1,6 %.

В компании проводится системная работа по повышению производительности труда за счет снижения трудозатрат в связи с совершенствованием техники и технологических процессов. За весь этот период динамика роста производительности труда опережала динамику роста объемов перевозок за счет проводимой работы по оптимизации численности работников.

Так, по итогам каждого года производительность труда возрастает:

— в 2015 году на 4,8 %;

— в 2016 году на 5,4 %;

— в 2017 году на 9,2 %;

— в 2018 году на 6,8 %.

На данный момент отсутствуют официальные данные и показатели компании за 2018 год, кроме финансовой отчетности.

Отчет по возрастному составу компании приведем данные за 2017 год – рисунок 13.

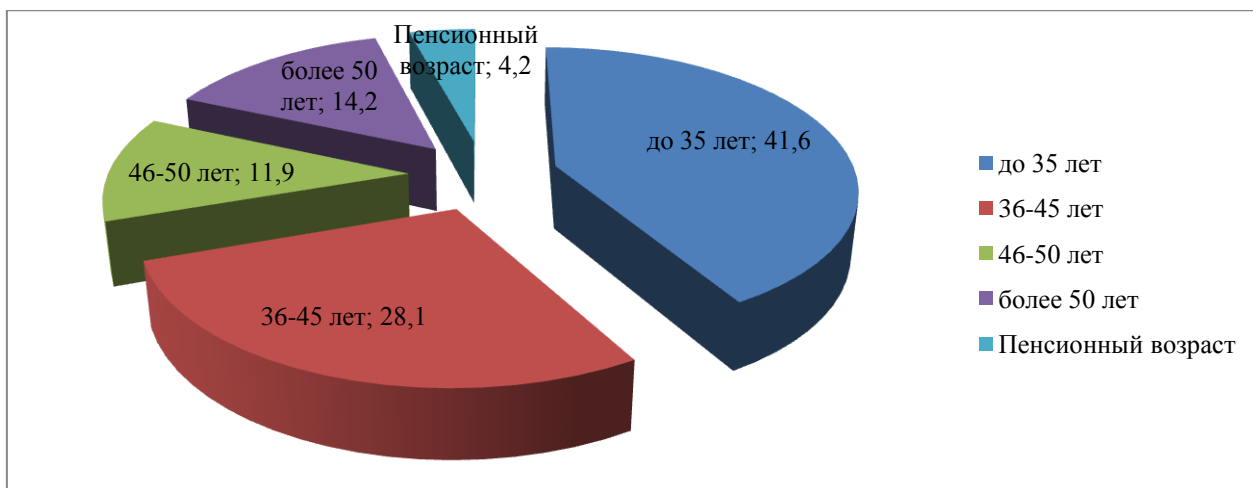


Рисунок 13 - Возрастной состав работников, %

Благодаря увеличению принятых молодых работников до 30 лет составляет 25,2 % от общей численности персонала на предприятия и средний возраст персонала компании ОАО «РЖД» составляет 39,5 лет.

В связи с естественным оттоком работников по достижению пенсионного возраста уменьшилось численное количество рабочих, специалистов и служащих, а численность руководителей по отношению к прошлому 2016 отчетному году возросло - рисунок 14.

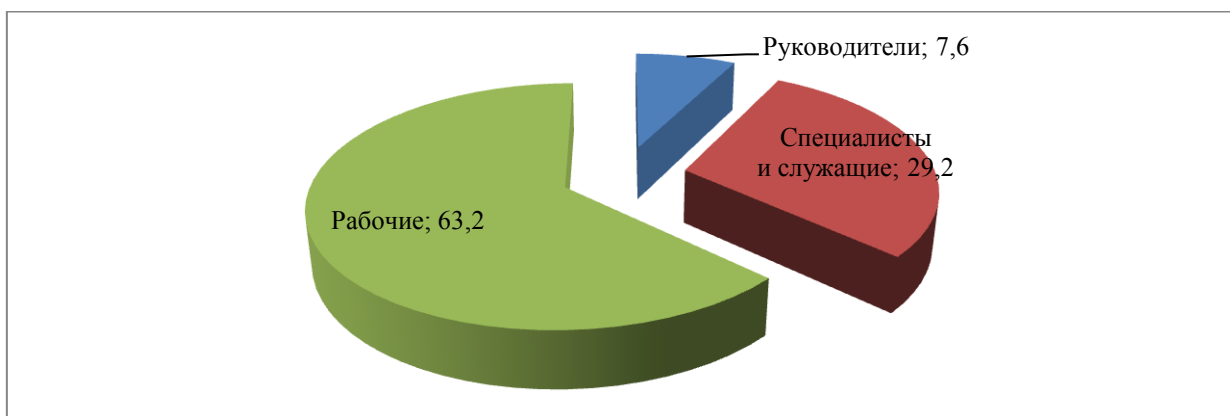
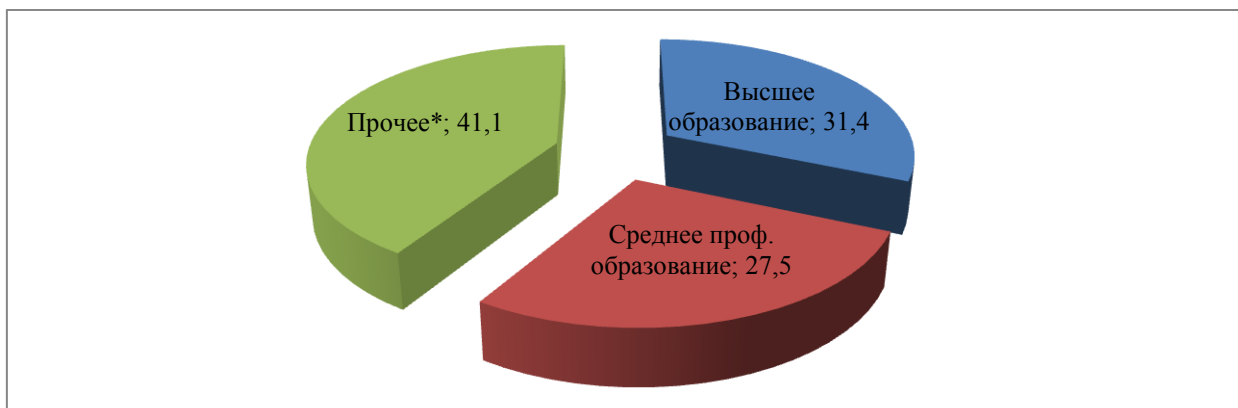


Рисунок 14 - Категории персонала, %

Увеличивая конкурентоспособность компании ОАО «РЖД» как надежного работодателя, дает больше возможности для привлечения и закрепления персонала необходимой квалификации. Персонал компании стал

стремиться получить качественное специализированное образование. Уровень образования персонала ОАО «РЖД» повысился в среднем по списочному составу на 1,6 % - рисунок 15.



*среднее неполное, полное и начальное профессиональное

Рисунок 15 - Уровень образования, %

Из-за большого физического труда для поддержания работоспособности всей инфраструктуры компании ОАО «РЖД» сложно равномерно распределить трудовые обязанности между мужчиной и женщиной. Поэтому выполнение большей части работ занимается мужской коллектив компании – рисунок 16.

