

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, Начальник ЧДЖД
ЮУЖД- филиала ОАО «РЖД»
_____/Е.Б. Болдовский
«__» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Управление приверженностью молодых специалистов на предприятиях
железнодорожного транспорта

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018. 337 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУз–323
_____/М.Р.Назирова
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
1.1 Сущность и причины текучести кадров	8
1.2 Формы и факторы текучести кадров.....	21
1.3 Влияние факторов мотивации и лояльности на сокращение текучести кадров	31
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮУЖД	
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия	45
2.2 Кадровый аудит	75
2.3 Анализ влияния мотивации и лояльности на текучесть кадров молодых специалистов на предприятии	83
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ЮУЖД	
3.1 Разработка проектной системы мотивации и лояльности	98
3.2 Внедрение проекта системы мотивации и лояльности	110
3.3 Оценка экономической эффективности проекта	116
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	124
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	126
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	133
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	136
ПРИЛОЖЕНИЕ В	137
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	139

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Несмотря на кризисную ситуацию в стране, большинство работодателей сталкиваются с проблемой текучести кадров. Только приняв и обучив сотрудника, работодатель вынужден с ним расстаться. Текучесть кадров представляет собой добровольное официальное увольнение наемного сотрудника из одной фирмы с последующим устройством его в другую организацию, обычно на ту же должность или выше. Также текучестью кадров можно назвать движение сотрудников, на основании неудовлетворенности персонала занимаемой должности, или же наоборот компания недовольна сотрудником.

Рассматривая тему текучести кадров, стоит выделить самые основные ее виды: внутриорганизационная; внешняя; физическая; психологическая. Естественная текучесть кадров (до 5 % в год) – является естественным процессом в кадровой политике, способствует обновлению трудового потенциала.

На данный момент крайне острой в условиях нехватки профессиональных кадров на очень динамичном рынке труда остается проблема безработицы и постоянной текучести кадров. Данная ситуация встречается не только в низкорентабельных и убыточных предприятиях, которым приходится платить низкую заработную плату, даже успешные предприятия, работники которых получают заработную плату выше среднего уровня вынуждены постоянно искать новых сотрудников. Уже на протяжении нескольких лет экономисты–теоретики и экономисты–практики занимаются изучением данной ситуации, сталкиваются с ухудшением деятельности предприятий из-за постоянной текучки кадров, как рабочих профессий, так и управленческого персонала.

Исходя из специфики производства и уровня имеющейся квалификации, не все работники в равной степени необходимы для поддержания конкурентоспособности компании. В условиях уменьшения численности населения трудоспособного возраста в современной России, дефицита работников, обладающих необходимыми для современного конкурентоспособного производства профессионально–квалификационными и личностными характеристиками, предприятиям целесообразно сосредоточить особое внимание на формировании кадрового ядра коллектива, вкладывая средства в развитие и закрепление наиболее ценных для себя кадров. Одновременно необходимо проводить грамотную кадровую политику по привлечению и закреплению молодежи, как основного источника пополнения кадрового потенциала организации в перспективе.

Даже в сегодняшних условиях нестабильности экономики, сокращения объемов производства, увеличении показателей высвобождения персонала, росте безработицы во многих регионах, удержание высокопрофессионального кадрового состава работников остается для многих предприятий , актуальной задачей.

Выявление факторов текучести персонала становится основой для определения стратегического успеха устойчивости и стабильности развития организации.

В этой связи актуальным становится поиск новых подходов к выявлению факторов стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров.

В этой связи по нашему мнению главным решением проблемы текучести кадров, становится мотивация и лояльность персонала.

Лояльность персонала – уровень мотивации сотрудника, при котором он проявляет преданность компании, заинтересованность в ее успехе и готовность качественно и эффективно выполнять свои должностные обязанности.

Немаловажной составляющей лояльности сотрудника является конфиденциальность, гарантирующая экономическую безопасность компании и здоровую психологическую атмосферу в коллективе. Лояльные специалисты довольны своей работой, заинтересованы в достижении общих целей, а не только своих личных результатов. Команда лояльных сотрудников работает как единый механизм, достигает поставленных целей, следует порядкам и законам, установленным внутри компании.

Оценка лояльности персонала к организации необходима, чтобы повысить производительность труда, качество продукции и снизить текучесть кадров.

Лояльность это эмоционально окрашенное отношение, желание быть полезным, предупреждать об опасности, даже готовность к определенным жертвам ради организации. Лояльность работника предполагает осознанное соблюдение принятых правил и соответствующую требовательность, желание сделать свою работу наилучшим образом.

Степень разработанности проблемы. Значительный материал накоплен в исследованиях советских ученых: Е.Г. Антосенков, В.Асеев, Ч.К. Бартош, В.А. Вайсбурда., Э.М.Воронина, В.Т.Мищенко. С разработкой новых идей в сфере стабилизации текучести персонала связан научный поиск ограниченного числа отечественных ученых: И.Н. Андреева, И.Ю. Еремина, Л.М. Забирова, Р.П. Колосова, Д.С. Константинова, Б.Р. Мандель, Е.В. Маслов, Н. В. Самоукина, И.Ф.Симонова, Ю.Ю. Соловьева, С.И. Сотникова, В.С. Ступаков, Н.Д. Творогова.

Данная тема диссертационного исследования затрагивается в работах таких исследователей как: Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Балашов А.И., Батяев А.А., Дятлов В.А., Жариков Е.С., Ильин Е.П., Карташова Л.В., Котляров И.Д., Куприянчук Е.В., Минченкова О.Ю., Парамонов А.А., Радько С.Г., Силин А.Н., Симонова И.Ф., Слободской А.Л., Травин В.В., Турчинов А.И., Федорова Н.В., Шагиев Р.Р.

Целью диссертационного исследования является выявление факторов, влияющих на текучесть кадров и разработка проекта снижения текучести кадров.

Для достижения этой цели в диссертации поставлены следующие **основные задачи**:

- рассмотреть сущность и причины текучести кадров;
- выявить формы и факторы текучести кадров и изучить влияние факторов мотивации и лояльности на сокращение текучести кадров;
- дать организационно – экономическую характеристику предприятия ЮУЖД и провести кадровый аудит;
- проанализировать влияние мотивации и лояльности на текучесть кадров молодых специалистов на предприятии;
- разработать проект системы мотивации и лояльности и внедрить проект системы мотивации и лояльности на предприятии;
- оценить экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования выступает система управления персонала, регулирующая текучесть кадров на предприятии УЮЖД.

Предметом исследования является система социально–трудовых отношений, формирующая стабильность компании, выражающаяся уровнем текучести кадров.

Гипотеза исследования: повышение приверженности молодых специалистов за счет внедрения новых методов и способов мотивации и лояльности приведет к увеличению эффективности труда и, соответственно, к снижению текучести молодых специалистов.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют современные положения отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, управления человеческим ресурсами, управления персоналом. Учтены требования законодательных и других нормативных актов РФ, регламентирующих социально–трудовые отношения.

Основные методы исследования. В процессе исследования применялись методы: общенаучные – анализ литературы по экономике труда; теоретическое осмысление, логический и сравнительный анализ; эмпирические исследования, анкетирование и опросы.

Информационную базу исследования составили следующие источники информации: Законы РФ, Трудовой кодекс РФ и другие нормативные документы.

По структуре работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и причины текучести кадров

Многие сферы деятельности испытывают сегодня проблемы, связанные с дефицитом персонала, особенно высококвалифицированных специалистов. Вкладывая огромные средства в привлечение, развитие и удержание персонала, российские компании сталкиваются с таким явлением, как текучесть кадров – процессом постоянной смены кадрового состава, обусловленной влиянием различных социальных, экономических, психологических и других факторов.

Чтобы определить наличие текучести кадров, установить ее уровень и предпринять меры по снижению ее уровня, если это необходимо, или грамотно управлять ей, необходимо знать определение такого явления. Ситуация наличия высокой текучести кадров характерна не только для предприятий России. Она существует уже достаточно длительное время во всем мире. Однако, несмотря на достаточно длительный период ее существования, ученые до сих пор не сошлись в единой трактовке данного явления. Кроме того, характеристика понятия «текучесть кадров» имеет некоторые различия не только у авторов, она изменялась также по мере развития экономики. Так, в период плановой экономики под текучестью кадров понимали, неуправляемый стихийный процесс, вызывающий исключительно негативные последствия и подлежащий полной ликвидации [12].

При переходе к рыночной экономике отношение к текучести кадров несколько изменилось. В данный период появилось новое понятие «рынок труда», которое и послужило толчком к формированию иного, несколько отличающегося от прошлого периода, определения текучести кадров. Текучесть кадров в период рыночной экономики связывали с понятием

«конкурентоспособность», в связи с чем, под текучестью кадров стали понимать неорганизованные и неконтролируемые перемещения рабочей силы, которые вызваны дисбалансом между корпоративной конкурентоспособностью персонала предприятия и конкурентоспособностью работника [25].

Следует подчеркнуть, что, несмотря на то, текучесть кадров связывали только со стихийными перемещениями трудовых ресурсов, различные авторы советского периода выделяли несколько факторов таких перемещений:

– первые из них придерживались мнения о том, что процесс текучести персонала включает в себя исключительно планируемые увольнения.

Представителем данной группы авторов является Е.Г. Антосенков [31].

– вторая группа авторов считали, что текучесть кадров – это процесс, включающий непосредственно неорганизованные увольнения [14].

– третья группа авторов, одним из участников которой является В.Г. Асеев, связывали процесс текучести кадров со всеми увольнениями, независимо от характера их возникновения [61].

Правильную, разностороннюю оценку текучести кадров можно дать лишь после изучения ее последствий и социально–экономического содержания данного процесса. Экономическое отношение «общество – индивидуум» осуществляется не непосредственно, а в пределах отдельных производственных коллективов. Поэтому каждый работник ожидает от предприятия возможно более полного (в пределах объективных возможностей общества) удовлетворения своих потребностей, непосредственно зависящих от данного предприятия. Если же потребности в качественной организации и оплаты труда не удовлетворяются или удовлетворяются недостаточно, формируется решение о перемене места работы. Текучесть кадров выступает в данном случае как неорганизованное движение рабочей силы, направленное на реализацию экономических

интересов и потребностей. Она – своеобразный (весьма дорогостоящий) барометр, в известной степени, позволяющий судить о степени удовлетворения интересов и потребностей работников на конкретном предприятии.

Таким образом, в любом случае перемены места работы по собственному желанию отражаются проблемы взаимодействия общественных и личных интересов, а некоторая противоположность интересов в реальной производственной обстановке всегда неизбежна.

Причины текучести кадров представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Причины текучести кадров

Реализация потребностей членов трудового коллектива является (как в сфере труда, так и в значительной степени жилищно–бытовых и других потребностей) необходимой функцией предприятия. Если предприятие не заботится об удовлетворении насущных потребностей работника, то увольнение его, экономически невыгодное для данного предприятия, все же

не может рассматриваться необоснованным с точки зрения общественных и личных интересов.

Такое явление, как текучесть кадров не ново и широко изучалось во времена социалистического управления, а также переходного к рыночным отношениям периода. В экономической литературе тех лет большое внимание уделялось проблеме снижения текучести персонала, выявлению размеров и мотивов текучести, а также методам ее регулирования. При этом следует отметить, что уровень текучести кадров на советских предприятиях был значительно ниже, чем сегодня, когда в некоторых компаниях текучесть кадров достигает 100% в год. Согласно справочнику Новицкого, изданного в 1990 году, текучесть кадров определяется, как «форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся неорганизованным, непосредственно нерегулируемым перемещением работников относительно места работы. К текучести кадров при этом относят увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины» [32].

Текучесть кадров рассматривалась как нежелательная форма перераспределения рабочей силы, поскольку она представляет собой неорганизованное движение кадров, сопровождающееся значительными экономическими потерями как для общества в целом, так и для отдельных предприятий и работников. Уделяя большое внимание работе по сокращению текучести кадров, отмечалось, что конечной целью этой работы является обеспечение стабильности трудовых коллективов, определяемой как «постоянство состава работников предприятия, основывающееся на единстве коренных общественных и личных интересов и являющееся одним из условий общественного производства» [32]. Необходимость осуществления предприятиями мер по формированию стабильности трудовых коллективов была предусмотрена Законом «О предприятиях СССР».

Стабильность трудового коллектива предполагает совместную деятельность его членов достаточно длительный период времени. Поэтому

она определялась с помощью показателя непрерывного стажа работы на предприятии. Стабильными кадрами считались те работники, стаж которых на одном предприятии составлял более трех лет. Практика показывает, что именно за такой период работы (3 года) человек полностью адаптируется в трудовом коллективе, оценивает перспективы карьерного роста и возможности удовлетворения своих материальных потребностей. Среди работников, более трех лет проработавших на одном предприятии, текучесть, как правило, сокращается.

В этой связи стаж работы рассматривался как основной показатель стабилизации, складывающийся в результате процесса формирования разнообразных связей работника в производственном коллективе, а снижение текучести рассматривалось как основной, и притом значительный резерв для стабилизации производственных коллективов.

При плановой экономике сформировался стереотип отрицательного отношения к последствиям текучести кадров. В советской экономической литературе и хозяйственной практике существовало упрощенное понимание текучести кадров, как неуправляемого стихийного процесса, вызывающего только негативные последствия и подлежащего полной ликвидации. Текучесть воспринималась как угроза одной из важнейших характеристик трудового коллектива – его стабильности. При этом практически не рассматривался тот факт, что сменяемость, оборот рабочей силы – процесс, необходимый, прежде всего для самого коллектива. Способствуя его развитию, квалификационному росту, он позволяет избежать старения и «закостенения» коллектива, повышать творческий потенциал его работников, полнее реализовать им свои способности и квалификацию.

Определение стабильности кадров как характеристики их устойчивости и надежности является, с одной стороны, следствием недостаточного динамизма трудовых ресурсов и жесткости в советской экономике, с другой, показателем недостаточного развития условий для самореализации

работников, потому как наличие возможности свободно перемещаться в целях наиболее полной реализации своих способностей и творческого потенциала и является важным условием их развития.

Кроме того, в некоторых случаях стабильность может быть вынужденной, становясь при этом отрицательной характеристикой трудового коллектива. Такая стабильность свидетельствует в первую очередь о недостаточности конкурентоспособности работников на рынке труда и несоответствии их профессионализма и квалификации новым динамическим условиям современного производства. Очевидным является тот факт, что практически в каждом трудовом коллективе существуют работники, который являются своеобразным «балластом» для производства. Они не склонны к потенциальной текучести, имеют длительный стаж работы на одном предприятии, но не в силу своей преданности этому предприятию и высокой оценки результатов своего труда со стороны руководства, а по причине неуверенности в своих силах, страха перед переменами, отсутствия востребованности на рынке. Устремления таких «стабильных» сотрудников в большинстве случаев направлены не на «зарабатывание» денег путем собственных усилий, а получение их за присутствие на рабочем месте.

На наш взгляд, сегодня актуальной становится не стабильность трудового коллектива, а его устойчивость. Это понятие больше соответствует современному пониманию роли текучести кадров в новых экономических условиях. Появилось оно еще в середине 70-х годов прошлого века. Устойчивость рассматривалась как «способность производственного коллектива сохранять и развивать свой социально – производственный потенциал при динамичности кадров (сокращение, перемещение, текучесть)» [39].

Таким образом, коллектив считается устойчивым, если динамика рабочей силы не сказывается отрицательно на производственном процессе, сохраняя и увеличивая трудовой потенциал работников коллектива. При этом нельзя

отождествлять устойчивость с понятием стабильности трудового коллектива, так как в таком случае она противопоставляется такому явлению как текучесть работников.

Это противопоставление является результатом экономических подходов, сформировавшихся у многих специалистов и ученых при существовании экстенсивного типа производства и механическом перенесении понимания процессов текучести в новые экономические условия. На наш взгляд, в новых условиях текучесть, совместно с процессами формирования и адаптации персонала, а также процессами потенциальной (скрытой) и внутрипроизводственной (реальной) мобильности, составляют единую систему стабильности кадров предприятия.

В плановой экономике существовал избыток вакансий, количество рабочих мест превышало численность трудовых ресурсов, что способствовало росту текучести кадров и перемещению их с одного предприятия на другое. В таких условиях предприятия вынуждены были принимать все возможные меры по стабилизации коллективов и сохранению неизменной численности персонала. Кроме того, текучесть рассматривалась как угроза порядку организации трудового процесса в стране и проявлению индивидуальной свободы работников.

В современных экономических условиях, на наш взгляд, необходимо рассматривать стабильность не трудового коллектива в целом, а стабилизацию его кадрового ядра в сочетании с сокращением общей численности работников. Поскольку высвобождение осуществляется в первую очередь на базе модернизации труда, расширения использования сложной современной техники и применения новых технологий, требования к опыту, квалификации, профессиональной мобильности, взаимозаменяемости, трудовой активности и качеству труда каждого оставшегося работника значительно возрастают. В этой связи кадровое ядро должны составлять работники высокой квалификации, обладающие

профессиональным и творческим потенциалом, преданные своему предприятию, способные к инновациям и нововведениям. Именно кадровое ядро, оставаясь стабильным, может обеспечить устойчивость трудового коллектива.

Исходя из специфики производства и уровня имеющейся квалификации, не все работники в равной степени необходимы для поддержания конкурентоспособности компании. В условиях уменьшения численности населения трудоспособного возраста в современной России, дефицита работников, обладающих необходимыми для современного конкурентоспособного производства профессионально–квалификационными и личностными характеристиками, предприятиям целесообразно сосредоточить особое внимание на формировании кадрового ядра коллектива, вкладывая средства в развитие и закрепление наиболее ценных для себя кадров. Одновременно необходимо проводить грамотную кадровую политику по привлечению и закреплению молодежи, как основного источника пополнения кадрового потенциала организации в перспективе.

Даже в сегодняшних условиях нестабильности экономики, сокращение объемов производства, увеличение показателей высвобождения персонала, роста безработицы во многих регионах, удержание высокопрофессионального кадрового состава работников остается для многих предприятий, в том числе и нефтегазового сектора, актуальной задачей.

Вопросы формирования кадрового ядра (команды) предприятия изучались многими отечественными и зарубежными специалистами. Так, профессор Ю.Г. Одегов рассматривал этот вопрос с точки зрения пополнения «ядра» коллектива предприятия за счет меж и внутриотраслевого движения кадров [61]. Зарубежные авторы рассматривали формирование кадрового ядра предприятия в рамках проблемы адаптации предприятий к

изменяющейся экономической конъюнктуре для определения стратегии управления рабочей силой [51].

Для работодателей ценность сотрудников, входящих в кадровое ядро предприятия, не только в том, что они, обладают высоким уровнем квалификации и необходимыми социально–демографическими, профессионально–квалификационными и морально–психологическими характеристиками, но и также в том, что именно эти работники способны обеспечить устойчивость предприятия в условиях нестабильности производства, а в случае его расширения выступить лидерами, сгруппировав вокруг себя работоспособный коллектив. В этой связи предприятия заинтересованы в создании благоприятных условий для работы таких сотрудников и согласны на дополнительные расходы по их привлечению и закреплению. Как правило, даже при наступлении негативной ситуации в деятельности компании, при существенном падении объемов производства, такие сотрудники не подлежат увольнению, а временно переводятся на нестандартный режим работы. При этом менее ценные сотрудники при такой ситуации либо подлежат сокращению, либо вытесняются путем снижения заработной платы.

Практика показывает, что такой факт, как наличие средств в уставном капитале предприятия, либо его акциях, либо участие в прибылях для работников, входящих в «ядро» трудового коллектива, также широко применяется для их закрепления. Такие работники не только не склонны к потенциальной текучести, но и при неблагоприятной конъюнктуре уходят с предприятия только в случае его полной ликвидации.

Как считают специалисты, в профессиональном цикле любого работника наступает такой период (5–7 лет работы на одном рабочем месте), когда смена места работы становится необходимой. И, если работник является успешным и ценным для компании кадром, его следует продвигать по карьерной лестнице, желательно каждые 2–3 года [66], тем самым

предупреждая его увольнение и уход в более привлекательную для него компанию.

Опыт Японии подтверждает наше утверждение о необходимости закрепления и стабилизации не всего персонала, а именно основных ключевых его работников. Длительное время трудовые отношения большей части японских фирм и компаний строились на «пожизненном найме», который гарантирует занятость работников до выхода на пенсию (55–60 лет). Однако, в современной Японии наблюдаются процессы «ломки» старых традиций. Под влиянием внешних и внутренних изменений, происходящих в экономике страны, предприятия начинают активно обсуждать возможность пересмотра своей политики в отношении пожизненного найма и оплаты по выслуге лет. Например, Федерация предпринимательских ассоциаций Японии полагает, что управление кадрами в перспективе будет осуществляться с учетом разделения работников на три группы: работники, нанимаемые на многолетнюю непрерывную работу; работники, практически использующие свой высокий профессионализм, которых не обязательно нанимать на длительный срок; работники, в отношении которых возможна гибкая кадровая политика [49].

С переходом к рыночной экономике изменились отношение к текучести и восприятие ее как социально–экономического явления. Интенсивность производства, переход предприятий на полный хозрасчет и самофинансирование привели к новым условиям – переизбыток рабочих мест сменился на избыток рабочей силы. Внедрение новой техники и технологий привели к тому, что современное производство нуждается не в работниках вообще, а в работниках высокой квалификации, профессионалах. Появилось понятие рынка труда. А у самих работников появилась свобода выбора места работы, тем более что наряду с государственными предприятиями, возникло множество других, в которых можно найти не только более высокую зарплату и качественные условия труда, но и более широкие возможности

для проявления творческого потенциала и карьерных амбиций. Все эти факторы способствуют перемещению рабочей силы, как территориальному, межотраслевому, так и профессионально–квалификационному.

В новых экономических условиях само понятие текучести принципиально не изменилось. Однако, следует сделать акцент на том, что к текучести относятся только стихийные, неорганизованные перемещения рабочей силы, так как среди различных авторов современного и советского периодов по этому моменту имеются существенные расхождения. Одни из них относят к текучести, только планируемые и организованные увольнения, то есть регулируемые предприятием и обществом [17], другие – только непланируемые и неконтролируемые увольнения [76], а некоторые рассматривают как текучесть все увольнения, независимо от их организованности и плановости [51].

Анализ экономической литературы выявил и различия в понимании роли текучести в процессе воспроизводства рабочей силы. Можно выделить три различных подхода к этому вопросу:

- позитивный: способствует переливу человеческого капитала из менее прибыльных и привлекательных, с точки зрения возможности реализации своих потребностей в труде, отраслей и производств в более перспективные и экономически эффективные [59];

- негативный: имеет отрицательное влияние на экономику, сопровождается значительными экономическими потерями как для общества в целом, так и для отдельных предприятий и работников, подлежит полной ликвидации [37];

- объединяющий положительные и отрицательные экономические и социальные последствия выполняют ряд важных функций: межпроизводственного, территориального перераспределения трудовых ресурсов; квалификационно – профессионального продвижения кадров; обеспечения внутренних и внешних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. При этом сопровождается значительными издержками для всех участников процесса [38].

Представляется, что правильным из всех перечисленных подходов является последний, а для того, чтобы минимизировать негативные последствия текучести, ею необходимо управлять: выявлять причины текучести, вести статистику и своевременно принимать соответствующие меры.

С переходом к рыночным отношениям значительно изменилось социально-экономическое содержание текучести кадров. Многие ученые-экономисты придают этому процессу новое качественное наполнение, характерное для современного этапа развития общества. Сущность процесса текучести кадров рассматривается во взаимосвязи с понятием конкурентоспособности на внутреннем рынке труда [26].

Основной целью рыночной экономики является получение прибыли как средства формирования и развития экономического прогресса и создания материальных предпосылок для социального обеспечения. Рабочая сила становится одним из основных ресурсов, так как является производительной силой капитала, возрастание которого является конечной целью развития любого производства.

В условиях рыночной экономики работодатель стремится к повышению эффективности труда в условиях минимизации использования ресурсов и капитала. Работодатель и общество в целом не в состоянии из-за своих экономических возможностей удовлетворить все запросы и потребности в труде каждого индивида. Поэтому распределение кадров по рабочим местам в первую очередь направлено на формирование конкурентоспособности персонала, позволяющей удовлетворить потребности рынка с наименьшими затратами.

Конкурентоспособность персонала организации – это «способность персонала к корпоративным достижениям в труде, представляющим собой вклад в реализацию организационных целей наиболее эффективным способом» [20]. Составляющим элементом конкурентоспособности

персонала является конкурентоспособность работника, реализующая способность к удовлетворению рыночной потребности в труде.

Для того, чтобы каждый работник оставался эффективным, необходимо развивать корпоративные компетенции персонала и повышать его конкурентоспособность, предвосхищая изменения внешней среды. Соответственно для того, чтобы возрастала конкурентоспособность персонала необходимо, конкурентоспособность трудовых ресурсов в регионе и в стране росла более высокими темпами, чем в конкретной единице бизнеса.

Если организация эффективна в своей деятельности и при достижении своих трудовых целей дает возможность работникам развивать свои компетенции и длительное время реализовывать их на одном рабочем месте, вероятность движения в структуре корпоративной конкурентоспособности персонала небольшая, уровень текучести близок к нормальному (естественному) значению. В данном случае можно говорить о «равновесности (пропорциональности) системы конкурентоспособности внутреннего рынка труда» [48].

Однако, равновесие в этой системе может быть нарушено под влиянием множества факторов (научно–технический и социально экономический прогресс, естественное и социальное воспроизводство трудовых ресурсов, изменение потребности рынка в товарах и услугах, развитие личности и рост жизненных запросов, действия работодателей и др.), что приводит к запуску механизмов процессов текучести.

Таким образом, текучесть представляет собой неорганизованное и неконтролируемое движение рабочей силы, обусловленное нарушением пропорциональности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка, а именно, наступлением дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника.

1.2 Формы и факторы текучести кадров

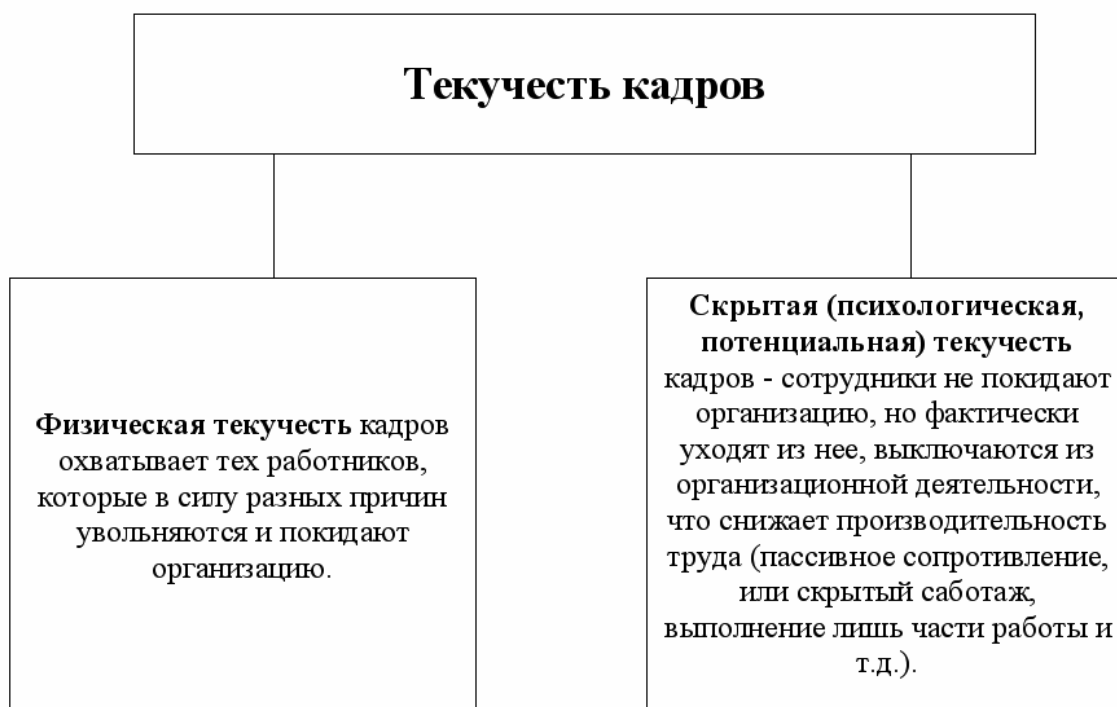
Как любое движение персонала, текучесть может происходить как в пределах одной организации (внутриорганизационная текучесть), так и между различными организациями, отраслями и сферами экономики (внешняя текучесть).

С точки зрения времени реализации неконтролируемых перемещений работников различают реальную (зафиксированные по факту неорганизованные увольнения) и потенциальную текучесть (намерения работников сменить место работы) [56]. При оценке ситуации с текучестью кадров на предприятии следует уделять особое внимание именно потенциальной текучести, выявлять причины скрытой неудовлетворенности работника настоящим рабочим местом с целью недопущения перехода потенциальной текучести в реальную фактическую текучесть (рисунок 1.2.).

Кроме физической, существует еще один вид текучести, так называемая скрытая или психологическая текучесть, проявляющаяся в том, что работники, физически присутствуя на рабочем месте, практически выключаются из активной производственной деятельности. Скрытая текучесть наносит значительный вред, так как такие работники выполняют свои трудовые обязанности «спустя рукава», что может отразиться на качестве продукции (услуг). Необходимо своевременно выявлять таких работников, выяснять причины такого негативного отношения к своим обязанностям и, если нельзя исправить ситуацию, прибегнуть к их увольнению в рамках трудового законодательства.

В зависимости от того, кто является инициатором увольнения, текучесть кадров разделяется на активную и пассивную. В свою очередь, увольнения по собственному желанию разделяют на две группы [15]: функциональную и дисфункциональную текучесть. К первой из них относят добровольные увольнения работников, в удержании которых организации не

заинтересованы в связи с их низкой квалификации или отсутствием у них должной трудовой дисциплины. Ко второй относят увольнения по своему желанию высокопрофессиональных и опытных сотрудников, которые представляют ценность для компании.



Если скрытая текучесть высока, а реальная низка, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы.

Рисунок 1.2 – Виды текучесть кадров

Оценивать текучесть и ее влияние на успешность деятельности компании можно по двум группам показателей: количественным (численным) и качественным. Количественные показатели отражают реальное число работников, уволившихся по собственной инициативе, либо по инициативе администрации компании. Качественные отражают структуру увольнений: какие специалисты увольняются, из каких подразделений и по каким причинам.

На наш взгляд, при оценке рисков, связанных с текучестью персонала, необходимо пользоваться, как качественными показателями, так и количественными, учитывая при этом, что количественные показатели во многом являются относительными и зависят от множества факторов (регионального расположения, сферы деятельности, ситуации на рынке труда, стратегии управления, квалификации работников).

В настоящее время под влиянием этих факторов в российской практике сложились определенные значения количественной нормы текучести, существенно различающиеся между собой [21].

К примеру, в производственной сфере нормальным считается уровень текучести равный 10–15%. При этом в период активного роста производства и массового найма персонала допустимой может считаться текучесть на уровне 20%. В страховом бизнесе и розничной торговле норма текучести составляет 30%, не вызывая особого беспокойства у руководства компаний, так как данный показатель складывается в основном в результате движения менеджеров по продажам и многочисленных торговых представителей. Для гостинично–ресторанного бизнеса, который характеризуется самой большой текучестью, уровень в 80% считается нормальным.

В больших мегаполисах с развитым рынком труда среднее значение нормы текучести, независимо от отрасли, составляет 10–20%. Тогда как в небольших городах этот показатель гораздо ниже за счет ограниченности возможностей людей изменить место работы.

Изменяется показатель и в зависимости от категории персонала. Так, для топ–менеджеров норма текучести составляет от 0 до 2%, для управленцев среднего звена – 8–10%, для линейного персонала в среднем этот показатель не должен превышать 20%, для квалифицированных рабочих значение нормы текучести составляет – 20–30%, для неквалифицированного персонала – 30–50%.

Как считают некоторые специалисты, текучесть кадров зависит и от типа организационной стратегии [26]. При предпринимательской организационной стратегии отток персонала практически отсутствует. В организациях со стратегией динамического роста текучесть колеблется в диапазоне 8–15%. Высокие показатели текучести (до 25%) наблюдаются на предприятиях со стратегией прибыльности, что объясняется повышенными требованиями к компетенциям персонала с целью повышения эффективности деятельности. Организации с циклической стратегией имеют очень большие значения текучести. Однако, при этом, полное отсутствие текучести в таких организациях может негативно отразиться на их деятельности, вызывая проблемы дальнейшего развития.

Уровень текучести персонала зависит также и от модели управления. На предприятиях с традиционной моделью управления персоналом, сохранившей элементы социалистической модели, текучесть кадров может практически отсутствовать. Однако, такую ситуацию нельзя назвать положительным явлением, так как при этом наблюдается дисбаланс возрастных соотношений кадрового состава, приостанавливается процесс «омоложения» трудового коллектива.

Для предприятий с рыночной моделью управления напротив характерен высокий процент текучести (более 30%), так как не все работники способны выдерживать высокую интенсивность труда, присущую данным предприятиям, а также соответствовать постоянному повышению профессиональных требований.