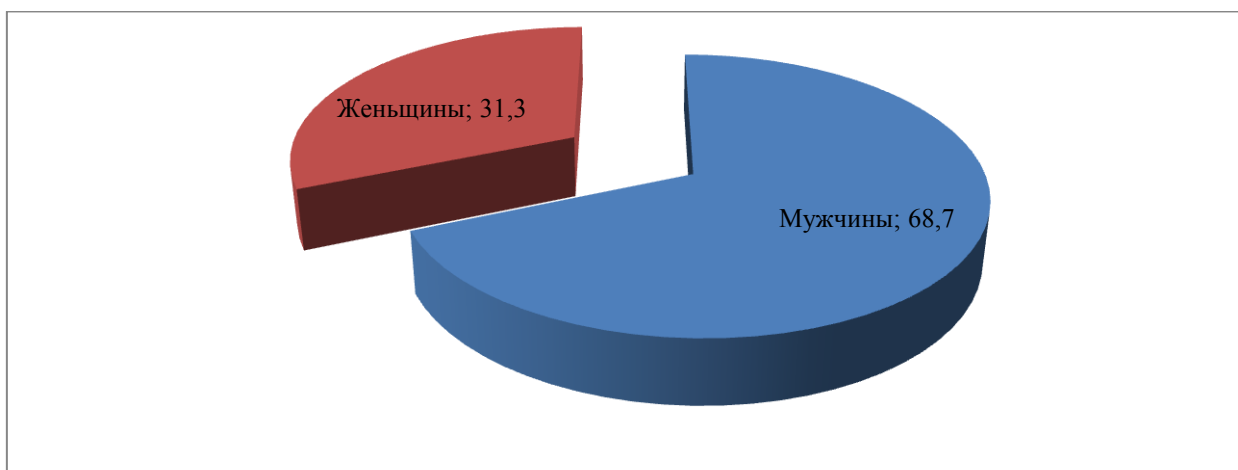


Рисунок 16 - Гендерный состав, %

Начиная свой трудовой стаж в компании ОАО «РЖД», не каждый может оценить свои возможности и силы в выбранном направлении,

встречаемые трудности в работе не всем по силам но, как и в любом другом деле – рисунок 17.

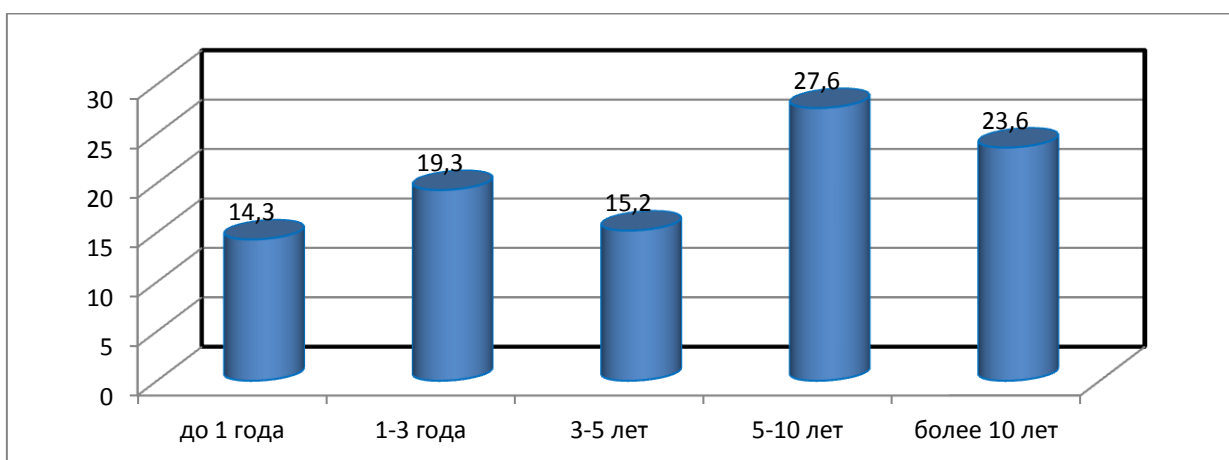


Рисунок 17 - Стаж в занимаемой должности, %

Благодаря реализации системной политики в области управления персоналом при неблагоприятных макроэкономических условиях, компании удалось обеспечить социальную стабильность в трудовых коллективах.

Общий уровень текучести кадров в компании ОАО «РЖД» с каждым годом уменьшается к уровню прошлого года.

Стоит отметить, что текучесть в каждом основном филиале и подразделении довольно таки разнообразная и варьируется от 25,2% до 0% - рисунок 18.

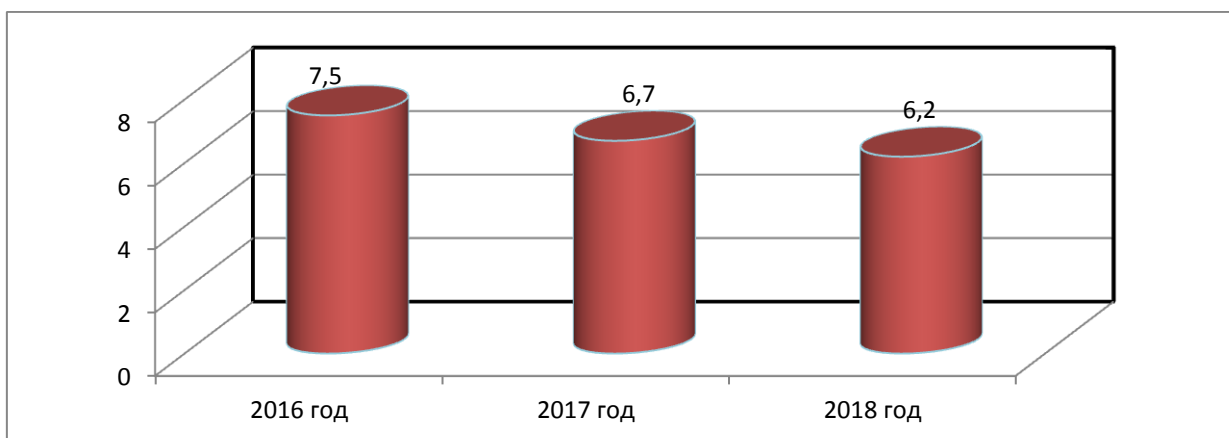


Рисунок 18 - Текучесть кадров, %

Анализируя статистические данные персонала компании, можно смело утверждать, что разработанная стратегия холдинга 2030 реализуется составленному поэтапному плану [17].

2.3 Особенности кадровой стратегии

Важными условиями выполнения кадровой политике компании было и является усовершенствования профессиональных навыков руководителей, инженеров, специалистов, рабочих и другого обслуживающего персонала.

В компании в 2014 году была разработана стратегия развития холдинга ОАО «РЖД» вплоть до 2030года. В него включили стратеги, миссии, модели и задачи для поддержания и развитие всей корпорации.

Одно из выделенных направлений стратегии, включает в себя весь кадровый персонал компании, которому уделяется важная роль [18].

Подбор. Активно компания проводит работу с подбором еще обучающихся в специализированных ВУЗах, колледжей и техникумов. К таким профильным учебным заведениям относятся 9 университетов, 47 колледжей и техникумов. Готовя направленные специализации в отрасль железной дороги.

Готовя специалистов образовательные учреждения, уже выделяют контингент, обладающий достаточными полученными знаниями и навыками для начальной работы в железнодорожной отрасли.

Подбор персонала осуществляется достаточно жестким отбором для каждого подразделения отрасли, ведет ведущий специалист отдела кадров того подразделения в какое требуется молодой специалист.

Конечно же, это не весь спектр по выбору молодого специалиста.

Дальнейшее отбор будет производить медицинская комиссия, инженеры охраны труда, инженеры технического обучения и главный инженер структуры.

Найм. Первый этап для молодого специалиста при устройстве на работу и даже прохождения практики – это медицинская комиссия.

Медицинскую комиссию проходят при поступлении на работу и периодические медицинские осмотры по Приказу Министерства путей сообщения РФ от 29.03.1999 №6Ц.

Приказ 6Ц включает прохождение весь спектр врачей и анализов, а также обязательное прохождение психиатра и нарколога ежегодно.

Первый этап пройден с печатью в медицинском направлении комиссии ВЭЖ и допускается ко второму этапу [19].

Второй этап для молодого специалиста, это изучение огромного количества как внутренних, так и внешних приказов, инструкций, актов, документов, положений, телеграмм и т.д.

Обязательная процедура допуска - это знание и беседа с руководителем предприятия и инженерами.

Далее молодой специалист будет допущен к стажировке и закреплен за опытным работником для освоения навыков работы.

Регулярно в компании ОАО «РЖД» обновляется «Положение о молодом специалисте ОАО «РЖД»». Статус молодого специалиста действует в течение 3 лет, но по достижению 30 летнего возраста он прекращается [20].

Адаптация. ОАО «РЖД» реализовывает стратегию кадрового потенциала компании с 2016года по 2020годы. Главная цель стратегии - направлена на повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга и повышение производительности труда.

Признаки вовлеченности персонала

— интерес к работе, стремление сделать свою работу как можно лучше и быстрее;

— сотрудник по своей инициативе пытается найти решение каких-то вопросов, потому что ему это интересно;

— читает специальную литературу, с удовольствием учится;

— вовлеченный работник понимает свои задачи и способен самостоятельно расставлять приоритеты, сам может определить, какие задачи нужно решать;

— вовлеченность проявляется в более высоком уровне инициативности;

— вовлеченность приводит к нацеленности на постоянное совершенствование, как собственной работы, так и бизнес-процессов в компании [21].

В компании разработано положение об адаптации работников в ОАО «РЖД» (распоряжение №3128р от 29.12.2015). Положение разработано для того что бы в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами сотрудник приобрел:

— профессиональные навыки, знания;

— приобщение к корпоративной культуре и решению производственных задач;

— создание оптимальных условий для эффективного выполнения трудовых обязанностей;

— мотивируя работника для длительных трудовых отношений.

Адаптация персонала служит для:

— снижение текучести;

— сокращение затрат на подбор и обучение;

— минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей;

— снижение издержек за счет сокращения персонала, не прошедших испытательного периода [22].

Обучение. Одна из приоритетов компании является поддержание и повышение образовательного уровня коллектива, за счет разработанных программ по обучению, подготовке, переподготовке и повышения квалификации как руководителей всех уровней, так специалистов и рабочих.

Разработанные программы по обучению для специалистов и рабочих проводят в 15 профессиональных учебных центрах.

Так же руководителям и специалистам, возможно пройти обучение или переподготовку с помощью современной технологии обучения – дистанционно, с помощью удаленного доступа.

- более 60 тысяч рабочих подготовлено и обучено;
- более 10 тысяч человек получили вторую профессию;
- более 160 тысяч человек повысили свою квалификацию.

С 2010 года начал свою деятельность «Корпоративный университет РЖД», где прошли обучения очное и дистанционное более 65 тысяч руководителей и специалистов разных отраслей железнодорожного транспорта.

Уделяя время, непрерывного обучения профессиональной подготовке и личностного развития персонала компании и поддержание компетенции руководителей [23].

Для руководителей отводятся определенное обучение в направлениях:

- по финансам;
- по бухгалтерскому учету;
- по праву;
- по управлению персоналом;
- по управлению предприятием;
- по экономике.

Рост и продвижение. Для обеспечения профессиональным и квалифицированным персоналом компании ведется активный поиск среди работников, для подбора кандидата на вакантную должность.

Проводится внутренний конкурс среди выбранных кандидатов для выбора ротации персонала по горизонтали или по вертикали.

Важным инструментом кадрового потенциала компании является молодежь. Молодежь компании активно принимает участие и развитие компании.

Разработана целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД»» (распоряжение ОАО «РЖД» от 15.12.2015 №2934) на период 2016 по 2020 годы для поддержания корпоративной молодежной политики.

Вовлекая корпоративную молодежь для увеличения предложений и проектов по нахождению и решению корпоративных задач [24].

Для роста и продвижения молодежи организованы сообщества «Команда-2030», «Лидеры перемен», «Молодые профессионалы».

Корпоративный клуб основывается на корпоративности, компетенции и коммуникации «Команда-2030» объединяет молодежь разных регионов компании для формирования корпоративной культуры [25].

Создан проект «Лидеры перемен» в 2017 году для формирования и развития кадрового резерва молодых руководителей. В нем принимаю участие более 9 тысяч молодых руководителей компании. Для них проводится обучение модульной программе и 250 из них прошли 5 дневную программу в Московской Школе Управления «Сколково» [26].

Проект «Молодые профессионалы» существует с 2010года и создана для обмена опытом между молодыми руководителями и специалистами ОАО «РЖД» и АО «Германская железная дорога».

Реализована программа по укреплению международного молодёжного сотрудничества, целевое развитие молодых руководителей и специалистов [27].

Проводится ежегодный отбор на конкурс «Новое звено» для привлечения молодежи в инновационную деятельность компании. Конкурс проводится с 2008года под пристальным контролем руководства компании [28].

Мотивация и стимулирование. Как и в любой компании для достижения положительных результатов разработано дополнительные мотивации и поддержка персонала.

Для реализации кадровой стратегии предприятия ведется активная работа по вовлечению и заинтересованности персонала в четкой и слаженной работе.

В 2012 году была усовершенствована корпоративная система поощрения.

За активное участие и успешное сотрудничество в решении вопросов эффективного повышения деятельности и развития ОАО «РЖД» принято решение о награждении всеми положенными наградами компании.

Увеличены размеры премии ко всем поощрениям.

Действующая мотивация распространяется на общеколлективные и на индивидуальные результаты 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 вагонных депо выплачивается соответствующее вознаграждение [29].

Для работников, а так же летнего отдыха детей ОАО «РЖД» предоставляет компенсацию на санитарно-курортное лечение в санаториях, профилакториях, пансионатах и турбазах не подчиняющихся ОАО «РЖД-Здоровье».

Для формирования негосударственной пенсии в НПФ «Благосостояние» возможна дополнительная компенсация взносов.

Включены в мотивацию и медицинские услуги которые не включены в корпоративный полис ДМС.

Так же предоставляется частичная компенсация оплаты спортивных и культурных учреждений (спортзалы, бассейны, фитнес клубы, и т.д.).

Одна из самых важных мотиваций персонала является приобретения собственного жилья. В этом помогает отраслевая корпоративная программа по улучшению жилищных условий для сотрудника.

Ипотечные условия предоставляются дочерней компанией ЗАО «Желдорипотека» по частичному гашению процентной ставке по кредиту [30].

Проанализируем и составим таблицу кадровой стратегии – таблица 1.

Таблица 1 – Сводные характеристики кадровой стратегии ОАО «РЖД»

Кадровый процесс	Работа с кадровой политикой	
	Положительная	Отрицательная
Подбор	Специализированные образовательные учреждения	Недостаточные знания, понятия работы в отрасли
Найм	Прохождение мед. комиссии (ВЭК) Проверка знаний	Достаточно жесткий отбор, не зависимо от отрасли
Адаптация	Эффективная адаптация за счет опытных наставников	Недостаточное время адаптации и непрофессионализм
Обучение	Повышение квалификации, обучение, переобучение проходят по намеченным планам	Не все работники проходят обучение
Рост и продвижение	Компания создает упор развития молодежи Выбор на повышение из сотрудников компании	Не весь кадровый состав заинтересован Нет опыта
Мотивация и стимулирование	Большой спектр мотивации и стимулирования	Недостаточен и выборочный

Вывод по второму разделу:

1. Госкорпорация ОАО «РЖД» одна из крупнейших на мировом рынке по предоставлению услуг железнодорожного транспорта.

Кадровая политика направлена на обеспечения престижа и повышение конкурентоспособности компании и осуществляет долгосрочную стратегию развития корпорации.

Политика компании направлена повышение привлекательности железнодорожного транспорта.

Огромная территория страны продвигает компанию все больше развиваться и расширять логистические услуги.

2. Статистические данные показывают что ОАО «РЖД» проводит системную работу по повышению производительности труда и оптимизации

численности персонала. Производительность труда в компании существенно дает положительные результаты повышения.

3. Разработаны программа, стратегии, для удержания и поддержания работника.

В третий главе рассмотрим отрицательные стороны кадровой стратегии ОАО «РЖД» и предпримем возможное решение некоторых процессов.

3 Совершенствование системы кадровой стратегии компании ОАО «РЖД»

3.1 Совершенствование системы подбора кадров

Анализируя работу кадровой политики и кадровых функций компании ОАО «РЖД» выполняемой в рамках выпускной квалификационной работы, хочется усовершенствовать и повысить уровень подбора персонала, выразить рекомендации по обучению кадров и подобрать эффективный метод мотивации и стимулирования работников для формирования дальнейшего развития всей системы работы с персоналом компании.

В целом повышения уровня и совершенствования системы работы управления персоналом.