Таким образом, при определении нормального уровня текучести в каждой конкретной организации необходимо учитывать все многообразие факторов, проводить анализ статистики текучести кадров, сравнивать данные по другим компаниям в своей сфере. Обоснованность допустимого значения текучести кадров должна определяться отраслевой спецификой бизнеса, конкурентоспособностью на рынке труда, ее территориальным

расположением, кадровой стратегией, принятой в компании, категорией персонала и др. И хотя организация может иметь значение нормы текучести, отличающееся от общепринятого, это отличие не должно быть значительным.

При анализе текучести персонала в количественном аспекте различают естественный и повышенный уровни текучести. Если текучесть составляет от трех до пяти процентов от численности всего персонала, ее относят к естественному (нормальному) уровню [62]. Считается, что естественный уровень текучести способствует обновлению трудовых коллективов, оздоровлению социально–психологического климата и не требует принятия специальных мер со стороны администрации компании.

При повышенной текучести компания несет значительные экономические потери. Они включают: потери, вызванные ухудшением качества выпускаемой продукции, простоями оборудования, падением производительности труда работников перед увольнением и принятых на работу сотрудников в адаптационный период; затраты на выплату выходных пособий; затраты, связанные с набором, отбором и подготовкой новых сотрудников. Кроме того, излишняя текучесть создает организационные, кадровые, технологические и психологические проблемы, отрицательно сказывается на трудовой дисциплине, моральном состоянии и трудовой мотивации оставшихся работников, затрудняет планирование социальных процессов.

Текучесть кадров, в зависимости от ее масштабности, может иметь как позитивные, так и негативные последствия. Полное отсутствие текучести не является положительной характеристикой компании и может говорить о ситуации «застоя». В то же время излишняя текучесть еще более негативная характеристика компании, которая не только влияет на эффективность ее деятельности, но и отрицательно сказывается на ее имидже.

Последствия текучести рассматриваются как в количественном, так и в качественном аспекте. Качественная оценка текучести персонала включает в себя выявление причин и мотивов текучести. При этом следует различать факторы, условия и мотивы текучести. Факторы – это общие причины, вызывающие текучесть; условия – это обстоятельства, способствующие текучести или тормозящие ее, и мотивы – это непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп.

Текучесть выступает как результат несовпадения интересов отдельных работников с интересами предприятий. Непосредственные причины конкретных трудовых перемещений кроются в неудовлетворенности работников условиями своей производственной деятельности или быта, в стремлении улучшить их путем перехода на другое место работы.

Масштабы и направления текучести кадров определяются комплексом различных факторов. В их числе обычно выделяют: общие факторы (инвестиционная политика, законодательство о труде); региональные (природно–климатические условия, географическое положение, экономическая структура, цены, развитие социальной инфраструктуры); отраслевые (динамика численности, уровень концентрации производства, половозрастная структура кадров); внутрипроизводственные (организация производства и труда, степень удовлетворенности производственно–бытовых и социальных потребностей, стиль руководства) [27].

Сокращение масштабов текучести является важным резервом совершенствования использования рабочей силы. С этой целью проводится изучение причин текучести. Самые распространенные методы изучения: статистический и опросный. Для оценки влияния отдельных факторов на показатели текучести применяется корреляционно–регрессивный анализ. Наиболее достоверные данные получаются при комбинированном (параллельном) использовании различных методов изучения текучести.

Некоторые авторы, в зависимости от источника и степени управляемости, разделяют факторы, вызывающие текучесть персонала на три группы [23]:

- внутренние, возникающие в организации (уровень заработной платы, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности карьерного роста);

- внешние, по отношению к организации, факторы (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства);

- личностные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

В связи с тем, что только текучесть кадров, возникающая под влиянием внутренних факторов, зависит от конкретных действий руководства компании, остановимся на некоторых из них более подробно.

Не вызывает сомнения, что от уровня заработной платы сотрудников в значительной степени зависит и показатель текучести по компании. Неконкурентный уровень оплаты труда не привлекает новых соискателей, а так же вынуждает уже работающий персонал искать выгодные предложения. Большое значение имеет и стабильность выплат. На практике доказано, что выбор соискателя может быть дан компании, в которой не большая ставка, но выплачиваемая без нарушения срока. Стабильность выплат, уверенность в завтрашнем дне, часто определяют намерения работников установить долгосрочные трудовые отношения с конкретным предприятием.

Кроме того, неудовлетворенность сотрудников может быть связана не с величиной оплаты труда, а с некорректной оценкой результатов их труда, разным соотношением зарплаты в разных подразделениях компании. Построение сбалансированной системы оплаты труда является существенным фактором снижения уровня текучести кадров предприятия и залогом его устойчивости и успешности на перспективу.

Отсутствие перспектив карьерного роста и условий для обучения и повышения квалификации является еще одной из распространенных причин увольнений сотрудников. Даже повышение заработной платы не всегда может удержать сотрудника, если возможность дальнейшего продвижения в этой компании отсутствует.

Очень часто, по объективным причинам, работодатель не может обеспечить вертикальное перемещение сотрудников, достойных этого в силу своих профессиональных возможностей и достигнутых результатов труда. В такой ситуации необходимо использовать ротацию персонала, выстраивать горизонтальную карьеру, применяя внутри должностную градацию. При этом немаловажно, чтобы работник получил не только более высокую заработную плату, но расширение своих полномочий и должностных обязанностей. Возможность развиваться и применять свои знания и навыки очень важный критерий, влияющий на решение работников, особенно молодежи, надолго установить трудовые отношения с конкретной организацией.

Не позитивная атмосфера в коллективе, конфликтность внутри коллектива, что в итоге приводит к решению поменять работу, даже если сотрудника устраивает и должность и заработная плата. В таком случае многое может зависеть от руководства компании, степени развития корпоративной культуры.

В каждом конкретном случае варианты решения проблемы текучести могут быть разными и зависят от самой организации, ее специфики и возможностей.

Внешние факторы также негативным образом влияют на стабильность предприятий, вызывая процесс текучести персонала. Неудовлетворительная демографическая ситуация и низкие качественные характеристики трудовых ресурсов приводят к дефициту кадров, что при высокой конкуренции способствует текучести и вынуждает работодателей в борьбе за кадровые

ресурсы повышать заработную плату. Повышение стоимости трудовых ресурсов ведет к росту издержек компании и снижению ее конкурентоспособности. Те компании, которые не в состоянии удерживать конкурентную заработную плату, теряют своих сотрудников, что при превышении критического значения текучести может привести к полному банкротству и ликвидации.

Большое число увольнений вследствие неудовлетворенности работника трудом указывает на недостатки работы службы управления персоналом компании в направлениях мотивации, стимулирования и организации труда. Большой процент увольнений по причине нарушения трудовой дисциплины указывает на проблемы в системе подбора и отбора персонала и недостаточный уровень организационной культуры. В этой связи одной из основных и важнейших функций служб управления персоналом является выявление причин текучести персонала и разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию ее уровня.

При всем многообразии мотивов текучести целесообразно выделить основные из них. В большинстве методик рекомендуется следующая их группировка [34]:

- производственно–экономические (неудовлетворенность работников условиями и организацией труда, размером заработной платы, отсутствием мотивационных механизмов и возможностей профессионального развития);
- жилищно–бытовые (неудовлетворенность обеспеченности жильем, социальными учреждениями, транспортом);
- личные мотивы (изменение семейных обстоятельств, рождение ребенка, вступление в брак);
- другие мотивы.

В целях выявления мотивов текучести на практике широко используется анкетирование увольняющихся сотрудников или заключительная беседа – выходное интервью с ними (exit interview). При этом практикуются опросы

как выбывающих с предприятий и остающихся на предприятии работников (для выявления потенциальной текучести), так и прибывших на новое место работы (в течение последнего года или другого временного промежутка). Считается, что это эффективный метод обратной связи, позволяющий выяснить реальные мотивы, побудившие работника к увольнению, а также выявить скрытые для руководства глубинные процессы, происходящие в компании.

Как правило, собеседование с увольняющимся сотрудником строится на обсуждении трех аспектов проблемы: отношения внутри трудового коллектива и с его руководителем; удовлетворенность занимаемой позицией и оценкой результатов своего труда; ожидания от нового места работы и выявление причин невозможности их реализации на прежнем рабочем месте. На основании полученных в ходе собеседования (анкетирования) материалов, а также информации от работающих сотрудников и их руководителей в дальнейшем службой управления персоналом строится программа адаптации сотрудников, совершенствуется система развития и мотивации персонала.

Однако некоторые специалисты полагают, что выходное интервью весьма ненадежный способ получения информации об истинных причинах увольнения [42]. Работники не заинтересованы критиковать своих бывших руководителей, коллег и саму организацию в целом, тем более что им часто требуется положительная рекомендация для устройства на новое место работы. В качестве альтернативы рекомендуется проводить опрос через некоторое время после увольнения, объяснив цели этого опроса и гарантируя конфиденциальность полученной информации.

Итак, изучение мотивов текучести показывает существенные различия в их структуре по отраслям, районам, предприятиям, профессиональным и квалификационным группам, полу и возрасту. При этом структура мотивов претерпевает со временем динамические изменения. Отсюда вытекает

необходимость проведения систематической работы по изучению текучести кадров на различных уровнях.

1.3 Влияние факторов мотивации и лояльности на сокращение текучести кадров

Система мер по сокращению текучести должна разрабатываться применительно к различным уровням управления.

На уровне предприятия, анализ количественных и качественных характеристик текучести служит основой для построения системы управления процессом текучести, которая включает выявление причин и масштабов текучести и разработку мер по ее предотвращению.

Этапы управления текучестью кадров представлены на рисунке 1.3.

Для управления текучестью кадров на первом этапе необходимо определить каким является уровень текучести в организации и какие экономические потери несет организация по факту выявленной излишней текучести, если таковая имеется.

Второй этап включает разработку мероприятий по регулированию процесса текучести персонала, предупреждению перехода потенциальной текучести в реальную, которые разделяются на три группы: технико–экономические, организационные и социально–психологические [53].

К первой группе относятся такие меры, как совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством, улучшение условий труда и др.

Вторая группа включает организационные мероприятия по развитию системы профессионального продвижения работников, созданию кадрового резерва, совершенствованию процедур приема и увольнения и др.

К третьей группе мероприятий относится совершенствование стилей и методов управления, внедрение мотивационных механизмов закрепления

работников на предприятии, разработка мер по уменьшению конфликтности и улучшению взаимоотношений в трудовых коллективах.

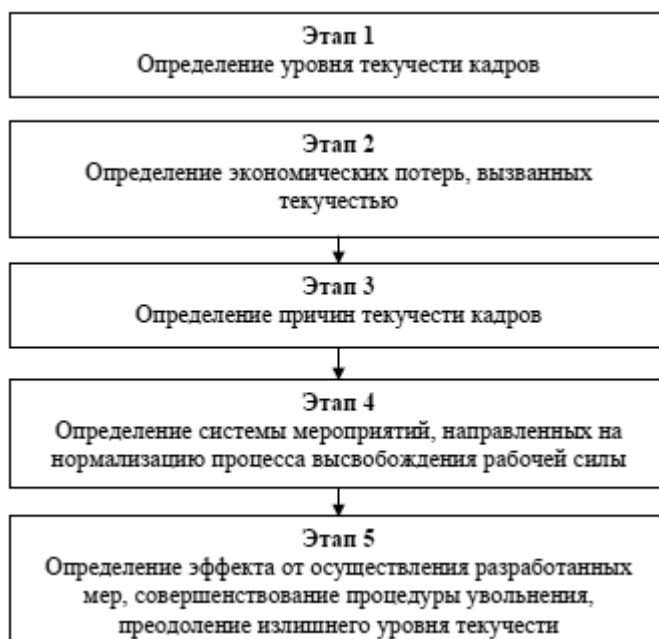


Рисунок 1.3 – Этапы управления текучестью кадров

К первой группе относятся такие меры, как совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством, улучшение условий труда и др.

Вторая группа включает организационные мероприятия по развитию системы профессионального продвижения работников, созданию кадрового резерва, совершенствованию процедур приема и увольнения и др.

К третьей группе мероприятий относится совершенствование стилей и методов управления, внедрение мотивационных механизмов закрепления работников на предприятии, разработка мер по уменьшению конфликтности и улучшению взаимоотношений в трудовых коллективах.

Выбор методов регулирования текучести должен проводиться с учетом групп персонала, в отношении которых они будут применены (кадровое ядро, периферия), а сами методы должны быть направлены на устранение

или уменьшение влияния причин, вызывающих неорганизованную перемену места работы работников той или иной группы. При этом следует учитывать, что определенные методы регулирования текучести могут быть эффективны для одних работников, а для других оказаться абсолютно бесполезными.

При разработке системы мер по регулированию текучести кадров в организации необходимо проводить сравнительный анализ издержек на их разработку и внедрение экономических потерь от самой текучести. Если затраты выше, чем ожидаемый экономический эффект от снижения уровня текучести, то, возможно, необходимо находить другие возможные способы решения этой проблемы.

Управление текучестью кадров должно в конечном итоге способствовать повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе регулирования текучести с другими направлениями работы с персоналом, такими как: подбор; отбор и оценка персонала; адаптация; обучение и развитие персонала; формирование кадрового резерва и работа с ним; мотивация персонала; формирование организационной культуры. При этом следует учитывать, что основной целью регулирования текучести в рыночных условиях является достижение и поддержание параметров текучести, обеспечивающих необходимое равновесие в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда.

Перспективная деятельность компании сегодня в большей степени обеспечивается профессионализмом сотрудников. Без высококвалифицированного сотрудника не будем корректно работать любое дорогостоящее оборудование. Именно работники предприятия во многом обеспечивают рост прибыли, повышают интенсивность продаж, трудятся на положительный имидж компании, поэтому лояльность персонала предприятия служит главным фактором снижения текучести кадров.

Лояльность персонала компании состоит из трех факторов:

- эмоциональный;
- прагматический;
- нормативный.

Рассмотрим их более подробно.

Фактор «Эмоциональный» определяется наличием позитивных эмоций, связанных с компанией, ее коллективом, взаимоотношениями с коллегами, внутренней атмосферой. Проявляется в зависимости от стремления человека к общению, взаимодействия с коллективом, участия в жизни организации.

Фактор «Прагматический» – основан на осознании плюсов работы в данной компании, стремлении сохранить свое рабочее место. Лояльность продиктована личными интересами.

Третий фактор «Нормативный» – связан с выполнением данных обязательств или соблюдением пунктов трудового соглашения [39].

Как показывает практика, при решении вопроса лояльности персонала необходимо учитывать влияние факторов:

- личность собственника и руководителя компании;
- миссия и стратегия предприятия;
- мотивационная система;
- корпоративная культура;
- структура организации [26].

Рассмотрим данные факторы более подробно.

Личность собственника компании. Принимая во внимание то, что любая компания сегодня в большей степени рассматривается как органическая система, закономерным можно считать появление в менеджменте понятия «генетика бизнеса». Стремление собственника к генетической идентичности или сохранению наследственных признаков остается на протяжении всего жизненного цикла компании независимо от ее размеров и не затухает во времени. Исходя из этого, можно сказать, что потенциал бизнеса

равен потенциалу его владельца, от которого также зависит и срок жизни компании.

Согласно вышеизложенной модели, одна из целей консультанта заключается не только в исследовании самой организации, но и в исследовании ее собственника, а именно в оценке его «природного ресурса». В зависимости от степени истощенности ресурса собственника можно дать рекомендации двух типов:

– ресурс истощен. Компания достигла уровня, выше которого владелец подняться не сможет. Рекомендуется модификация на генетическом уровне. Без нее никакие изменения не приживутся;

– ресурс не истощен [25].

Даются рекомендации по повышению эффективности.

Оценка природного ресурса собственника осуществляется путем выявления его восприимчивости к изменениям. Можно дать блестящие рекомендации по улучшению бизнеса, разработать программы совершенствования бизнес процессов, но до тех пор пока собственник не найдет в себе силы изменить себя, свои взгляды, привычки, все это останется лишь документом, не имеющим к жизни никакого отношения.

Таким образом, прежде чем рассматривать вопросы лояльности персонала необходимо оценить насколько собственник/руководитель готов принять и вознаградить эту инициативу и на какие изменения он готов ради формирования лояльности сотрудников.

Миссия и стратегия предприятия. Сегодня уже мало кто ставит под сомнение значимость и необходимость наличия четко определенных миссии и стратегии на предприятии. Становится очевидным, что задача организации заключается в уверенном и логичном движении к заданной цели.

С точки зрения миссии и стратегии предприятия среднего и малого бизнеса можно разделить условно на три категории.

Первая категория – предприятия, которые функционируют и развиваются в соответствии с миссией и стратегическими целями. К сожалению, таких предприятий немного, если брать в процентном соотношении, то их примерно 10–20% от общего числа. Именно эти организации обладают наибольшими шансами на успешное долгосрочное развитие, так как они действуют по принципу «предвидеть и своевременно адаптироваться», а не по принципу «исправить уже сложившуюся ситуацию».

Вторая категория – предприятия, на которых существует документ, где прописаны миссия и стратегические цели, однако этот документ никоим образом не участвует в жизнедеятельности организации. Причина создания подобных документов – своеобразная дань времени, желание соответствовать современным веяниям. В большинстве случаев основным камнем преткновения на пути внедрения стратегического управления является нежелание или боязнь высшего руководства изменять свой тип мышления и стиль управления. Главная их задача – научиться абстрагироваться от текущих проблем и предвидеть грядущие перемены для адаптации своей компании в соответствии с ними.

Третья категория – предприятия, которые функционируют, опираясь на интуицию первого руководителя и факторы текущей рыночной конъюнктуры. Подобных организаций около 40% и их долгосрочное развитие находится в зоне риска. Они исповедуют принцип «здесь и сейчас», не задумываясь серьезно, что их ждет через несколько лет [20].

Безусловно, наличие миссии и стратегических ориентиров не дает гарантии стопроцентного успеха для организации, однако является необходимым условием ее долгосрочного развития. Так, например, в условиях работы по принципу «здесь и сейчас» невозможно реализовать систему развития лояльности персонала, а ведь именно от

надежности, преданности и квалификации сотрудников во многом зависит успех компании.

Итак, стратегической основой развития лояльности сотрудников должна быть воплощенная в жизнь идея, что персонал – это одна из важнейших ценностей компании и сильнейшее конкурентное преимущество.

Мотивационная система включает в себя материальную и нематериальную составляющую, мотивационная система является основным инструментом, непосредственно влияющим на развитие лояльности персонала.

Мотивационная система существует на любом предприятии, вопрос только в том, насколько она эффективна и насколько мотивирует сотрудников на достижение стратегических целей предприятия. В большинстве случаев в организациях развита материальная составляющая, то есть денежное вознаграждение за труд. Нематериальные же стимулы используются редко, не системно, исходя из симпатий и интуиции руководителя. Однако человек обладает эффектом быстрого привыкания к деньгам, и они вскоре перестают оказывать на него необходимое мотивационное воздействие. Именно поэтому наряду с материальными факторами важно использовать нематериальную мотивацию. Талант руководителя заключается в определении правильной пропорции между двумя этими составляющими для работников разных иерархических уровней организации [31].

Для того чтобы избежать ситуации «мертвого» документа, система мотивации должна соответствовать следующим критериям:

- Отвечать запросам персонала. Система мотивации, построенная без анализа потребностей сотрудников, призвана стимулировать только ее создателя;

– Быть гибкой. Система мотивации должна предоставлять широкий набор средств, среди которых каждый сотрудник с учетом профессиональных, возрастных и иных особенностей мог бы найти для себя то, что ему нужно;

– Быть прозрачной. Каждый сотрудник должен знать, как и за что он будет вознагражден или наказан. Если система мотивации не доведена должным образом до персонала, то она не будет оказывать на него стимулирующего воздействия;

– Быть справедливой. Система мотивации должна строиться на четких критериях оценки работы персонала. Только так можно избежать вопросов о законности того или иного награждения или наказания. Справедливость также подразумевает конкурентоспособный уровень заработной платы персонала, свидетельствующий о том, что компания ценит своих работников;

– Быть изменчивой. Организация с течением времени растет и изменяется, соответственно изменяются ее цели. Система мотивации не удовлетворяющая новым целям неэффективна, поэтому требует адаптации с учетом изменившихся факторов [31].

Таким образом, для развития лояльности персонала необходима корректно выстроенная мотивационная система, направленная на достижение стратегических целей организации и включающая в себя механизмы поощрения инициативных и лояльных сотрудников.

Итак, многие исследователи лояльности персонала рассматривают её в контексте системы мотивации персонала и мотивационных мероприятий, проводимых в организации. В частности, берут именно материальный аспект мотивации. Естественно, монетарное стимулирование – важный фактор, но не фундаментальный. Часто сотрудники лояльны к своей организации при минимальном уровне материального стимулирования, однако, есть случаи низкой лояльности и при высоком вознаграждении труда.

С учетом рассмотренных выше факторов можно предложить ряд направлений деятельности руководства организации по повышению лояльности персонала [14].

К ним можно отнести:

1) формирование у сотрудников чувства справедливости. Позитивного эффекта можно достичь путем построения системы обратной связи с руководителем; привлечения сотрудников к разработке управленческих задач, демократичного применения поощрений и взысканий, функционирования системы оценки производительности труда, преодоления субъективизма.

2) внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у сотрудников чувства защищенности: доступностью руководства; динамическим контролем за проблемами сотрудников (начальники подразделений, служба персонала) и их посильным разрешением.

3) интеграция сотрудников в коллектив путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении совместной профессиональной деятельности.

4) повышение эффективности кадрового отбора с учетом диагностики личностных факторов потенциальной лояльности и коррекции личных качеств сотрудников, повышающих риск нелояльности.

К мерам по повышению значения фактора «эмоциональная поддержка» относится:

а) обучение руководителей лидерству и навыкам управленческой коммуникации;

б) проведение встреч с сотрудниками разных уровней для получения обратной связи;

в) предоставления возможности высказаться о существующих проблемах и вероятных путях их решения.

Процесс обучения действием состоит из обучения через проживание ситуаций, решения проблемных и креативных задач, получения соответствующих знаний, направленной групповой обучающей работы.

Основными характеристиками метода являются:

- а) сосредоточенность на обучении через делание;
- б) групповая работа;
- в) адресация целям организации;
- г) роли участников ориентированы на решение задач;
- д) принятие командных решений;
- е) формализация результатов (презентации, материалы).

Характеристика метода заключается в решении актуальных проблем, используя имеющиеся знания и навыки. В связи с этим возникает ряд преимуществ.

Для увеличения показателя фактора «понимание целей» основную роль играет полное представление путей реализации задач компании. Всех сотрудников, включая топ-менеджеров, необходимо ознакомить со стратегией компании (презентации, буклеты, семинары и т.д.). Стратегию так же необходимо связать с личными показателями эффективности персонала. В системе мотивации клиентоориентированной компании, кроме показателей количества клиентов, должны быть критерии качества обслуживания. Понимание расстановки приоритетов развития организации дает положительные результаты.

Программы внутреннего обучения, кадрового резерва и управления талантами – хорошие инструменты регулирования фактора «возможность карьерного роста».

Так же для поддержания лояльности персонала можно использовать тренинги, видео анализ.

Тренинг – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг – форма интерактивного

обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении.

Видео анализ – инструмент, представляющий собой демонстрацию видеороликов, подготовленных тренером, или видеозаписей, на которых участники тренинга демонстрируют разные типы поведения. Видео анализ позволяет наглядно рассмотреть достоинства и недостатки разных типов поведения.

Таким образом, нами выявлено, что термин «лояльность» связан с психологическими, мотивационными, экономическими и другими аспектами, поэтому и поддерживать его нужно комплексно. То есть путём воздействия на разные факторы, которые были рассмотрены в данной главе.

Приверженность работника организации, т. е. то, уровень идентификации сотрудника с компанией, тесно связана и с мотивацией, и с удовлетворенностью. Есть связь между удовлетворенностью работой и увлеченностью трудовым процессом. Приверженность подразумевает желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника. Считается, что человек, преданный работе, должен быть лояльным, а человек, вовлеченный в работу, должен гармонично вписываться во внутреннюю среду организации.

Приверженность зависит от некоторых личностных и организационных факторов. К личностным факторам относятся возраст, потребности в карьерном росте и развитии. Работники более зрелого возраста, как правило, более поглощены своей работой, возможно потому, что на них лежит большая ответственность и у них больше возможностей ставить перед собой и решать трудные задачи, у них также больше возможностей для удовлетворения потребности в творческом росте. Кроме того, они более склонны верить в ценность напряженного труда. В работе молодых людей, обычно занимающих невысокие позиции, меньше стимулов и меньше возможностей испытать собственные силы. Поскольку для вовлеченности в

работу важны потребности в профессиональном росте и развитии, характеристиками работы, наиболее релевантными увлеченности, являются наличие стимулов, автономность, разнообразие, возможность ощутить конечный результат, обратная связь и сопричастность, т. е. те качества, которые необходимы для удовлетворения потребности в профессиональном и карьерном росте и развитии.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Приверженность работников организации выражается через:

- повышение эффективности работы включает производительность труда, рациональное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности работников организацией и трудовыми результатами;
- возможности управления организацией как единым целым, посредством принятых правил и норм, сохраняющих ценности;
- установление высокого уровня доверия и понимания между топ-менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации высококвалифицированных работников, имеющие возможность выбирать место и условия своей работы.

Уровень приверженности работников организации и, как следствие, установки и трудовые ценности в большей мере определяют восприимчивость персонала как к внешним (оклад, социальный пакет, условия труда), так и к внутренним (содержание текущей работы, карьерный рост, признание и оценка достижений) стимулам. Приверженные работники в большей степени проявляют творческую инициативу, что сохраняет конкурентоспособность организации.

Приверженность организации складывается из следующих компонентов: а) принятия организационных ценностей и целей; б) готовности прилагать усилия ради организации; в) сильного желания оставаться членом коллектива организации.

Приверженность – это тот интегральный фактор, в котором отражаются трудовые ценности, профессиональная этика работников, их мотивация и удовлетворенность трудом. За приверженностью стоят соответствующие установки, определяющие отношение к работе, к клиентам, к руководству и к организации в целом. Можно выделить некоторые индивидуальные характеристики работников и организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации.

Индивидуальные характеристики работников, оказывающие влияние на степень их приверженности организации:

- мотивы выбора работы (главный мотив – содержание работы, а не заработок);
- мотивация труда и трудовые ценности (совпадение ожиданий относительно удовлетворения основных потребностей);
- особенности трудовой этики (ориентация на работу как основную сферу самореализации, ответственность за результаты выполняемой работы);
- уровень образования (чем выше уровень образованности, тем ниже привязанность);
- возраст (чем человек старше, тем выше его приверженность организации);
- семейное положение (семейные люди более привержены организации);
- удаленность места жительства от места работы (чем дальше, тем меньше готовность к проявлению приверженности).

Организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации:

- возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.);
- уровень рабочего стресса: в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным напряжением;
- степень информированности работников о проблемах организации;
- степень вовлеченности в решение проблем организации.

Итак, подведем итог первой главе: текучесть выступает результатом несовпадения интересов работников с интересами предприятий. Непосредственными причинами текучести кадров являются неудовлетворенность работников условиями деятельности, в стремлении улучшить их путем перехода на другое место работы. Повышение текучести кадров на предприятии непосредственно связано со снижением уровня мотивации и лояльности сотрудников. Мотивационная система включает в себя материальную и нематериальную составляющую, мотивационная система является основным инструментом, непосредственно влияющим на развитие лояльности персонала. Мотивационная система существует на любом предприятии, вопрос только в том, насколько она эффективна и насколько мотивирует сотрудников на достижение стратегических целей предприятия. Чем ниже приверженность молодых специалистов в организации, тем выше текучесть кадров среди, поэтому эффективная разработанная система мотивации и лояльности позволяет снизить уровень текучести кадров молодых специалистов на предприятии.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮУЖД

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

Южно-Уральская железная дорога - филиал открытого акционерного общества «Российские железные дороги» является обособленным подразделением открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Железная дорога выполняет функции регионального центра корпоративного управления, в своей деятельности руководствуется Конституцией, федеральными законами, актами Президента и Правительства Российской Федерации, актами федерального органа исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, иными нормативными актами, международными договорами Российской Федерации, внутренними документами ОАО «РЖД» и Положением о Южно-Уральской железной дороге.

Основной задачей дороги в сфере корпоративного управления является корпоративная и технологическая координация работы подразделений функциональных филиалов и иных структурных подразделений ОАО «РЖД», осуществляющих свою деятельность в границах железной дороги в порядке, установленном нормативными документами ОАО «РЖД», а также подразделений дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» в границах железной дороги - в соответствии с соглашениями о взаимодействии - в целях достижения годовых, среднесрочных и долгосрочных целевых параметров ОАО «РЖД».

Основными целями деятельности Южно-Уральской железной дороги являются своевременное и качественное обеспечение во взаимодействии с другими организациями потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках и связанных с ними работах и услугах, предоставление услуг пользователям инфраструктуры

железнодорожного транспорта; обеспечение гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса; проведение единой финансово-экономической и инвестиционной политики.

В целях решения возложенных на нее задач железная дорога выполняет следующие основные функции:

1) обеспечивает координации действий филиалов ОАО «РЖД», а также других структурных подразделений ОАО «РЖД» с дочерними обществами ОАО «РЖД», расположенными на территории деятельности дороги, в проведении политики ОАО «РЖД» в соответствии с типовым положением «О региональной оперативной комиссии по координации взаимодействия железной дороги с расположенными в ее границах другими филиалами, негосударственными учреждениями ОАО «РЖД», а также дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД»;

2) разрабатывает предложения по формированию стратегий ОАО «РЖД» и развитию новых видов бизнеса в границах железной дороги;

3) контролирует выполнение регламентов взаимодействия подразделений ОАО «РЖД» и ДЗО и подготавливает при необходимости предложения о внесении в них изменений;

4) контролирует работу подразделений ОАО «РЖД»;

Южно-Уральскую железную дорогу возглавляет начальник железной дороги, назначение и освобождение которого от должности производится президентом ОАО «РЖД». Начальник железной дороги осуществляет оперативное руководство производственно-хозяйственной деятельностью дороги в соответствии с федеральными законами и иными нормативными актами, внутренними документами ОАО «РЖД», доверенностью и Положением о Южно-Уральской железной дороге, в том числе уполномочивает руководителей структурных подразделений железной дороги осуществлять права и обязанности работодателя в трудовых отношениях с работниками соответствующих структурных подразделений.

Магистраль работает в тесной связке с соседними железными дорогами: Куйбышевской, Западно-Сибирской, Свердловской и как один из хорошо отлаженных механизмов, бесперебойно обеспечивает чёткий ритм деятельности сети.

В состав Южно-Уральской железной дороги входят: Петропавловское отделение, Южно-Уральская Дирекция по эксплуатации зданий и сооружений, Дирекция социальной сферы, Дирекция аварийно-восстановительных средств и 6 предприятий дорожного подчинения. В регионе деятельности дороги действуют 19 структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», 6 структурных подразделений ОАО «РЖД», 25 дочерних зависимых общества ОАО «РЖД».

Роль ЮУЖД носит координационную функцию между всеми Дирекциями. Каждая из дирекций является структурным подразделением Центральной дирекции. В то же время, косвенно все дирекции имеют подчинение начальнику ЮУЖД. *Основная задача ЮУЖД – обеспечение согласованной работы всех структурных подразделений полигона дороги в едином информационном, правовом и экономическом пространстве.*

Миссия ЮУЖД, как и ОАО «РЖД», заключается в эффективном удовлетворении рыночного спроса на железнодорожные транспортные услуги, повышении глобальной конкурентоспособности, достижении экономической эффективности и финансовой устойчивости, создании системы государственно-частного партнерства в отрасли в целях реализации государственной политики в экономике, обороне и развитии социальной сферы страны.

Стратегические цели ЮУЖД – филиала ОАО «РЖД»:

Миссия ЮУЖД реализуется через достижение к 2030 году следующих стратегических целей:

- Значительно увеличить стоимость бизнеса дороги к уровню 2012 года, обеспечить устойчивый рост акций и их стоимости;

- Сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых железнодорожных перевозок, повысить привлекательность железнодорожного транспорта для клиентов, увеличить перевозки грузов;
- Повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок;
- Обеспечить эффективное обслуживание глобальных цепочек поставок крупнейших российских и международных клиентов, расширить перевозочный и логистический бизнес на Евроазиатском пространстве;
- Обеспечить сохранение существующей доли в пассажирообороте транспортной системы России, увеличить к 2030 году пассажирооборот в пригородном сообщении в 1,8-2,2 раза, в дальнем и межрегиональном сообщении в 1,3-1,7;
- Обеспечить планомерное обновление активов с использованием инновационных технологий и решений на основе эффективного управления стоимостью жизненного цикла, готовностью и надежностью основных фондов;
- Войти в ТОП-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей региона, привлекать к работе на ЮУЖД лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий труда, современный социальный пакет;
- Отдавать приоритет "зеленым" технологиям, обеспечить снижение нагрузки на окружающую среду в 2 раза.