Подбор персонала для компании осуществляется в специализированных ВУЗах, колледжах и техникумах. К таким профильным учебным заведениям относятся 9 университетов, 47 колледжей и техникумов. Готовя направленные специализации в отрасль железной дороги.

Компания ОАО «РЖД» планирует заказ заблаговременно в профильных образовательных учреждениях.

Каждое подразделение компании испытывает потребность в подборе качественного персонала и подбор решают проблему индивидуально восполнения численности структуры.

Отбор кадров осуществляется по полученному или имеющемуся образованию для выполнения поставленных трудовых обязанностей на определенной должности или рабочем месте. Для выбора из претендентов имеющих наиболее подходящую квалификацию, специальность, личностных качеств и соответствия его способностей характеру деятельности, а так же интересам кандидата и организации.

В целом подбор большей части работников осуществляется в техникумах и колледжах с базовым уровнем знаний.

Компания осуществляет целенаправленный набор и выдает специальные направления, оплачивая обучение будущих молодых специалистов в этих заведениях.

После окончания учебы и получения профильного образования, молодой специалист обязан отработать в компании от 3 до 5 лет.

Исключением кадрового отбора являются управленцы компании, которые назначаются за свои высокопрофессиональные менеджерские качества. Управленцем свойственно обладание знаний и компетенций для решения стратегических задач.

В связи со сложной экономической ситуацией в мире, России и следовательно, на предприятиях страны, не исключением стала компания ОАО «РЖД» сменила кадровую политику по подбору персонала на закрытую.

Опорой и источником кадрового потенциала стал внутренний трудовой резерв компании, для продвижения и перемещения сотрудников, как по горизонтали, так и вертикали.

Учебные заведения подготавливая инженеров, специалистов и технический персонал в профильных учреждениях, уже выделяют контингент, обладающий достаточными полученными знаниями и навыками для начальной работы в железнодорожной отрасли.

Подбор персонала осуществляется достаточно жестким отбором для каждого подразделения отрасли, его ведет ведущий специалист отдела кадров того подразделения в какое требуется молодой специалист.

На данный момент отбор производится по профессиональным и формальным качествам кандидата и построен на классической системе по прохождению предварительной отборочной беседы, заполнению анкеты, переговоров (интервью), тестированию по профессиональному испытанию.

Проверяется трудовая книжка, послужной список (если имеется) и рекомендации с предыдущего места работы.

Особое внимание уделяется состоянию здоровья возможного кандидата на принимаемую должность, порождением медицинского осмотра для выполнения профессиональной деятельности.

Кандидат должен пройти медицинскую комиссию и предъявить медицинскую справку, в которой подтверждается, что состояние его здоровья позволяет осуществлять обязанности в данной профессии и должности. Перечень профессий указан в постановлении Правительства РФ от 8 сентября 1999 г. №1020 «Об утверждении перечня профессий и должностей работников, обеспечивающих движение поездов, подлежащих обязательным предварительным, при поступлении на работу, и периодическим медицинским осмотрам» [31].

Текущая система подбора персонала не идеальна и нуждается в доработке и усовершенствовании.

Постараемся сопоставить существующие требования места подбора к желаемому подбору кадров – таблица 2.

Таблица 2 – Места подбора персонала

Текущее	Желаемое
<p>Подбор осуществляется в специализированных учебных заведениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> — университеты путей сообщения; — техникумы; — колледжи; <p>Так же:</p> <ul style="list-style-type: none"> — служба занятости населения; — кадровые агентства; — СМИ 	<p>Подбор должен осуществляться <u>только</u> в профильных учебных заведениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> — университеты путей сообщения; — техникумы; — колледжи;

Следует исключить прием на железнодорожный транспорт персонал не имеющего профильного образования и базовых знаний в железнодорожной отрасли. Управленческий состав так же должен иметь высококвалифицированное профильное образование, т.е. знать и иметь представление работы своей организации.

После обучения в учебных заведениях предприятие ожидают получить квалифицированных, профильных специалистов. Ожидают от них достаточных начальных знаний для устройства на железнодорожную отрасль – таблица 3.

Таблица 3 – Требования к кандидатам

Текущее	Желаемое
Нет обязательных минимальных требований и знанию работы в отрасли;	Кандидат должен обладать четким пониманием структуры и специфики работы;
Формальная беседа;	Проверка знаний кандидата на занимаемую должность специалистами и инженерами;
Формальная проверка базовых знаний;	Собеседование с детальным обзором и четким описанием вакансии
Нерелевантное тестирование;	Разработать программу тестирования для каждой структуры для проверки ситуационных и рабочих моментов;
Обязательный прием обучающихся по направлению от предприятия;	Исключить обязательный прием по направлению кандидата, не подтвердившего свои знания и взыскание с него полной стоимости обучения;
Медицинский осмотр;	Упростить систему медицинского осмотра для кандидатов на вакансии не связанные с движением поездов и нахождением на ж.д. путях;
Назначение на вакантную должность;	Кандидат обязательно должен выбираться из числа работников на предприятии и находится в трудовом резерве;

Требования к кандидатам должны строго соблюдаться без исключения, выделяя приказом по предприятию ответственного сотрудника отдела кадров, за отбор квалифицированных, профессиональных кандидатов для работы в железнодорожной отрасли.

Кандидат, не подтвердивший базовые знания и тем более обучающийся по направлению от предприятия, не может быть принят на работу.

Но молодой специалист, закончив учебное заведение, имеющий направление от предприятия, полностью уверен в трудоустройстве на ближайшие 3 года для получения опыта работы.

К сожалению, такие кандидаты встречаются. Окончив учебное заведение, не освоив базовых знаний. Предприятие рассчитывает получить квалифицированного специалиста или работника, оплачивая его обучение, но ожидания не оправдываются.

Пройдя медицинскую комиссию, получив заключение что «здоров» и «годен» к занимаемой должности – заключительный этап трудоустройства.

Бывает необходимость выбора кандидата на вакантную должность в структуре предприятия и источником его должен служить внутренний трудовой резерв филиала.

Сотрудников с проявлением возможным потенциалом выявлять с помощью аттестации, обучения и опросов, внося в кадровый резерв.

Специалист отдела кадров ставит печать в трудовую книжку о приеме на работу или назначении на должность для прохождения стажировки и адаптации на предприятии.

Адаптационный период один из самых важных т.к. насколько компетентен молодой специалист и чем опытней работник, который будет знакомить его с рабочим местом, тем быстрее и качественнее он освоит навыки работы и в целом ознакомится с работой всех подразделений.

Адаптационный период может длиться от нескольких смен до 6 месяцев в зависимости, какой процесс адаптации молодого специалиста ведется - перевод внутри предприятия или устройство на работу с имеющимся опытом.

Важная роль отведена и выбору опытного наставника. Для лучшего выбора служит послужной список, из числа достойных профессионалов своего дела, профессионализм и знание работы которого поможет кандидату вникнуть в процесс работы. Опытный работник может правильно, быстро и четко объяснить кандидату цели и действия. Адаптации следует уделить большее внимание. С какой стороны работнику покажут всю прелесть работы и как её покажут, будут зависеть его впечатление от увиденного.

При правильном выборе наставника у работника формируется нужное качество, уровень труда и производительность и возможно за более короткий период, но это зависит еще от кандидата.

Адаптация нужна при внедрении новых форм труда, новых технологических и технических изменений, при переводе на новую занимаемую должность и даже в аналогичное подразделения компании.

Рассмотрим период адаптации на примере кандидата оформляемого на должность электромонтера связи РЦС-3 ОАО «РЖД» – рисунок 19.



Рисунок 19 – Процедура адаптации

Для полного включения в работу организации и для достижения профессионального и психологического комфорта сотруднику необходимо успешно пройти все этапы адаптации в организации.

3.2 Совершенствование обучения персонала

Процессу обучения сотрудников ОАО «РЖД» уделяется много времени. Сотрудники проходят разнообразные технические занятия, курсы повышения, обучения новым методам работы. Каждый сотрудник проходит бесплатный дистанционный курс «Основы противодействия и предупреждения коррупции».