Видение бренда ЮУЖД – филиала ОАО «РЖД»: *Глобальная транспортная система объединяет мир.*

Ценности бренда ЮУЖД – филиала ОАО «РЖД»:

Мастерство - преемственность традиций позволяет передавать наши знания из поколения в поколение. Точность, безопасность и надежность во всем, что мы делаем, – результат постоянного развития и совершенствования

наших умений и навыков. Наша преданность делу превращает знания и опыт в настоящее мастерство.

Целостность - понимание своей роли и следование общему долгу, активная жизненная позиция и работа на благо лучшего будущего во все времена служили нам опорой. Руководствуясь общими целями, мы несем единую ответственность за результаты нашего труда и принятые нами решения.

Обновление - постоянный поиск и внедрение в ежедневную практику самых передовых решений и технологий – залог нашего лидерства и стремления к совершенству. Мы умеем жить в постоянно меняющемся мире, мы открыты предоставляющимся возможностям и реализуем их.

Далее проанализируем экономические показатели ЮУЖД за последние 4 года (таблица 2.1.):

Таблица 2.1 – Экономические показатели ЮУЖД

Показатели основной деятельности	2013	2014		2015		2016	
	показатели	показатели	динамика	показатели	динамика	показатели	динамика
Объемные показатели:							
- грузооборот, млн. т. км.	156,36	169,05	+8%	173,91	+3%	175,82	+1%
- Пассажирооборот, млн. пасс. км.	8,68	8,74	+0,7%	9,04	+3%	8,65	-4%
Финансовые показатели, млн. руб:							
- Доходы всего, в т.ч.	7469,3	8052,4	+7,8%	8538,5	+6%	8600,0	+0,7%
Грузовые перевозки	5851,7	6269,3	+7,1%	6808,7	+8,6%	6810,6	+0,02%
Пассажирские перевозки	1269,4	1460,8	+15,1%	1510,3	+3,4%	1490,8	-1,3%
Услуги инфраструктуры	348,2	322,3	-7,4%	219,5	-31,9%	298,6	+36%
- Расходы всего, в т.ч.	6776,3	7597,7	+12%	8116,5	+7%	8236,2	+1,5%
Грузовые перевозки	4976,8	5832,4	+17,2%	6359,2	+9%	6423,6	+1%
Пассажирские перевозки	1596,6	1440,0	-9,8%	1399,9	-2,8%	1490,4	+6,5%
Услуги инфраструктуры	202,9	325,3	+60,3%	357,4	+9,9%	322,2	-9,8%

Окончание таблицы 2.1

Показатели основной деятельности	2013	2014		2015		2016	
	Показатели	Показатели	Динамика	Показатели	Динамика	Показатели	Динамика
Чистая прибыль	467,3	105,8	-77,4%	88,6	-16,3%	89,1	+0,6%
Рентабельность производства	6,9%	1,4%	-	1,1%	-	1,1%	-

Анализируя данную таблицу, мы можем сделать следующий вывод: на ЮУЖД снижается рентабельность производства. И в первую очередь за счет увеличения расходов, которые растут быстрее, чем доходы от производственной деятельности.

Понять причины снижения устойчивого развития поможет **анализ внешней и внутренней среды**. Анализ внешней среды проведем с помощью СТЕР – анализа, который включает в себя анализ различных факторов.

Социальные факторы

- указы Президента Российской Федерации №№ 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 606 от 7 мая 2012 года и нормативных документов, определяющих социально-экономическое развитие Российской Федерации на период до 2020 года, реализация ключевых направлений государственной социально-экономической политики, в том числе, в части развития высокотехнологичных рабочих мест, повышения производительности труда, социальной и образовательной политики. Это является благоприятным фактором, так как ориентирует компанию на улучшение условий труда, рабочих мест, социальной политики;

- невыполнение транспортной стратегии РФ в части развития железных дорог вследствие недостатка государственных субсидий, средств на реализацию социально-значимых проектов. Так, в 2014 году было снижение субсидий на 20%. Дорога продолжает терять из-за этого долю рынка пассажирских перевозок, так как не может предлагать конкурентоспособные продукты пассажирам. Это является крайне неблагоприятным фактором;

- ухудшение демографической ситуации в области и регионе приведет к борьбе за квалифицированные кадры с соответствующим уровнем заработной платы. Невозможность удержания уровня оплаты труда на конкурентоспособном уровне приведет к оттоку персонала, в том числе квалифицированного. Учитывая сложное экономическое положение дороги, в 2014 году во многих региональных дирекциях идет экономия фонда оплаты труда, что снижает средний уровень заработной платы;

- ускоренными темпами осуществляется автомобилизация населения, за последние 10 лет парк личных автомобилей увеличился более, чем в 10 раз. По экспертным оценкам, пассажирооборот личных автомобилей в настоящее время превышает пассажирооборот транспорта общего пользования всех видов. Это негативно сказывается на пригородных перевозках;

- уровень инфляции

В таблице 2.2. представлен уровень инфляции с 2013 года по 2016 год.

Таблица 2.2 – Уровень инфляции за 2013 -2016 гг.

Год	Показатель
2016	5,38%
2015	12,91%
2014	11,36%
2013	6,45

Таким образом, в таблице 2.2 отражено повышение уровня инфляции от 2013 года до 2015 года, а после этого года снижение. Однако, инфляция представляет угрозу для достижения целей предприятия, так как, тем не менее, в стране наблюдается нестабильная экономическая обстановка;

Технологические факторы

- появление новых моделей локомотивов. Парк локомотивов ЮУЖД достаточно стар, средний возраст локомотива 30 лет. Ближайший завод по выпуску локомотивов «Синар» находится в Свердловской области. Железная

дорога покупает у завода современные модели локомотивов, тем самым обновляя свой парк. Для дороги данный фактор оказывает положительное влияние, так как применение новых локомотивов приводит к повышению надежности в эксплуатации, тратится меньше средств на ремонт и содержание;

Экономические факторы

- текущая и прогнозная экономическая ситуация в стране и в области, характеризующаяся замедлением темпов роста промышленного производства. Так, по итогам Челябинской области в 2016 году рост объемов промышленного производства снизился по отношению к 2015 году на 3,7%. Это несет риски уменьшения объемов работы для ЮУЖД, так как компания обеспечивает перевозку грузов ведущих предприятий и компаний региона;

- жесткое регулирование тарифов на пассажирские перевозки со стороны государства при сохранении высокой инфляции издержек и росте налоговой нагрузки на них оказывает существенный негативный вклад в развитие бизнес-блока. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 мая 2014 г. N 857-р допускается увеличение тарифа не более, чем на 0,96% в год. Это экономически невыгодно для дороги;

- создание локальных перевозчиков, которые не входят в ОАО «РЖД», расширение парка частных локомотивов – становятся прямыми конкурентами железной дороги. Это грозит сокращением доходов и прибыли от грузовых перевозок. Продажа пакетов акций частным компаниям приводит к снижению доходов и росту дефицита средств на реализацию инфраструктурных проектов. На данный момент это «Первая грузовая компания», которая становится явным конкурентом дороги;

- увеличение доли авиационного транспорта при сокращении долей автобусного и железнодорожного транспорта. В течение пяти лет авиация росла в среднем на 15% в год, перевозки поездами дальнего следования

сокращались на 2-3% в год. А с учетом уже запланированных мер по итогам года рост авиапассажиров может оказаться гораздо выше, и российские авиаторы смогут вплотную приблизиться к железнодорожникам и отметке в 100 млн. пассажиров в год. Пользователи услуг предпочитают более дорогие, но и более комфортные авиаперелеты, потребительские предпочтения по мере роста благосостояния смещаются в сектор более качественных услуг. Это негативно сказывается на работе. Не исключено, что в скором времени, у компании останутся только грузовые перевозки.

Политические факторы

- учитывая, что законодательство меняется с периодичностью один раз в полгода, необходимо учитывать изменение структуры власти, реформы законодательной власти, реформы исполнительной власти;

- внешнеэкономическая политика России со странами ближнего зарубежья. На данном этапе Россия продолжает стратегическое сотрудничество с Казахстаном, на территории которого находится Петропавловское отделение ЮУЖД. В 2018-2019 годах планируется дальнейшее развитие железнодорожных пограничных переходов между нашими странами и железнодорожной инфраструктуры на подходах к ним, совершенствование процесса организации перевозок, осуществление сотрудничества в области высокоскоростного движения;

Сведем данные факторы в таблицу 2.3. Количественная оценка выставляется от 0 до 10 баллов и основывается на качественной оценке (0 – не важно, 10 – важно). Качественная оценка факторов выставляется по следующим критериям:

- низкое
- среднее
- высокое

Таблица 2.3 – STEP-анализ ЮУЖД – филиала ОАО «РЖД»

№	Группа факторов	Знак влияния	Качественная оценка	Важность (0-10)	Возможные мероприятия
Социальные факторы					
1	Невыполнение транспортной стратегии РФ в части развития железных дорог (снижение субсидирования на проекты)	-	высокая	8	Грамотно и продуманно вести финансовую деятельность, искать другие «источники» финансирования
2	Реализация ключевых направлений государственной социально-экономической политики	+	средняя	7	Ориентироваться на выполнение указов, модернизировать рабочие места, улучшать социальную направленность организации
3	Ухудшение демографической ситуации в области и регионе приведет к борьбе за квалифицированные кадры	-	средняя	5	«Выращивать» своих специалистов. Формировать «Систему непрерывного обучения»
4	Ускоренными темпами осуществляется автомобилизация населения	-	низкая	3	Повышать качество услуг пассажирских перевозок
5	Уровень инфляции	-	среднее	6	Рост стоимости затрат, снижение спроса на услуги.
Технологически факторы					
6	Развитие научно-технического прогресса – завод «Синар»	+	высокая	10	Повышение надежности эксплуатации за счет использования современных локомотивов
Экономические факторы					
7	Текущая и прогнозная экономическая ситуация в стране и в области	-	высокая	8	Планирование деятельности с учетом снижения экономических показателей
8	Жесткое регулирование тарифов на пассажирские перевозки со стороны государства	-	высокая	8	Планирование деятельности с учетом снижения экономических показателей
9	Создание локальных перевозчиков и расширение парка частных локомотивов	-	средняя	6	Заключение договоров на совместную деятельность (предоставление услуг инфраструктуры)
10	Увеличение доли авиационного транспорта при сокращении долей автобусного и железнодорожного транспорта	-	средняя	6	Повышать качество услуг пассажирских перевозок
Политические факторы					
11	Ужесточение налогового законодательства	-	средняя	4	Отслеживать все последние изменения, учитывать в деятельности
12	Внешнеэкономическая политика России.	+	средняя	7	Расширять сотрудничество с «Казахскими» ж/д

Графически положительное и отрицательное влияние отдельных факторов можно увидеть на рисунке 2.1.

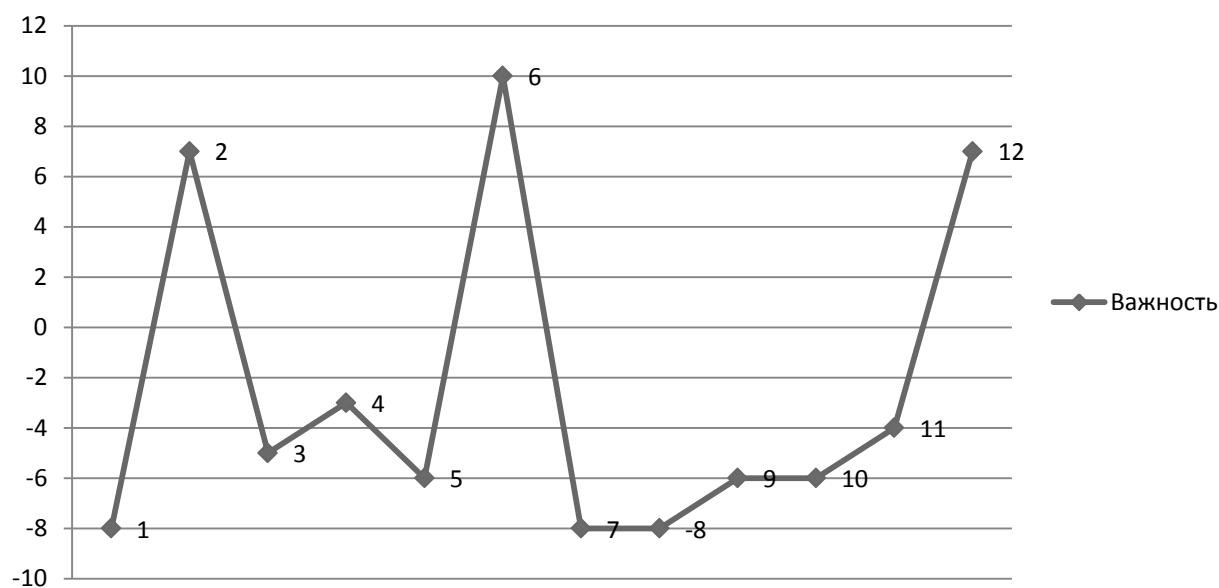


Рисунок 2.1 – Влияние внешних факторов на ЮУЖД

Профиль внешней среды ЮУЖД – филиала ОАО «РЖД». Текущие факторы внешней среды - идет преобладание негативного влияния на организацию. Особенно это касается экономических факторов – жесткое регулирование тарифов на пассажирские перевозки со стороны государства и экономическая ситуация в стране и в области. Из благоприятных можно отметить технологические – создание завода «Синар», который обеспечивает дорогу современными локомотивами, политический (внешнеэкономическая политика России с Казахстаном) и один из социальных факторов (государственная социально-экономическая политика). Следовательно, необходимо большое количество мер, которые бы снижали возможные риски: правильно планировать свою экономическую деятельность, разработать мероприятия управления финансовыми рисками.

Следующим шагом исследования будет составление матрицы БКГ. Основной задачей матрицы БКГ является нахождение приоритетов в развитии предоставляемых услуг, определение главных направлений инвестиционной деятельности. В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в

соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар-"дойная корова") и спад (товар-"собака").

На ЮУЖД 3 основных вида услуг:

- грузовые перевозки
- пассажирские перевозки
- услуги инфраструктуры

Проведем портфельный анализ ЮУЖД на основе матрицы БКГ (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Матрица БКГ ЮУЖД

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	Трудные дети	Звезды: Грузовые перевозки
	Низкий (менее 10%)	Собаки	Коровы: Пассажирские перевозки
		Низкая (менее 1)	Высокая (более 1)
		Относительная доля рынка	

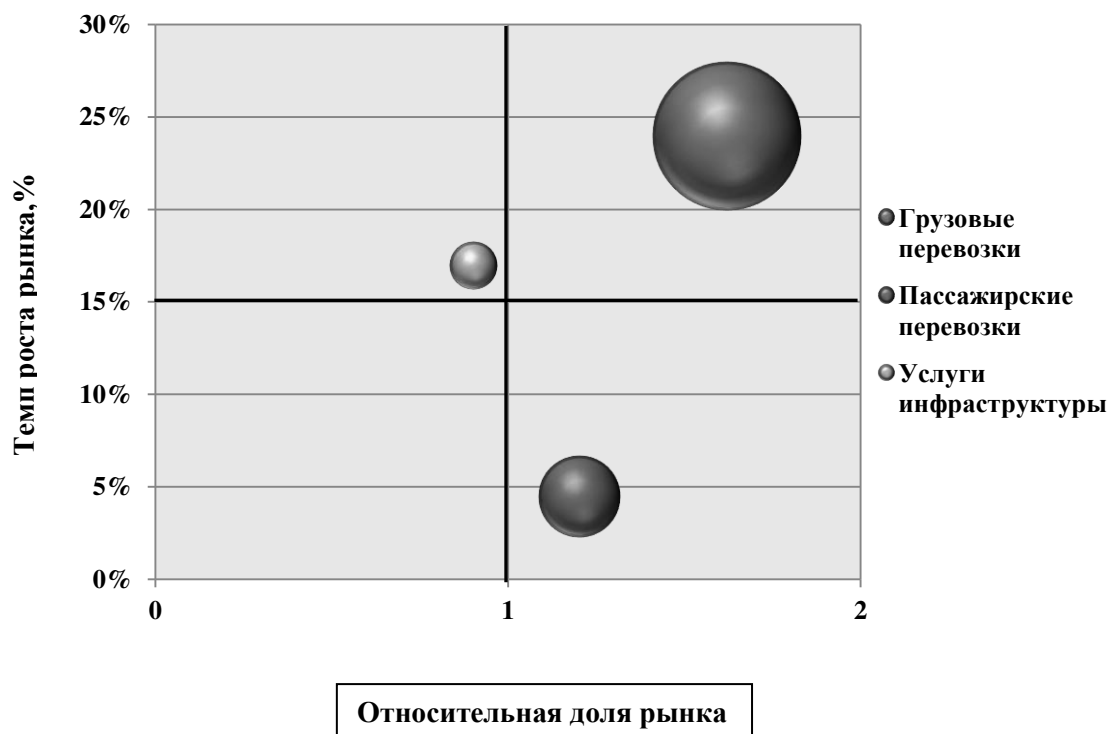


Рисунок 2.2 – Матрица БКГ

Исходя из рисунка видно, что услуги ЮУЖД все находятся в секторе «Вопросительные знаки», «Дойная корова» и «Собака».