Большая роль уделяется обучению руководящего состава компании ОАО «РЖД». Они проходят обучение и повышают уровень знаний в финансовой, бухгалтерской, управленческой, экономической сферах и т.д.

В 2018 году более 130 тысяч руководителей и специалистов компании прошли курсы повышения квалификации. Для руководителей создана целевая программа бизнес образования «Корпоративная стратегия», которая включает в себя:

- управление конкурентоспособностью;
- прикладную математику;
- стратегический менеджмент;
- моделирование и прогнозирование бизнеса;
- принятие управленческих решений.

Обучение построено на проведении тренингов, мастер-классов, модерационных сессий в Корпоративном университете «РЖД» в формате бизнес-квестов, организационных деловых игр, для повышения профессиональных компетенций.

В связи с внедрением новых технологий, появилась возможность проходить обучение на рабочих местах дистанционно. Это позволило вести постоянный контроль за качеством обучения и оперативно взаимодействовать с образовательной организацией в целях изменения подходов к образовательному процессу и актуализации программ, снизить стоимость обучения.

Для руководителей компании первого и второго уровня и находящихся в кадровом резерве проходит обучения в формате «бизнес школы».

Для руководителей среднего звена и специалистов разработаны следующие направления для повышения квалификации:

- бережливое производство;
- система менеджмента качества безопасности движения;
- охрана труда;
- метрология.

Большая часть работников проходят обязательное изучение охраны труда с помощью дистанционного режима обучения с последующим прохождением тестирования.

В каждом подразделении компании проводится техническая учеба с целью закрепления и повышения уровня квалификации.

Для слаженной работы компании необходимо прохождение обучения сотрудников всех уровней и это должно являться неотъемлемой частью рабочего процесса.

Для обучения требуется дополнительное время в технологическом и рабочем процессах. Не все сотрудники могут уделить дополнительное время для учебного процесса, проводимого в подразделениях, в рабочее время. Следовательно, уровень знаний этих сотрудников остается на прежнем уровне. В связи с этим технологический процесс остается на прежнем уровне и не совершенствуется. Следовательно, эффективность работы и производительность труда остается на прежнем уровне.

Предлагаю следующие пути решения для повышения уровня образования в подразделениях компании ОАО «РЖД» - таблица 4.

Таблица 4 – Модернизация системы обучения

Стаж работы		
0-3лет	от3-5 лет	более 5 лет
Проводить теоретическое и практическое обучение		
1раз в год	1раз в 2года	1раз в 3года
в объеме 80 часов	в объеме 56 часов	в объеме 40 часов

Обучение должно распространяться на всех сотрудников компании, не зависимо от занимаемой должности. Для каждого сотрудника проходящего обучение, должен применяться индивидуальный подход. Объем часов обучения должен зависеть от стажа работы сотрудников. В модернизированную систему нужно включить чередование теоретического и практического обучения сотрудников.

В программу теоретического обучения должны входить семинары, тренинги, лекции, в том числе дистанционно. В программу практического обучения для руководителей должны быть включены стажировки в разных функциональных подразделениях, смена должности, управление проектами. В программу практического обучения для рабочего персонала включить мастер классы на специально подготовленных площадках для приобретения и улучшения практических навыков и взаимодействие с работниками смежных служб.

Так же для сотрудников всех подразделений необходимо уделять время для самообразования, что включает в себя самостоятельное изучение дополнительной литературы, программ по улучшению производительности труда, участие в конференциях и вебинарах.

По итогам прохождения теоретического и практического обучения необходимо предусмотреть способы материального поощрения сотрудников. В случае успешной сдачи экзаменов и тестов после обучения утвердить размер премиальной выплаты. Тем самым мотивируя сотрудника на успешное прохождение и закрепление теоретических и практических знаний.

От итогов обучения сотрудников зависит, на сколько повысится эффективность работы, производительность труда и снизятся издержки компании. Что в целом и является одной из основных целей компании ОАО «РЖД».

3.3 Совершенствование процесса мотивации и стимулирования

В компании ОАО «РЖД» существует целый ряд видов стимулирования и поощрений. Чтобы сотрудники компании выкладывались на все 100% и более, следует создать благоприятные условия, эффективно работать и подобрать систему мотивации.

К основным способам мотивации можно отнести материальное и нематериальное стимулирование - рисунок 20.



Рисунок 20 – Виды стимулирования

Для совершенствования процесса мотивации и стимулирования материальной части, необходимо доработать принцип «кафетерия», предусматривающий установление лимита средств и перечня элементов работодателем, на которые эти средства могут быть потрачены. Лимит должен предусматриваться для каждого сотрудника индивидуально в зависимости от эффективности его работы.

Этот метод стимулирует сотрудников качественно и в срок выполнять поставленные задачи и свою работу. За это он будет получать установленное количество баллов. Баллы должны копиться в личном кабинете каждого сотрудника (сервер создан в 2019г.). В дальнейшем сотрудник один раз в год может воспользоваться этими баллами, выбрав из перечня предоставляемых льгот необходимые и потратить их. Чем качественнее сотрудник будет выполнять свою работу, успешно проходить обучение, тем больше баллов он сможет заработать и распределить их на свои нужды из перечня дополнительных утвержденных услуг.

Перечень предоставляемых услуг (льгот) должен охватывать разные уровни: социальные, правовые, медицинские, педагогические и другие.

Например:

- оплата квартплаты, ипотеки, путевок, билетов;
- оплата юридических услуг;
- оплата за медицинские услуги (не включенные в полис ОМС), в том числе для лиц находящихся на иждивении;
- оплата обучения в сторонних педагогических заведениях, курсов иностранных языков, в том числе для лиц находящихся на иждивении;
- оплата питания (определенная сумма в месяц).

Необходимо проводить регулярный мониторинг перечня предоставляемых услуг, посредством обратной связи с сотрудниками, в виде проведения опроса или анкетирования в личном кабинете, где копятся баллы.

Нематериальное поощрение сотрудников так же играет важную роль так как по теории Абрахама Маслоу, человеку свойственна потребность в уважении, саморазвитии и самореализации.

В нематериальную мотивацию компании ОАО «РЖД» следует включить:

- карьерный рост;
- улучшение условий труда;
- публичная похвала руководством;

— поощрение в виде билетов на культурные мероприятия и командировки;

— поднятие корпоративного духа;

— награды в виде медалей и знаков отличия корпоративного и государственных значений.

И рассмотрим последнее нематериальное поощрение для работников компании ОАО «РЖД» работающих нормированный день (не работающих сменами). За качественную работу, хороший показатель, работнику предоставлять возможность 2-4 раза в год не выходить на работу по предварительному согласованию со своим руководителем и оплачивать этот день как отработанный.

Мотивация и стимулирование персонала любой компании всегда приветствуется и с нетерпением ждет своего соискателя.

Предложенные методы мотивации и стимулирования персонала будут способствовать добросовестному выполнению работы, желанию выложиться на все 100%, что будет способствовать достигнувшего успехов в производстве и как следствие - увеличению показателей компании.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3А41	Порывкину Дмитрию Леонидовичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место электромеханик ОАО «РЖД»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, вибрация, электромагнитные поля, радиоэлектронное излучение, СВЧ излучение, ионизирующие излучения, физическая перегрузка, работа в действующих электроустановках.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду - минимальное.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – зона повышенной опасности.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ОАО «РЖД» 2. Нормативная база Российской Федерации. 3. Учебная литература.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основы социальной политики предприятия. 2. Система социальных гарантий предприятия. 3. Социальное поведение сотрудников предприятия. 4. Управление качеством в ОАО «РЖД».
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с органами власти Российской Федерацией и местной властью.

- спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	3. Спонсорство предприятия. 4. Благотворительность в предприятия.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Экологическая стратегия ОАО «РЖД» на период до 2030 года. 2. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года. 3. Разработанные программы КСО компанией ОАО «РЖД».
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Порывкин Дмитрий Леонидович		

4 Корпоративная социальная ответственность холдинга ОАО «РЖД»

Корпоративная социальная ответственность играет важнейшую роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений и является важным фактором динамичного развития компании. Сегодня ни одно ключевое решение в структуре ОАО «РЖД» не принимается без учета интересов государства, клиентов, инвесторов, персонала.