Товар – «дойная корова» - это услуга ЮУЖД, занимающая лидирующую позицию на рынке, но с низким темпом роста. К данной услуге относятся грузовые перевозки.

Данная услуга не требует больших инвестиций и обеспечивает значительное поступление денежных потоков. Цель деятельности Южно-Уральской железной дороги по данному направлению – удержать действующее положение на рынке.

Услуга пассажирские перевозки относится к группе «собаки». Эта услуга по итогам 2016 года имеет низкую долю прибыли. Данный вид услуги строго регламентируется и контролируется государством. ЮУЖД необходимо четко соблюдать нормативно-правовые акты Правительства Российской Федерации, принятые по данному направлению деятельности. Данная услуга относится к социально значимым услугам, соответственно у нее ограниченные возможности по росту продаж. На данном этапе эта услуга переходит в дочерние общества и скорее всего уйдет из услуг ОАО «РЖД»

«Вопросительные знаки» - бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности. Как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка. Однако, инвестиции в "вопросительные знаки" связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств. Услуги инфраструктуры - единственный вид услуг, который приносит реальную прибыль ЮУЖД и отказываться от нее не имеет смысла.

Для определения привлекательности организации М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- конкуренция между фирмами внутри отрасли;
- сила поставщиков;

- сила покупателей;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- появление услуг заменителей.

Значение и влияние каждого из факторов конкуренции меняются от рынка к рынку, и определяет издержки, цены, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и, в конечном счете, прибыльность бизнеса.

Используя данную модель, оценим влияние каждой из пяти сил конкуренции. Представим схематично анализ влияния пяти сил Портера на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Пять сил конкуренции по М.Портеру

Потребители. Потребительский рынок оказывает существенное влияние на услуги ЮУЖД. Грузоотправители предъявляют повышенные требования к качеству услуг перевозок, увеличения скоростей доставки грузов, рост доли отправок. Важно выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями. Необходимо обеспечить эффективное гарантированное предоставление услуг крупнейшим клиентам, наиболее масштабными из которых являются транснациональные компании: «Магнитогорский металлургический комбинат», завод железобетонных изделий, Челябинский трубопрокатный завод, «Нефтегазпром», Уральский автомобильный завод и другие. В сфере пассажирских перевозок дальнего следования и пригородных перевозок необходимо ориентироваться на оптимизацию маршрутной сети, расписание движение поездов и электричек, переключение на скоростные виды железнодорожного сообщения.

Услуги-заменители. В настоящее время серьезными конкурентами становятся другие виды транспорта – авиатранспорт, автомобильный транспорт. Из-за высоких тарифов ЮУЖД многие небольшие компании предпочитают автодорожную перевозку грузов. Пассажиры предпочитают более скоростной вид перемещения и более комфортабельный – самолет.

Конкуренты. На данном этапе развития организации конкурентами являются Федеральная грузовая компания (ФГК), Первая грузовая компания (ПГК). Возможное создание локальных перевозчиков и расширение парка частных локомотивов грозит сокращением доходов и прибыли ЮУЖД.

Поставщики. В данном случае поставщиками можно рассматривать завод по выпуску локомотивов, ремонтные компании, осуществляющие ремонт локомотивов. Эти поставщики являются постоянными, поэтому сила влияния является небольшой. ЮУЖД, как и другие филиала ОАО «РЖД» являются единственными клиентами. «ТМХ-Сервис» - недавно выделившаяся из состава ОАО «РЖД» компания, осуществляющая ремонт локомотивов, поэтому не имеет других клиентов. К поставщикам можно отнести

различные консалтинговые компании, которые осуществляют аудит, разработку новейших технологий в различных областях деятельности дороги. ЮУЖД, являющаяся филиалом ОАО «РЖД», так же пользуется услугами данных Компаний в части обучения персонала передовым технологиям. В этом направлении поставщики услуг оказывают небольшое влияние на организацию.

Таким образом, наибольшее влияние на организацию влияют потребители и поставщики; среднее влияние оказывают конкурирующие компании, услуги-заменители и постоянные поставщики. При таком влиянии работа ЮУЖД должна быть направлена на усиление стратегии развития на ближайшие 3 года, на повышение качества предоставляемых услуг.

Итак, можно сделать вывод, что внешняя среда в большей степени оказывает неблагоприятное влияние на развитие организации. Основными негативными факторами являются социальные и экономические. Серьезными конкурентами являются услуги-заменители: авто- и авиа-транспорт, появление конкурентов в области грузо- и пассажироперевозок, потребители требуют повышения качества предоставляемых услуг.

Проведем анализ внутренней среды. Модель Маккинси 7С (или в английском варианте Mckinsey 7S) представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы. Данная модель включает в себя анализ семи основных элементов организации: стратегии, навыков, ценностей, структуры, сотрудников и стиля управления. Преимущество этой модели (по сравнению с другими моделями оценки микросреды компании) в том, что она делает акцент на важности человеческого фактора в развитии компании и рассматривает структуру предприятия не только со стороны имеющихся материальных ценностей.

Модель Маккинси 7С основана на 7 элементах микросреды компании. Все элементы разделены на 2 группы: «жесткие» и «мягкие». Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

Жесткие элементы: стратегия, структура, система.

Мягкие элементы: система ценностей, сумма навыков, состав персонала, стиль отношений.

1. Стратегия

Стратегия означает долгосрочный план развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность бизнеса и создать устойчивые конкурентные преимущества.

В холдинге «РЖД» утверждена Стратегия развития на период до 2030 года, которой придерживается и ЮУЖД. Стратегия развития расписана по ключевым бизнес-блокам:

- Перевозочный и логистический бизнес-блок
- Пассажирские перевозки и сервис
- Инфраструктура
- Международный инжиниринг и транспортное строительство
- Социальный блок

Стратегия прописана до 2030 года и включает в себя 2 этапа:

– Этап модернизации железнодорожного транспорта (2008-2015 годы) предусматривает обеспечение необходимых пропускных способностей на основных направлениях перевозок, коренную модернизацию существующих объектов инфраструктуры, обеспечение перевозок подвижным составом с исключением парков с истекшим сроком службы, разработку новых технических требований к технике и технологии.

– Этап динамичного расширения железнодорожной сети (2016-2030 годы) предусматривает создание инфраструктурных условий для развития новых точек экономического роста в стране, выход на мировой уровень технологического и технического развития железнодорожного

транспорта и повышение глобальной конкурентоспособности российского железнодорожного транспорта.

Но в стратегических документах не всегда просматриваются четко обозначенные цели, поэтому развитие компании носит фрагментарный характер. Реформирование системы в 2000 году было начато без готовой концепции, и лишь в ходе реформирования, на этапе реализации пилотных проектов был принят этот документ. На данном этапе произошло выделение дирекций по видам бизнеса. Каждая дирекция имеет свои цели и задачи. Зачастую они противоречат друг другу. ЮУЖД (Региональный координационный центр управления – РКЦУ) обязана скоординировать деятельность всех дирекций, расположенных на полигоне дороги.

2. Система ценностей

Основной центральный элемент модели Маккинси 7С. Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия. Использовали опросник по К.Камерону и Р.Куину. Было опрошено 55 человек в аппарате управления.

Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Общий профиль типа организационной культуры на ЮУЖД

Тип культуры	Существующий профиль		Предпочитаемый профиль	
	Общий балл	Средний балл (сумма/6)	Общий балл	Средний балл (сумма/6)
А (клановая)	75	12,5	95	15,8
Б (адхократия)	60	10	175	29,1
В (рыночная)	120	20	195	32,5
Г (бюрократическая)	265	44,1	135	22,5

Результаты типа организационной культуры Южно-Уральской железной дороги можно представить на графике (рис.2.4.)

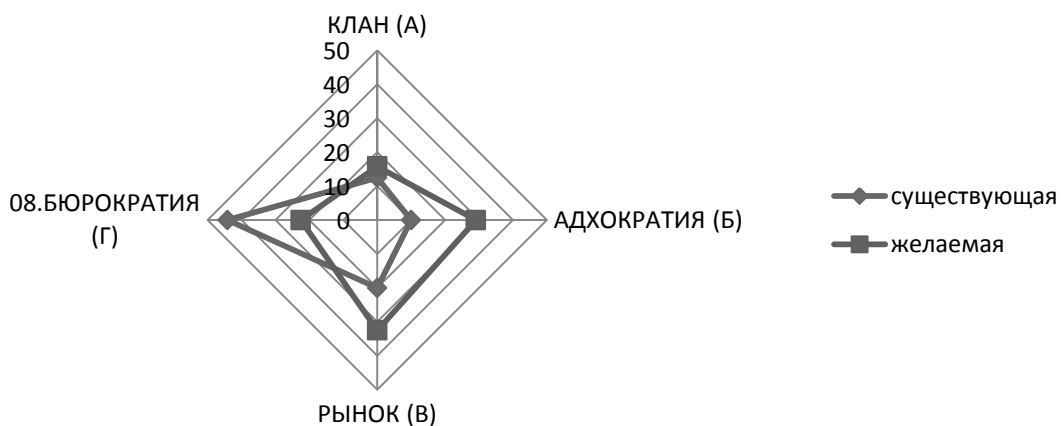


Рисунок 2.4 – Профиль типа организационной культуры

На рисунке видно, что существующая культура – бюрократическая, желаемая – рыночная.

Можно сделать вывод, что ЮУЖД, как и ОАО «РЖД» в целом, свойственна бюрократическая организационная культура, в силу ее масштабности, преемственности управленческих стереотипов и традиций, приверженности максимальной регламентации деятельности. Основу управления составляют десятки распорядительных и нормативных документов, причем для контроля их исполнения создаются многочисленные структуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Очень важно поддержание главного хода деятельности организации – обеспечение безопасности движения.

По приблизительной оценке общее количество нормативов на ЮУЖД более 1000, что требует значительных штатных и структурных затрат на контроль за их исполнением на всех уровнях управления. Доля документов, в которых необходимы различного рода согласования увеличилась с 22% до 58% за период с 2013 до 2015 года. Количество документов, поступающих на линейные предприятия составляет в среднем 20-30 в день. Часть

документов носит информационный характер, но все они должны быть проанализированы, обработаны, по ним должны быть подготовлены ответы и отчеты. Все это ведет к перегрузке управленческого аппарата и приводит к увеличению штата. Целые структурные подразделения работают на подготовку ответов и отчетов для вышестоящих подразделений.

Один из показателей корпоративной культуры, замеряющий потенциал ее развития – приверженность персонала, т.е. равнодушие к своей работе и к делам компании.

В настоящее время ежегодно в ОАО «РЖД» проходит срез мнений работников, мониторинг их приверженности. Под приверженностью необходимо понимать – эмоционально-психологическое состояние, при котором работники выполняют свои обязанности с максимальной отдачей, проявляют высокий уровень инициативности, ответственности.

Результаты исследования говорят о том, что требуются улучшения и системная работа в направлении приверженности персонала. В июне 2016 года 504 человека приняли участие в исследовании. Работники наименее удовлетворены следующими показателями:

- 1) признанием заслуг (устными и письменными благодарностями) (58%).
- 2) уровнем заработной платы (57%);
- 3) зависимостью оплаты труда от результатов работы (54%);
- 4) новой политикой, проводимой в ОАО «РЖД», стратегией, реорганизацией компании (52%).

Данные результаты свидетельствуют, что только половина работников ЮУЖД лояльно относятся к своей компании, принимают ее ценности, понимают происходящие реформы, хотят в ней работать.

3. Структура компании

На ЮУЖД на данный момент преобладает *линейно-функциональная структура управления*. (рис.2.5.) Возглавляет начальник дороги. Ему подчиняется первый заместитель начальника дороги, главный инженер

дороги. Далее идут заместители по регионам и заместители по направлениям деятельности. В составе дороги 3 дирекции, 5 центров, 18 служб.

Южно-Уральская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»

РКЦУ (региональный координационный центр управления)



В состав РКЦУ входят 3 дирекции:

1. Дирекция социальной сферы
2. Дирекция аварийно-восстановительных средств
3. Дирекция по эксплуатации зданий и сооружений

В составе РКЦУ следующие службы:

- Аппарат главного ревизора
- Служба управления делами
- Технологическая служба
- Служба экономики и финансов
- Служба технической политики
- Инвестиционная служба
- Служба корпоративной информатизации
- Служба управления имуществом
- Юридическая служба
- Служба управления персоналом
- Организационно-штатный отдел
- Служба охраны труда и промышленной безопасности
- Служба корпоративных коммуникаций
- Первая служба
- Специальная служба
- Отдел организации и оплаты труда
- Отдел стратегического развития и корпоративного управления
- Отдел по работе с органами власти

Центры:

1. Центр оценки, мониторинга персонала и молодежной политики
2. Центр охраны окружающей среды
3. Административно-хозяйственный центр
4. Центр метрологии
5. Центр научно-технической информации и библиотек

Рисунок 2.5 – Схема Южно-Уральской железной дороги

На полигоне деятельности Южно-Уральской железной дороги расположены 16 дирекций – функциональные филиала Центральных дирекций:

1. Южно-Уральская дирекция управления движением;
2. Южно-Уральская дирекция инфраструктуры;
3. Южно-Уральская дирекция тяги;
4. Южно-Уральская дирекция по ремонту пути;
5. Южно-Уральская дирекция по энергообеспечению;
6. Южно-Уральская дирекция по управлению терминально-складским комплексом;
7. Южно-Уральская дирекция по тепловодоснабжению;
8. Южно-Уральская дирекция пассажирских обустройств;
9. Южно-Уральская дирекция моторвагонного подвижного состава;
10. Уральская региональная дирекция железнодорожных вокзалов;
11. Южно-Уральская дирекция материально-технического обеспечения;
12. Южно-уральский региональный общий центр обслуживания Желдорконтроль»;
13. Челябинская дирекция связи;
14. Челябинский информационно-вычислительный центр;
15. Южно-Уральская дирекция по капитальному строительству;
16. Региональная дирекция медицинского обеспечения.

Каждой дирекцией управляет начальник дирекции, присутствуют аналогичные РКЦУ службы. Роль РКЦУ носит координационную функцию между всеми Дирекциями. Каждая из дирекций является структурным подразделением Центральной дирекции. В тоже время косвенно все дирекции имеют подчинение и начальнику ЮУЖД.

Проблемы:

- отсутствие четких регламентов взаимодействия между дирекциями на всем полигоне дороги.
- отсутствие централизованного финансирования по всем программам, что затрудняет работу РКЦУ по взаимодействию и координации дирекций, реализации совместных мероприятий.

4. Система управления

Система управления описывает повседневные процедуры работы компании. Данный элемент модели Маккинси 7С отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.

Анализ состояния компонентов системы управления ЮУЖД

А) управленческие процессы практически не регламентированы, производственные – слабо регламентированы, в основном представлены их основные компоненты – технологии. Управленческая деятельность регламентируется в виде функций на основании:

- положений о подразделениях;
- предоставляемой отчетности;
- выполнения личных нормативов по безопасности движения;
- аттестации руководителей и персонала;
- должностных инструкций;
- организации правлений, совещаний и подготовки по их результатам итоговых документов;
- контрольных показателей и порядка сбора информации по ним.

«За бортом» регламентации остаются анализ данных по показателям в их совокупности, подготовка и принятие решений, анализ выполнения программ и проектов и др.

Б) ресурсы не в полной мере соответствуют потребностям осуществления процессов. О недостаточной оперативности их предоставления и полноте номенклатуре товарно-материальных ценностей свидетельствуют фактические данные, полученные от дирекций и предприятий.

В) оргструктура – линейно-функциональная. Материально-техническое обеспечение не централизовано. Полномочия и ответственность обеспечивают выполнение плановых заданий, но не способствуют повышению эффективности деятельности компании.

Нормативная база ЮУЖД ориентирована на технологии и технические требования и лишь в последнее время стала переходить к регламентации процессов.

Несмотря на определенные усилия по реформированию системы управления (изменение организационной структуры, обучение руководителей, подготовку перспективных проектов), система управления лишь отчасти решает важнейшие проблемы (низкая рентабельность, износ основных фондов, недостаточная производительность труда и др.), не в полной мере использует возможности для улучшения положения дел (система менеджмента качества, гибкость в предоставлении полномочий на местах, вовлеченность персонала в процессы реформирования отрасли и др.). Поэтому необходимо осмыслить, проанализировать систему подготовки, принятия и реализации принимаемых решений.

На ЮУЖД сложился стереотип принятия решений, это частые совещания и безусловный приоритет вышестоящих руководителей. По итогам совещаний, как правило, даются поручения, однако не разрабатывается конструктивный вариант решения. Поэтому, в большинстве случаев

В практике ЮУЖД вопрос совершенствования системы принятия управленческих решений рассматривается лишь фрагментарно (информационное обеспечение, мотивация персонала, изменение структуры управления). Откладка процессов системы принятия управленческих решений является внутренним резервом повышения эффективности деятельности дороги на всех ее уровнях.

5. Стиль взаимоотношений внутри компании

По факту данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

Вертикальная бюрократизация обусловлена административным давлением по вертикали управления со стороны вышестоящих

организационных структур на нижестоящие. Она характеризуется чрезмерным количеством совещаний, излишним документооборотом, большим количеством нормативов, показателей и форм отчетности, вмешательством в хозяйственную деятельность посредством указаний, проверок, отвлечения руководителей и специалистов.

В системе управления ЮУЖД бюрократические потоки создаются как по вертикали, так и по горизонтали. Горизонтальная бюрократизация обусловлена функциональными барьерами между территориальными подразделениями одного уровня управления, преобладанием «местнических» интересов. Она характеризуется увеличением затрат времени и сил на согласование и утверждение документов, координацию совместной деятельности, что приводит к увеличению штатных единиц, а часто и к созданию дополнительных структур. Рост численности управленческого аппарата происходит значительно быстрее, чем рост таких показателей, как погрузка грузов, грузооборот, пассажирооборот и другие.

Бизнес-процессы и технологические процессы недостаточно формализованы, что порождает принятие несогласованных и взаимоисключающих решений. Сохраняется недостаточная согласованность стратегического и оперативного планирования и управления.

Отсутствуют четкое разделение полномочий и ответственности при взаимодействии подразделений ОАО «РЖД» при реализации ими своих функций. Недостаточно отработанная система делегирования ответственности и мониторинга эффективности принимаемых управленческих решений и реализуемых процессов способствует чрезмерной централизации управления. Отсутствуют механизмы повышения заинтересованности каждого структурного подразделения в качестве создаваемого продукта или услуги ОАО «РЖД».

6. Состав работников

По состоянию на 31.12.2016 года списочная численность работников территориальных подразделений филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» в границах Южно–Уральской железной дороги составляет 42449 человек.

Подробный анализ кадрового потенциала представлен в параграфе 2.2.

7. Навыки

Под навыками в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент.

На полигоне деятельности Южно–Уральской железной дороги работают 12459 специалистов с высшим образованием, в том числе 9022 чел. (72,4%) с профильным образованием и 12120 специалистов со средним профессиональным образованием, в том числе 7579 чел. или 62,5% с профильным образованием.

Из числа специалистов с ВО на инженерных должностях работают – 8784 чел. (70,5%), на технических – 661 чел. (5,3%) и 3014 чел. или 24,2% используются на должностях, не требующих высшего и среднего профессионального образования.

Раз в три года работники проходят повышение квалификации. На данном этапе в некоторых структурных подразделениях проходит внедрение профессиональных компетенций, разработка KPI. В компании принят компетентостный подход. Руководители второго и третьего уровня проходят оценку методом ассесмент-центр и методиками, принятыми в ОАО «РЖД»: «Бизнес IQ» и «Бизнес-Профиль РЖД» для оценки менеджерской эффективности.

Работа по системе качества ISO 9001:2000 позволяет использовать процессный подход в работе компании и достигать цели по качеству на уровне компании.

Для обобщения результатов проведения внутреннего анализа ЮУЖД проведем SNW-анализ. (таблица 2.5.)

В результате проведения SNW - анализа было выявлено, что наиболее сильные стороны организации:

- наличие социального пакета,
- наличие своей социальной инфраструктуры (свои медицинские учреждения, образовательные учреждения, дома культуры, стадионы, здравницы)
- реализация молодежной политики (реализация различных молодежных программ, проведение слетов молодежи).
- проведение социологических исследований (исследование социально-психологического климата, системы менеджмента безопасности дороги, корпоративных коммуникаций и др.)

Наиболее проблемными зонами являются:

- Низкая лояльность персонала. Работники не гордятся тем, что работают в данной компании, не заинтересованы в конечном результате своего труда.

- Финансовая составляющая недостаточно устойчива.

- Несовершенство существующей в ОАО «РЖД» системы маркетинга. Необходимо развитие системы изучения потребительского спроса на основе сегментации рынка потребителей услуг ОАО «РЖД», развития системы обратной связи с клиентами и анализа соответствия качества предоставляемых услуг ценовым критериям, что позволит провести дифференциацию услуг по видам качества и по сегментам потребительского рынка.

- Несовершенство и непрозрачность существующей системы мотивации работников. Действующая система мотивации не позволяет достигнуть необходимого уровня заинтересованности работников в качестве внутреннего или конечного продукта или услуги ОАО «РЖД».

Таблица 2.6 – Анализ внутренней среды на основе SNW-анализа

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции										
	S					N	W				
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Зарботная плата персонала		☆		○							
Условия труда				☆		○					
Территориальное расположение (Трансиб)			○								
Лояльность персонала			☆	☆					○		
Квалификация персонала			☆	○					○		
Система маркетинга				☆					○		
Финансовая устойчивость предприятия				☆					○		
Уровень технической оснащенности		☆				○					
Проводимые социологические исследования, разработки	☆										
Организационная структура предприятия				☆					○		
Система менеджмента предприятия			☆			○					
Квалификация руководителей 1-го и 2-го уровня		☆				○					
Профессионализм сотрудников службы управления персоналом	☆								○		
Психологический климат в коллективе			☆			○					
Мотивация персонала		☆							○		
Социальный пакет	☆	○									
Наличие своей инфраструктуры: больницы, школы, дет сады, санатории	☆	○									

○ - действующая ситуация

☆ - желаемая ситуация

- Отсутствует взаимосвязь уровней качества и мотивации на основе системы показателей, обеспечивающей мотивацию каждого сотрудника на качественное выполнение работы.

- Использование устаревших и не соответствующих современным требованиям технических средств и регламентов технической оснащённости, что не способствует эффективному осуществлению технологических процессов и не обеспечивает их гибкой оптимизации с целью повышения качества и эффективности использования ресурсов.

- Недостаточная квалификация менеджеров первого и второго уровней. Из-за недостатка кадров на должности назначаются работники, не в полной мере соответствующие требованиям компании.

- Недостаточная квалификация специалистов по управлению персоналом. Не все специалисты управления персоналом имеют профильное образование. В службе зачастую работают технические сотрудники, которые по тем или иным причинам перешли в данное подразделение.

В данной главе был проведен анализ внешней и внутренней среды организации, в результате чего были выявлены слабые и сильные стороны Южно-Уральской железной дороги – филиала ОАО «РЖД». Представим ее с помощью SWOT- анализа (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Матрица SWOT – анализа ЮУЖД

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	1. Появление новых материалов и оборудования для ремонта локомотивов, вагонов, пути. 2. Использование новых локомотивов близ находящегося завода «Синар» 3. Благоприятная внешнеполитическая ситуация России с Казахстаном.	1. Невыполнение транспортной стратегии РФ в части развития железных дорог. 2. Ухудшение демографической ситуации в области и регионе. 3. Уровень инфляции 4. Замедление темпов роста промышленного производства. 5. Жесткое регулирование тарифов на пассажирские перевозки со стороны гос-ва 6. Создание частных локальных перевозчиков-конкурентов

Окончание таблицы 2.7

Сильные стороны	Сила + возможности	Сила + угрозы
1. Наличие социального пакета 2. Своя социальная инфраструктура (школы, больницы, здравницы и т.д.) 3. Реализация молодежной политики 4. Жесткий контроль расходования средств	1. Увеличение ассортимента предоставляемых услуг в сфере пассажирских перевозок с целью привлечения клиентов 3. Расширение внешнеэкономических связей с «Казахскими железными дорогами»	1. Расширение пакета КСП для рабочих специальностей в целях поднятия мотивации 2. Передача ресурсных полномочий ДЗО, обеспечивающих более эффективную их работу 3. Увеличение образовательных учреждений в системе ОАО «РЖД», проведение профориентационных мероприятий для поднятия имиджа ж/д профессий. 4. Увеличение адаптационных мероприятий для молодых специалистов
Слабые стороны	Слабость + возможности	Слабость + угрозы
1. Разросшийся управленческий аппарат. 2. Бюрократическая организационная культура 3. Централизация ресурсных полномочий в ОАО «РЖД», мешающих инициативе на местах. 4. Устаревшее техническое оснащение. 5. Непрозрачная система мотивации	1. Разработка регламентов взаимодействия между функциональными филиалами ОАО «РЖД» 2. Закуп нового усовершенствованного оборудования.	1. Усовершенствовать систему мотивации, внедрение системы КРІ дополнительного премирования работников. 2. «Выращивание» своих сотрудников, увеличение целевых направлений на обучение в ВУЗы 3. Разработка профессиональных компетенций для основных «железнодорожных» профессий

Выводы по параграфу

1. Внешняя среда в большей степени оказывает неблагоприятное влияние на развитие организации.

2. За годы реформирования, с 2003 по 2016 год был утрачен ряд сильных сторон управления ЮУЖД. Реструктуризация сама по себе не приносит улучшений.

3. Восприимчивость системы управления к инновациям без четкого плана и вовлечения в его исполнение персонала не дает результата. Но систему управления можно считать подготовленной к серьезным инновациям.

4. Возможности и угрозы сохраняются, но из-за обособленности дирекций возросли риски потери управляемости на местах.

5. Необходимо оптимизировать расходы на основные статьи затрат. Так как дорога не может сокращать расходы на основную деятельность, связанную с движением и безопасностью поездов, то в первую очередь необходимо пересмотреть оптимизацию процессов управления человеческими ресурсами и финансирования таких статей расходов, как мотивация и обучение персонала. Для того, чтобы оценить, насколько это возможно, необходимо проанализировать систему управления персоналом Южно-Уральской железной дороги.

2.2 Кадровый аудит

Целью проводимого кадрового аудита в компании ОАО «РЖД» является выявление проблем в управлении персоналом.

Таблица 2.8 – План организационно-кадрового аудита ЮУЖД

Этапы	Сроки	Методы получения информации	От кого/чего будет получена информация
1	2	3	4
Исследование трудового потенциала и возрастной структуры сотрудников	5 дней	Анализ документов	Специалист по кадровому делопроизводству Менеджер по персоналу Бухгалтер Отчеты 1С Трудовые книжки Личные дела сотрудников Организационная структура компании
Изучение движения персонала	2 дня	Анализ документов	Специалист по кадровому делопроизводству
Анализ текучести персонала	5 дней	Математические расчеты, аналитика, сравнение	Специалист по кадровому делопроизводству

Для достижения поставленной цели на данном этапе нашей работы необходимо выполнить следующие задачи:

1. Разработать план кадрового аудита;
2. Изучить общие сведения о персонале;
3. Провести анализ трудовых показателей;

Первым этапом в рамках проведения организационно-кадрового аудита будет анализ численности персонала предприятия. По состоянию на 31.12.2016 года списочная численность работников территориальных подразделений филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» в границах Южно–Уральской железной дороги составляет 42449 человек. Списочная численность дочернего предприятия «Петропавловское отделение» Южно–Уральской железной дороги – 475 чел. Общая численность работников полигона Южно–Уральской железной дороги – 42924 чел. (рисунок 2.6).

Списочная численность работников полигона Южно–Уральской железной дороги на 31.12.2016 г. – **42924** чел.

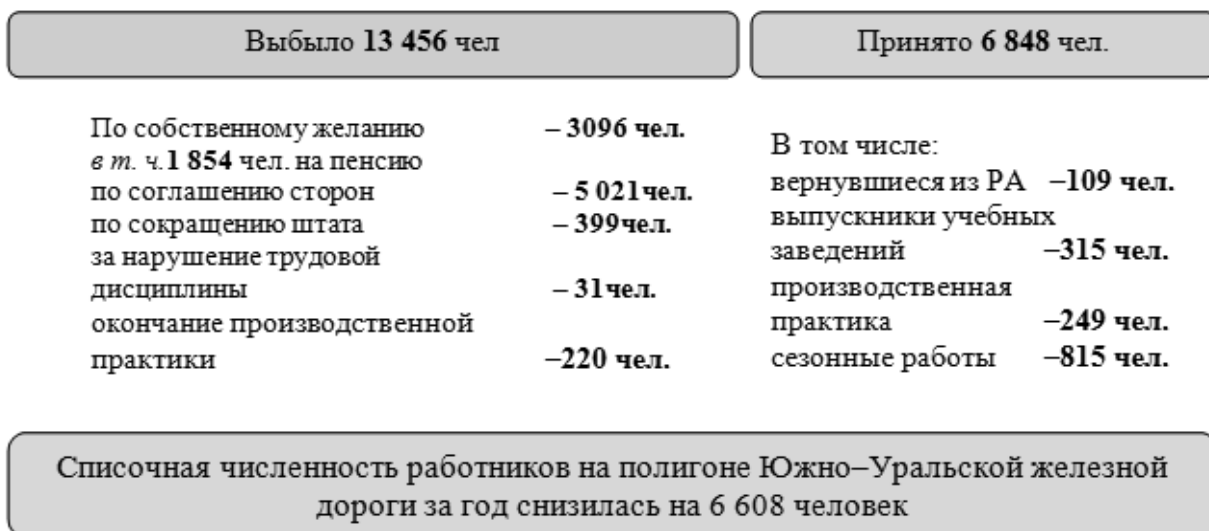


Рисунок 2.6 – Характеристика численности

Итак, за год принято перемещением внутри ОАО «РЖД» на Южно–Уральскую железную дорогу 3490 работников. Уволено внутритранспортным переводом за этот же период всего 3564чел.

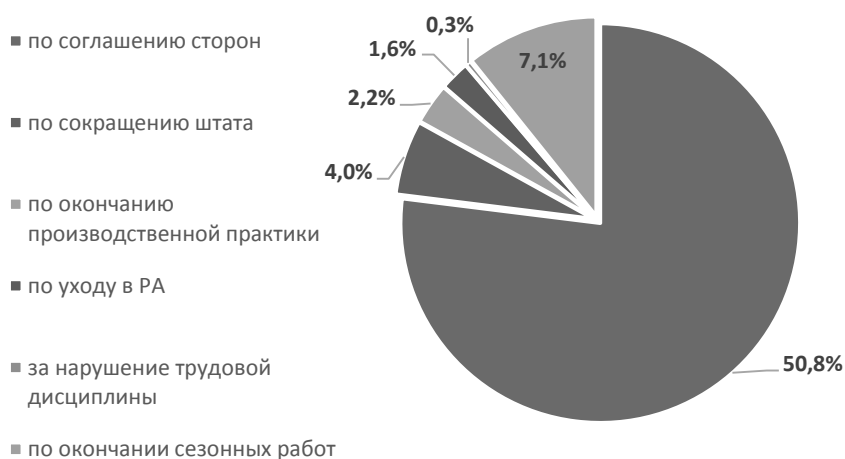


Рисунок 2.7 – Анализ уволенных сотрудников по причинам увольнения

Так, из числа уволенных из ОАО «РЖД» 9891 работников 3096 чел. по собственному желанию (в т.ч. 1854 чел. на пенсию), 5021 чел. по соглашению сторон, в т.ч. по НОД–4 4253 чел., 31 чел. за нарушения трудовой дисциплины, 399 чел. по сокращению штата (из них ДИ – 158 чел., ДРП – 38 чел., РЦКУ – 54 чел., ДМВ – 15 чел., ДТ – 10 чел., ДТВ – 9 чел., ДМ – 3 чел., Д – 20 чел., РДЖВ – 11 чел., ДМТО – 7 чел., ТР – 1 чел., ДПО – 1 чел., НОД–4 – 62 чел., ТЦФТО – 1 чел., ОЦОР – 4 чел., НТЭ – 5 чел.), 220 чел. по окончании производственной практики, 154 чел. в ряды РА, 698 чел. по окончании сезонных работ и т.д.

За год на предприятия полигона Южно–Уральской железной дороги принято вновь 3358чел., из них: 315 чел. – выпускники учебных заведений, 249 чел. оформлено на период производственной практики, 109 чел. вернулись из рядов Российской Армии 815 чел. принято на период проведения сезонных работ.