Важной функцией корпоративной социальной ответственности является управление нефинансовыми рисками. В связи с этим социальная отчетность ОАО «РЖД», подготовленная с учетом рекомендаций международных стандартов в области нефинансовой отчетности, призвана не только продемонстрировать обществу и инвесторам качество управления нефинансовыми рисками и уровень социальной ответственности компании, но и является реальным инструментом корпоративного управления.

В ОАО «РЖД» разработан и введен в действие ряд новых механизмов социальной ответственности. Это касается в первую очередь пилотных проектов в области социальной защиты, охраны окружающей среды, менеджмента качества. ОАО «РЖД» вступило в Российский союз промышленников и предпринимателей и присоединилось к Глобальному договору ООН и Социальной хартии Российского бизнеса.

Важным инструментом коммуникаций между компанией и заинтересованными сторонами в области социальной ответственности является корпоративный социальный отчет. В нем содержится информация по всем направлениям корпоративной социальной ответственности, реализуемым в ОАО «РЖД», а именно:

— информация об ответственности перед персоналом, обществом, потребителями и деловыми партнерами;

— сведения об ответственности за охрану окружающей среды и рациональное природопользование;

— анализ управленческих подходов – мероприятия и показатели результативности по обеспечению устойчивого экономического, экологического и социального развития компании.

Социальный пакет сотрудника [32]

Коллективного договора ОАО «РЖД» на 2017-2019 годы определяет три составляющие социального пакета:

1. Социальный пакет (льготы и гарантии социального пакета работника предусмотрены в разделе-7 «Обязательства в сфере социальных гарантий работникам и членам их семей», предоставляемые работникам и членам их семей), оплату которого осуществляет работодатель в него входят следующие льготы и гарантии:

Бесплатный ежегодный проезд железнодорожным транспортом общего пользования работникам и находящимся на их иждивении детям до 18 лет:

- по личным надобностям в поездах дальнего следования;
- от места жительства до места работы, учебы и обратно;
- от места жительства до места лечения и обратно;
- от места жительства до места приобретения товаров для семейных нужд, проживающим на станциях, разъездах, остановочных пунктах, где отсутствует торговая сеть.

Дополнительный бесплатный железнодорожный проезд к месту отпуска и обратно (или компенсация проезда любым видом транспорта (за исключением такси), но не более стоимости железнодорожного проезда) один раз в два года работникам Крайнего Севера и находящимся на их иждивении детям до 18 лет.

Добровольное медицинское страхование работников, медицинская помощь в Негосударственном учреждении здравоохранения ОАО «РЖД».

Обеспечение работников, нуждающихся в бытовом топливе.

Материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск.

Единовременное вознаграждение за добросовестный труд при выходе на пенсию в зависимости от стажа работы в компании.

Финансовая поддержка материнства и детства:

— доплата к пособию по беременности и родам для доведения общего размера выплаты до среднемесячного заработка;

— материальная помощь в размере 4 600 рублей сверх пособия, установленного законодательством при рождении ребенка (либо усыновлении/удочерении ребенка);

— ежемесячное пособие в размере 4 600 рублей, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет.

Страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях и нахождения в пути в лагерь и обратно.

Льготы и гарантии при высвобождении работника.

Страхование работников, предусматривающее страховую выплату семьям умерших работников.

2. Социальный пакет с долевым участием – на принципах долевого финансового участия работодателя и работника

В него входят следующие льготы и гарантии:

Негосударственное пенсионное обеспечение (доля компании в пенсионных взносах работника – 50%).

Санаторно-курортное лечение и оздоровление работников и членов их семей (доля компании в стоимости путевки от 50 до 80% в зависимости от сезона и расположения объекта).

Отдых и оздоровление детей (доля компании в стоимости путевки от 75 до 95% в зависимости от расположения объекта и статуса семьи).

Предоставление мест в детских садах компании.

Корпоративная поддержка приобретающим жилье в собственность (компания субсидирует работникам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, большую часть затрат на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам, по которым работник оплачивает только 4,5%, а молодые специалисты – 2% годовых).

Финансовая компенсация затрат на занятия физической культурой до 20 000 рублей.

3. Компенсируемый социальный пакет (компания предоставляет возможность работнику компенсировать в пределах определенного лимита свои затраты на социальные услуги, включенные в утвержденный перечень элементов) [33].

Компенсируемый социальный пакет (КСП) – элемент социального пакета, предоставляется с целью повышения привлекательности рабочих мест и мотивации Работников к труду.

В основу компенсируемого социального пакета положен принцип «кафетерия», предусматривающий установление лимита средств и перечня элементов работодателем, на которые эти средства могут быть потрачены.

КСП предоставляет работнику возможность компенсировать в пределах определенного лимита свои затраты на социальные услуги, включенные в утвержденный перечень элементов.

Право на получение КСП

В соответствии с нормативными актами ОАО «РЖД» КСП предоставляется работникам, которые относятся к категории персонала, так называемые значимые категории.

Ежегодно рабочие группы филиалов ОАО «РЖД» определяют получателей КСП, исходя из задач, стоящих перед филиалами, из кадровой ситуации в регионе, филиале и т.д., и выпускают распоряжение о предоставлении работникам КСП в данном году.

КСП предоставляется работнику на основании его личного заявления. В период заявочной кампании (основная проходит в период с 20 сентября по 20 октября года предшествующего году предоставления КСП) работнику – получателю КСП выдается Извещение и Бланк заявления о предоставлении КСП. Работник должен заполнить заявление (выбрать элементы КСП, которыми он хотел бы воспользоваться) и сдать его специалисту, ответственному за ведение работы по социальному пакету, в течение 5 дней.

Работник имеет право направить остаток своего лимита КСП, сформированного на 10 декабря года предоставления КСП, на мобильный телефон или на взносы в НПФ «Благосостояние». Для этого ему необходимо сделать соответствующую отметку в заявлении. Не использованный работником остаток денежных средств по КСП на следующий год не переносится.

Право на использование КСП не имеют следующие работники:

- имеющие непрерывный стаж работы в отрасли менее одного года по состоянию на 01 января года, в котором предоставляется КСП;
- имеющие не снятые дисциплинарные взыскания на 1 января года, в котором предоставляется КСП;
- не подавшие заявление на получение КСП, в установленные сроки приема заявлений.

Состав элементов КСП

На 2018 год этот перечень элементов состоит из следующих элементов –
таблица - 5:

Таблица 5 - Перечень компенсируемого социального пакета

Элемент КСП	Вид услуги, стоимость которой может компенсировать работник
Компенсация отдыха и санаторно-курортного лечения	предоставление работникам ОАО «РЖД» услуг отдыха в домах отдыха, санаториях, профилакториях, пансионатах, турбазах и т.д. Российской Федерации, в том числе путевки семейного типа, выходного дня, экскурсионные туры
Компенсация летнего отдыха детей	предоставление детям работников ОАО «РЖД» услуг отдыха в домах отдыха, санаториях, профилакториях, пансионатах, турбазах, детских оздоровительных лагерях РФ и т.д.
Компенсация дополнительных (личных) взносов в НПФ «Благосостояние»	формирование негосударственной пенсии
Компенсация страховых продуктов, уплаты процентов по	любые услуги по страхованию, уплате процентов по ипотечным кредитам

ипотечному кредиту	
Компенсация оплаты медицинских услуг	предоставление работникам ОАО «РЖД», а также членам их семей (родители, супруг(а), дети) любых медицинских услуг любыми медицинскими учреждениями, в том числе ведомственными медицинскими учреждениями
Компенсация оплаты услуг образовательных учреждений	предоставление работникам ОАО «РЖД», а также детям работников ОАО «РЖД» образовательных услуг любых образовательных учреждений, имеющих лицензию на образовательную деятельность, по образовательным программам (основного общеобразовательного, основного профессионального (среднего, высшего образования), а также по дополнительным образовательным программам, обучающим курсам (в том числе по иностранному языку)
Компенсация оплаты детских садов	предоставление детям работников ОАО «РЖД» образовательных услуг дошкольного образовательного учреждения, имеющего лицензию на образовательную деятельность
Компенсация оплаты услуг учреждений культуры	посещение работниками ОАО «РЖД» культурных мероприятий в учреждениях культуры, а также секций, кружков, групп в учреждениях культуры
Компенсация оплаты услуг спортивных учреждений	посещение работниками ОАО «РЖД» спортивных мероприятий, спортивных секций, групп, обучающих курсов в спортивных учреждениях (бассейнах, катках, фитнес-центрах, залах аэробики, тренажерных залах, учебных центрах и др.)
Компенсация оплаты проезда общественным транспортом к месту работы	проезд работников ОАО «РЖД» на городском транспорте, метро, в том числе на маршрутном такси, а также в транспорте междугородного сообщения (кроме железнодорожного транспорта)
Компенсация оплаты интернета и услуг сотовой связи	предоставление работникам ОАО «РЖД» услуг интернет-провайдера, включая оборудование для использования таких услуг, а также услуги, предоставляемые оператором сотовой связи»

Работник заполняет заявление на предоставление КСП, выбирая из утвержденного списка элементов КСП те, на которые планирует потратить собственные средства. Для выплаты компенсации работник должен предоставить специалисту за ведение работы по КСП филиала (или подразделения), в котором он работает, документы, подтверждающие оплату

услуги по выбранному элементу КСП, а филиал и структурное подразделение перечисляет компенсацию в соответствующий день выплаты заработной платы.

4. Охрана окружающей среды [34]

Важной составляющей стратегии развития ОАО «РЖД» является обеспечение экологической безопасности производственно-транспортного комплекса компании. Природоохранная деятельность в ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии с документами:

- «Экологическая стратегия ОАО «РЖД» на период до 2030 года»;
- «Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года».

Главная цель РЖД в сфере экологии – забота об экологической безопасности и здоровье людей. Для достижения этой цели до 2025 г. по сравнению с 2018 г. предусматривается:

- снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников на 18% к 2025 году по сравнению с базовым уровнем 2018 года;
- снижение удельного уровня выбросов парниковых газов на 4,5% к 2025 году по сравнению с 2018 годом;
- снижение использования водных ресурсов на 20% к 2025 году по сравнению с 2018 годом;
- снижение сброса загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты и на рельеф местности на 18% к 2025 году по сравнению с базовым уровнем 2018 года;
- увеличение доли обезвреживания и вовлечения отходов производства и потребления во вторичный оборот в общем количестве их образования на 2,4% к 2025 году по сравнению с базовым уровнем 2018 года.

Железнодорожный транспорт – один из наиболее экологически чистых видов транспорта. При этом компания прилагает постоянные усилия для повышения эффективности своей природоохранной деятельности.

Основные экологические риски компании связаны с негативным воздействием объектов компании на окружающую среду, использованием природных ресурсов, включая невозобновляемые.

Направления природоохранной деятельности

Снижение воздействия на окружающую среду достигнуто за счет следующих важнейших направлений в деятельности ОАО «РЖД»:

— внедрение инновационных технологий, обеспечивающих охрану атмосферного воздуха, водных ресурсов, повышение использования и обезвреживания отходов производства, снижение выбросов парниковых газов, шумового воздействия;

— совершенствование системы управления природоохранной деятельностью;

— обеспечение экомониторинга за воздействием на окружающую среду.

Доля ОАО «РЖД» в загрязнении окружающей среды России в настоящее время по выбросам вредных веществ в атмосферу, сбросу загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, образованию отходов составляет менее 1%.

Техническое перевооружение, обеспечивающее снижение воздействия на окружающую среду:

— капитальный ремонт тепловозов с заменой устаревших двигателей на современные более экологичные;

— капитальный ремонт пути с заменой деревянных шпал на экологически чистые железобетонные;

— приобретение деревянных шпал, пропитанных антисептиками более экологичного 4 класса опасности;

— оснащение пассажирского подвижного состава экологически чистыми туалетами закрытого типа с баками-сборниками;

— перевод котельных на более экологически чистые виды топлива (газ, мазут), внедрение пылегазоулавливающего оборудования;

- внедрение новых систем отопления помещений;
- внедрение водосберегающих технологий, систем оборотного водоснабжения, нормирования и приборного учета водопотребления.

5. Результаты реализации экологической стратегии

В 2018 г. общие затраты ОАО «РЖД» на природоохранную деятельность превысили 8,5 млрд. рублей. Компания снизила выбросы загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников на 5% (в сравнении с 2017 годом), сбросы загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты сократились на 10%. Были введены в эксплуатацию 22 объекта теплоснабжения с применением энергосберегающих технологий, 9 сооружений для очистки сточных вод и оборудования и т.п..

Экономический эффект от реализации мероприятий по ресурсосбережению составил 25,1 млн. рублей.

Ежегодно ОАО «РЖД» вовлекает в хозяйственный оборот свыше 70% отходов производства, в том числе металлолом, железобетонные отходы, золошлаки, отходы бумаги, картона, масел и другие. Например, отходы древесины могут использоваться для производства топливных пеллет, строительных материалов; пластик – для производства пленки, фурнитуры, тротуарной плитки, тары, упаковки; нефтешламы, золошлаки – в дорожном строительстве.

С 2014 года ОАО «РЖД» реализует программу селективного сбора твердых бытовых отходов во всех зданиях и на вокзалах. Эта работа направлена на выделение ценного вторичного сырья, снижение потока отходов, поступающих на объекты захоронения, и упорядочивание сбора отходов в структурных подразделениях холдинга.

Структурные подразделения ОАО «РЖД» в сфере природоохранной деятельности:

- Департамент охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля (ЦБТ).

— Центры охраны окружающей среды, включающие экологические лаборатории, региональные комиссии по природоохранной деятельности (на всех 16 железных дорогах компании).

— Научно-производственный центр по охране окружающей среды – филиал ОАО «РЖД», г. Ярославль.

6. Управление качеством в ОАО «РЖД» [35]

Усиление рыночной конкуренции в сфере предоставления услуг железнодорожного транспорта, а также необходимость повышения эффективности бизнеса создали предпосылки для разработки и внедрения системы управления качеством в ОАО «РЖД».

Использование системы управления качеством позволит достигнуть следующих целей:

— существенно повысить качество услуг для обеспечения эффективной конкуренции и освоения новых, ранее недоступных Компании рынков;

— максимально полно удовлетворить ожидания и требования потребителей по качеству, безопасности, доступности и ассортименту предоставляемых Компанией услуг;

— планомерно снизить непроизводительные затраты и повысить прибыльность работы на основе внедрения процессного подхода и формирования экономических рычагов управления внутренними процессами Компании;

— сформировать источники инвестиций для разработки и внедрения новых, востребованных рынком транспортных услуг.

Корпоративная система управления качеством в ОАО «РЖД» в настоящее время находится в стадии проектирования.

Внедрение системы управления качеством во все производственные и управленческие процессы компании будет осуществляться последовательно и включает в себя несколько этапов, результатом каждого из которых будет переход на новый уровень качества.

Основополагающим принципом создаваемой системы управления качеством является процессный подход. В компании будет реализован механизм достижения высокого качества технологических процессов на основе формирования системы потребителей и производителей внутренних услуг, что обеспечит создание системы управления производственными взаимоотношениями, не допускающей отклонения в реализации промежуточных операций, приводящих к предоставлению некачественных услуг клиентам.

Создание эффективной системы управления качеством в компании потребует максимальной вовлеченности всех работников в процесс создания и функционирования системы, а также увеличения доли работников, обладающих лидерскими качествами, способных работать наиболее динамично, творчески, умеющих создавать и организовывать работу команд для реализации конкретных проектов. Развитие системы лидерства станет одним из направлений долгосрочного развития персонала компании и уже на начальном этапе обеспечит заинтересованность и участие в построении новой системы работы как высшего руководства, так и менеджмента компании на всех уровнях управления.

Каждый сотрудник ОАО «РЖД» в рамках своих должностных обязанностей должен иметь возможности, рычаги и стимулы для создания качественной продукции и услуг. Для этого в Компании будет выстроена система мотивации персонала, в которой будут четко определены критерии оценки качества выполненных работ, ответственность и формы поощрения за достижение необходимого уровня качества.

В городе Томске в 2018 году были осуществлены два проекта компании ОАО «РЖД» по благоустройству прилегаемой территории в районе станции Томск-2 и станции Томск-1.

Была расчищена территория от отходов и произведено озеленение территории. Произведена высадка более 2000 саженцев деревьев и кустарников на территории двух скверов.

На этом корпоративная социальная ответственность продолжает работу, и в 2019 году планирую продолжить благоустройство территорий.

Заключение

В заключении можно сказать, что изучение и внедрение кадровой стратегии компании ОАО «РЖД» является важным условием по регулированию управленческой деятельности в организации.

Подробно проанализировав структуру и характеристику предприятия, рассмотрев концепцию и методы кадровой стратегии предприятия, методы и систему работы с кадрами, а именно – подбор, найм, адаптацию, обучение персонала, рост, продвижение, мотивацию и стимулирование персонала, можно сделать вывод что предприятие ОАО «РЖД» на сегодняшний момент начинает, в связи с трудными экономическим состоянием в стране, пользуется современными методами в разработке кадровой стратегии. Но на данном этапе нужно усовершенствовать многие аспекты кадровой политики, для улучшения работы с персоналом, что в дальнейшем приведет к повышению эффективности работы и производительности труда сотрудников компании.

В связи с этим можно выделить следующие главные аспекты в усовершенствовании работы с кадровым составом организации:

— на этапе отбора кандидата следует исключить прием на железнодорожный транспорт персонал не имеющего профильного образования и базовых знаний в железнодорожной отрасли;

— отбирать управленческий состав с высококвалифицированным профильным образованием, т.е. знать и иметь представление работы своей организации;

— кандидата не подтвердившего базовые знания, обучавшегося по направлению от предприятия, не принимать на работу;

— уделять особое внимание адаптационному периоду и подбору наставника, контролировать все этапы её прохождения;

— обучение, повышение квалификации должно распространяться на всех сотрудников компании, не зависимо от занимаемой должности. Для каждого сотрудника проходящего обучение, должен применяться

индивидуальный подход. Объем часов обучения должен зависеть от стажа работы сотрудников;

— в модернизированную систему нужно включить чередование теоретического и практического обучения сотрудников, а так же самообразование;

— ввести систему поощрений по положительным итогам прохождения теоретического и практического обучения сотрудников;

— усовершенствовать процесс мотивации и стимулирования материальной части, путем внедрения принципа «Кафетерий»;

— ввести в нематериальный способ поощрения систему возможности получения дополнительных выходных дней для сотрудников, имеющих качественные трудовые показатели.

Таким образом в связи предложенными способами модернизации кадровой стратегии, повысив уровень персонала, будет достигнута привлекательность компании ОАО «РЖД» в России, как имеющая лучших квалифицированных специалистов, создавая лучшие условия для персонала.

Приведенные выше способы усовершенствования и модернизации кадровой стратегии помогут реализовать компании её основные стратегические цели и задачи, тем самым достичь эффективного развития конкурентоспособности на российском и международном рынке.

Список использованных источников

1. Сирченко А.Е. Кадровая стратегия как инструмент управления персоналом / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. 2015. – №12. – С.496-499.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями // Электронный ресурс. URL: <https://base.garant.ru/57746794/> (дата обращения – 21.04.2019).
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров // Учебное пособие. Москва: – 2002. – С.47.
4. Дюндик Е.П. Методические и методологические основы становления кадрового потенциала при осуществлении стратегии развития оборонно-промышленного комплекса / Е.П Дюндик // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – Москва: – 2012. – №2 – С.49-54.
5. Карпов А.В., Розенталь Р.М. Управление производством / А.В. Карпов, Р.М. Розенталь // Производственный менеджмент. – Москва: – 2016.
6. Могилевкин Е.А., Богдан Н.Н., Кадровая политика и стратегия организации / Е.А. Могилевкин, Н.Н. Богдан // Высш. образование сегодня. – Москва: – 2005. – № 9 – С.12-15.
7. Гвоздев Н.И., Древаль А.Н.. Управление персонала на предприятии / Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль // Учебное пособие. – Томск: ТПУ – 2011. - С.129-150
8. Дейнека А.В.. Управление персоналом / А.В Дейнек // Учебное пособие. – Москва: – 2010.
9. ОАО «РЖД» сегодня // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=628& / (дата обращения 01.05.2019)
10. Данные о компании ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Российские_железные_дороги / (дата обращения 04.05.2019)

11. Совет директоров ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185 / (дата обращения 04.05.2019)

12. Управления ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5553 / (дата обращения 07.05.2019)

13. Филиалы ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: <http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTUREParam=1> / (дата обращения 07.05.2019)

14. Деятельность // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=660& / (дата обращения 03.05.2019)

15. Коллективный договор компании // Электронный ресурс. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=6745 / (дата обращения 10.05.2019)

16. Положение о молодом специалисте ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704 / (дата обращения 08.05.2019)

17. Статистика персонала компании // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/universal/link/ru?id=205&ifr_id=179&vp=58&STRUCTURE_ID=-1 / (дата обращения 30.04.2019)

18. Особенности кадровой стратегии // Электронный ресурс. URL: <http://doc.rzd.ru/doc/public/ru%3FSTRUCTURE> / (дата обращения 12.05.2019)

19. Приказ 6Ц, прохождение медцинсоц комиссии // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/doc/public/ru/accessible?STRUCTURE_ID=704 / (дата обращения 12.05.2019)

20. Положение о молодом специалисте // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/doc/public/ru/accessible?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=6707 / (дата обращения 12.05.2019)

21. Развитие кадрового потенциала ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: http://annrep.rzd.ru/reports/public/ru?STRUCTURE_ID=4273 / (дата обращения 11.05.2019)

22. Положение об адаптации работников в ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104 / (дата обращения 14.05.2019)

23. Корпоративный университет РЖД // Электронный ресурс. URL: <https://universitetrzd.ru/#box-tile> / (дата обращения 15.05.2019)

24. Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД»» // Электронный ресурс. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=6655 / (дата обращения 15.05.2019)

25. Корпоративный клуб «Команда-2030» // Электронный ресурс. URL: <https://vk.com/youngrzd> / (дата обращения 15.05.2019)

26. Проект «Лидеры перемен» // Электронный ресурс. URL: http://young.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5655 / (дата обращения 15.05.2019)

27. Международное молодежное сотрудничество // Электронный ресурс. URL: http://young.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5636 / (дата обращения 15.05.2019)

28. Конкурс «Новое звено» // Электронный ресурс. URL: http://young.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5635 (дата обращения 15.05.2019)

29. Система мотивации и оплаты труда // Электронный ресурс. URL: http://annrep.rzd.ru/reports/public/ru?STRUCTURE_ID=4271 / (дата обращения 15.05.2019)

30. Социальная политика ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: http://ozd.rzd.ru/static/public/ru?id=2244&layer_id=3290&STRUCTURE_ID=4602 / (дата обращения 15.05.2019)

31. Перечень профессий и должностей работников, обеспечивающих движение поездов, подлежащих обязательным предварительным, при

поступлении на работу, и периодическим медицинским осмотрам // Электронный ресурс. URL: <https://base.garant.ru/12116783> / (дата обращения 17.05.2019)

32. Социальный пакет сотрудника // Электронный ресурс. URL: http://social.rzd.ru/static/public/ru/accessible?STRUCTURE_ID=5010 / (дата обращения 18.05.2019)

33. Компенсируемый социальный пакет // Электронный ресурс. URL: http://social.rzd.ru/static/public/ru/accessible?STRUCTURE_ID=5010&layer_id=3290&refererLayerId=162&id=1303 / (дата обращения 19.05.2019)

34. Охрана окружающей среды // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=1413&layer_id=3290&id=1211 / (дата обращения 20.05.2019)

35. Управление качеством в ОАО «РЖД» // Электронный ресурс. URL: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=1448&layer_id=3290&id=1334 / (дата обращения 21.05.2019)