Укомплектованность кадрами полигона дороги составила 96,7% (штатная численность – 47817,5 ед., списочная 42924 чел.).

Динамика укомплектованности за последние 4 года представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика укомплектованности кадров

Наименование	% укомплектованности			
	2013	2014	2015	2016
Полигон ЮУЖД	97,2	98,5	98,1	96,7

Таким образом, мы можем сделать вывод, что динамика укомплектованности кадров в 2015 году повысилась по сравнению с кризисными 2013 и 2014 годами в среднем на 0,9%. Мы можем предположить, что это связано с тем, что в период трудной экономической ситуации в стране население старается не терять стабильную работу. Однако по состоянию на 2016 год мы можем наблюдать снижение укомплектованности кадрами на 1,4% и, соответственно, предполагаем, что в связи с ростом экономики в стране, начали появляться новые рабочие места и у населения появилась возможность выбора работы с более выгодными условиями труда (график работы, заработная плата, социальные гарантии, перспективы роста и т.д.).

Далее в таблице 2.10 представим динамику текучести кадров по полигону.

Таблица 2.10 – Динамика текучести кадров по полигону

Наименование	Динамика текучести кадров за последние 4 года, %			
	2013	2014	2015	2016
Полигон ЮУЖД	5,9	6,7	6,8	9,3

Итак, текучесть кадров за 2016 год по полигону дороги составила 9,3% (2015г. – 6,8%), увеличение на 2,5%.

Таким образом, мы видим, что динамика текучести кадров по полигону ЮУЖД увеличилась по сравнению с предыдущими годами.

Далее рассмотрим на рисунке 2.8 динамику текучести кадров по подразделениям.

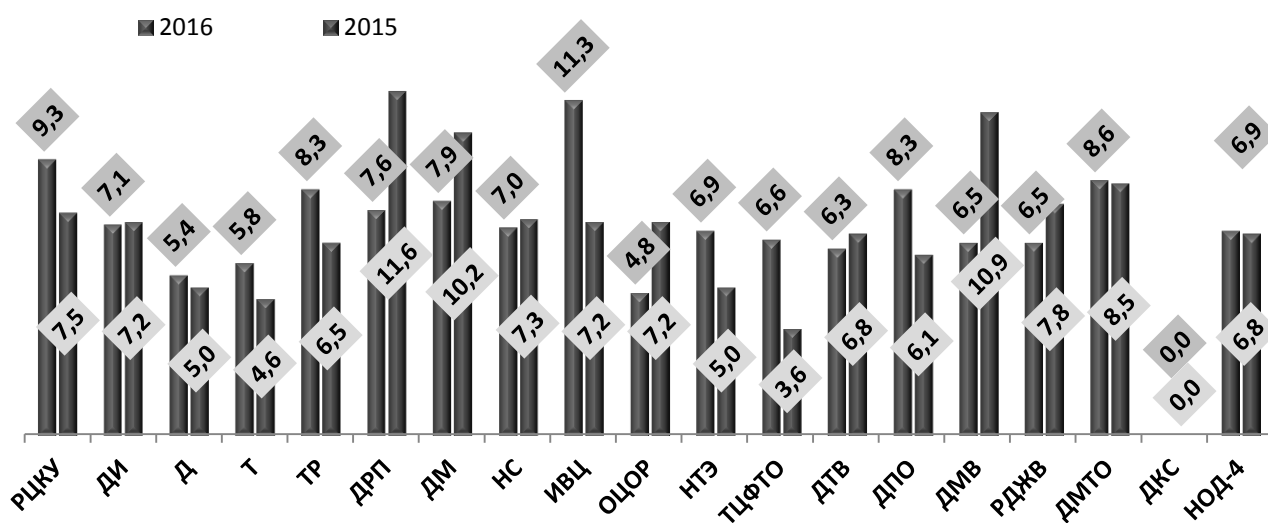


Рисунок 2.8 – Анализ текучести кадров за 2016 год в сравнении с аналогичным периодом 2015 года по основным хозяйствам региона деятельности Южно–Уральской железной дороги (%)

Итак, снижение текучести кадров на регионе дороги в дирекции моторвагонного подвижного состава на 4,4%, дирекции по ремонту пути на 4%, дирекции по управлению терминально–складским комплексом на 2,3%, дирекции по тепловодоснабжению на 0,5%, дирекции связи –0,3%, дирекции инфраструктуры –0,1%.

Текучесть персонала увеличилась в информационно–вычислительном центре на 4,1%, территориальном центре фирменного транспортного обслуживания на 3%, дирекции пассажирских обустройств на 2,2%,

дирекции по ремонту тягового подвижного состава на 1,8%, дирекции тяги – 1,2%, дирекции управления движением на 0,4%, Петропавловском отделении на 0,1%. В целом, показатель «Текучесть кадров» не выполнен и составил 9,3%.

В следующем этапе мы проанализируем состав работников. Удельный вес категорий персонала в общей численности распределяется следующим образом: рабочие составляют 63,6% (27287 чел.), руководители – 7,0% (3033 чел.), специалисты – 25,5% (10933 чел.), служащие – 3,9 % (1671 чел.) (рисунок 2.9).

С 2016 года штатные изменения привели к снижению на 5,7% доли рабочих и на 3,2% доли специалистов в списочной численности и к увеличению доли руководителей на 0,8%.

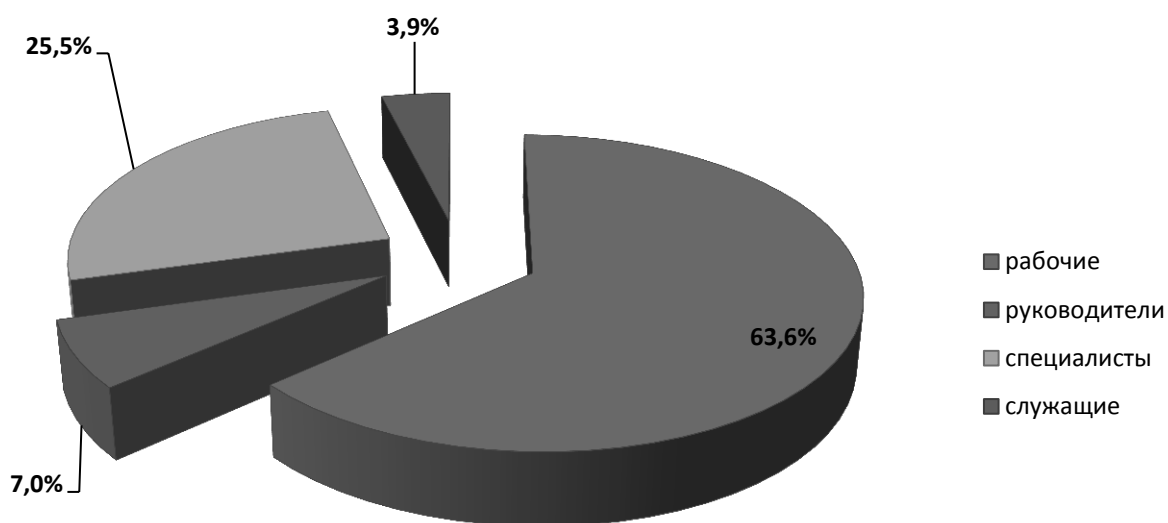


Рисунок 2.9 – Характеристика кадрового состава

Далее на рисунке 2.10 представим возрастной состав дороги по состоянию на 2016 год.

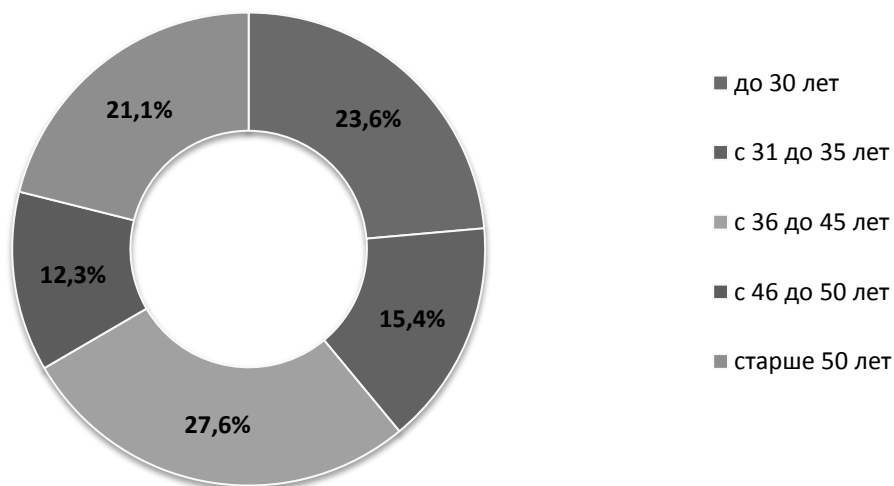


Рисунок 2.10 – Возрастной состав ЮУЖД

Возрастной состав работников дороги выглядит следующим образом:

- до 30 лет – 10146 человек (23,6%);
- от 31 до 35 лет – 6609 человек (15,4%);
- от 36 до 45 лет – 11814 человек (27,6%);
- от 46 до 50 лет – 5298 человек (12,3%);
- более 50 лет – 9057 человек (21,1%).

Из общей численности 10146 работников молодого возраста (до 30 лет), что составляет 23,6%. Средний возраст работников составляет 39,5 лет.

Из вышеперечисленного, мы можем сделать вывод, что на ЮУЖД процесс «омоложения» кадров идет еще очень медленно. В основном, это происходит вследствие большого процента увольнения молодых работников ЮУЖД.

Уровень образования персонала на полигоне дороги:

- численность работников с высшим образованием составляет 29,4% от общей численности, увеличение к началу года на 2,6%;
- численность работников со средним профессиональным образованием – 28,2%, увеличение к началу года на 1,6%.

На полигоне деятельности Южно–Уральской железной дороги работают 12459 специалистов с высшим образованием, в том числе 9022 чел. (72,4%) с профильным образованием и 12120 специалистов со средним профессиональным образованием, в том числе 7579 чел. или 62,5% с профильным образованием.

Из числа специалистов с ВО на инженерных должностях работают – 8784 чел. (70,5%), на технических – 661 чел. (5,3%) и 3014 чел. или 24,2% используются на должностях, не требующих высшего и среднего профессионального образования (рисунок 2.11).

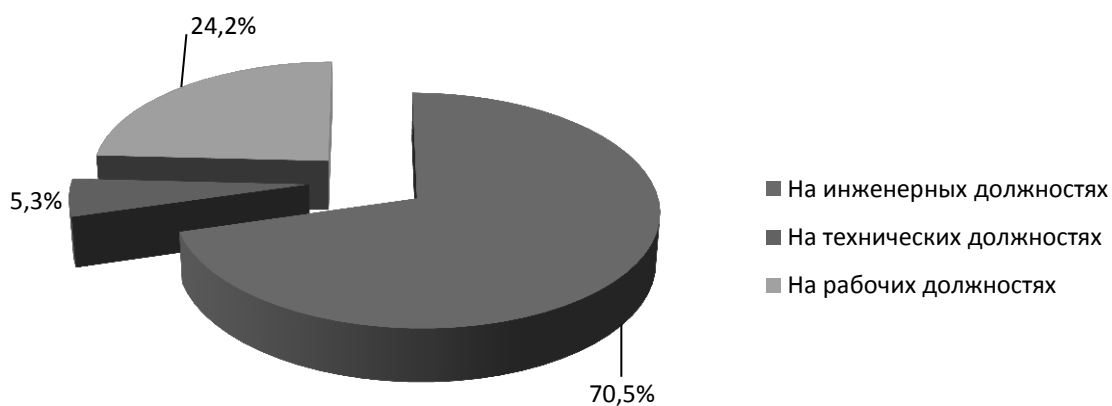


Рисунок 2.11 – Использование специалистов с ВО

Из числа специалистов с СПО на инженерных должностях работают 445 чел. (3,7%), на технических – 4416 чел. (36,4%), используются на рабочих местах 7259 специалистов или 59,8%.

Выводы по параграфу:

1. Численность молодых специалистов на полигоне составляет 10146 человек, при этом основная численность молодых специалистов используется на рабочих должностях, без перспективы дальнейшего карьерного роста,

причем текучесть кадров у молодых специалистов находится на достаточно высоком уровне.

2. Не рациональное распределение специалистов приводит к снижению эффективности использования персонала. Данная возрастная категория персонала является перспективным звеном в структуре управленческого персонала ЮУЖД, потому что данная категория требует больших затрат на обучение, адаптацию и дальнейшее повышение квалификации. Поэтому анализ причин, высокой текучести кадров молодых специалистов, мы проведем в следующем параграфе диссертационного исследования.

2.3 Анализ влияния мотивации и лояльности на текучесть кадров молодых специалистов на предприятии

Прежде чем оценить влияние мотивации и лояльности на текучесть молодых специалистов, нужно провести анализ действующей подсистемы УП и выявить проблемы, влияющие на текучесть молодых специалистов.

Первый этап диагностики существующей подсистемы- опрос увольняющихся с полигона ЮУЖД в 2015 и в 2016 годах году молодых специалистов (Приложение А).

Таблица 2.11 – Анализ причин увольнения молодых специалистов (%)

Причина увольнения	Нарушение трудовой дисциплины	По соглашению сторон	Другая работа	Нет профессионального развития и карьерного роста	Плохие взаимоотношения в коллективе	Не удовлетворяет организация работы	Не устраивает размер оплаты труда
Процент от числа опрошенных	2%	10%	15%	35%	8%	20%	10%

В опросе участвовало 200 сотрудников полигона ЮУЖД в возрасте до 30 лет с высшим образованием (таблица 2.11). Анкетирование проводили специалисты отдела по работе с персоналом. Анкетирование при найме сотрудников и при их текущей трудовой деятельности на ЮУЖД не проводится.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что большее число уволившихся молодых специалистов не видят перспектив профессионального и карьерного роста (35%), а так же не удовлетворены организацией работы (20%).

Следующим этапом мы провели анализ мотивационного профиля персонала (Рисунок 2.12). Были опрошены те же сотрудники, что и для анализа причин увольнения.

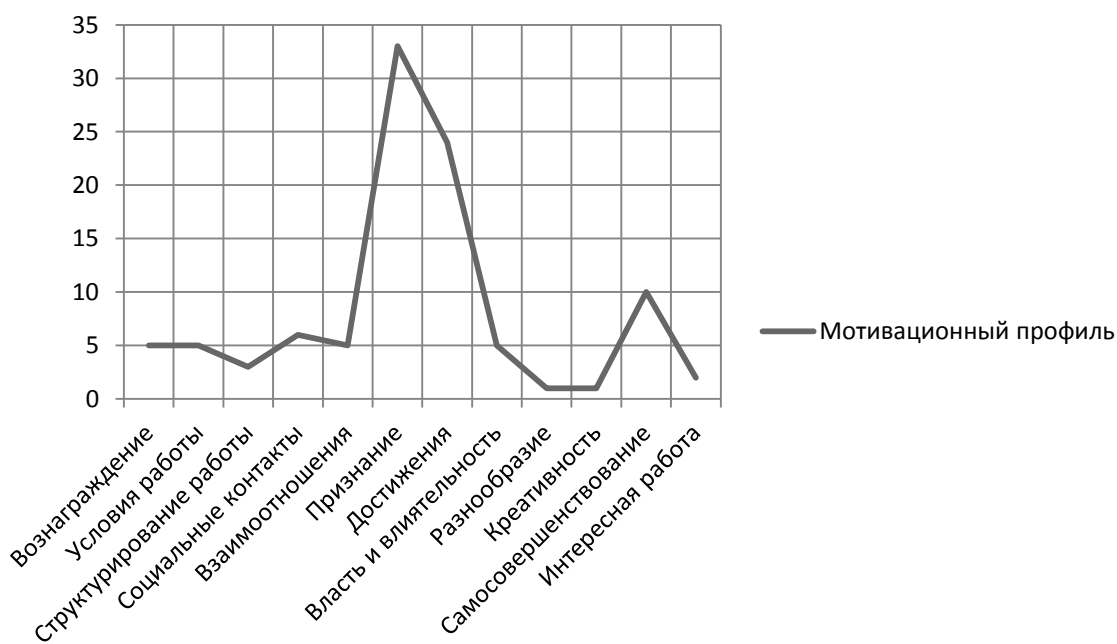


Рисунок 2.12 – Мотивационный профиль молодых специалистов

Таким образом, мы можем сделать вывод, что для большинства молодых специалистов в работе важно признание его как специалиста (33%) и части трудового коллектива и достижения в работе (24%).

Далее для определения уровня лояльности был применён тест Терстоуна.

Для анализа теста нами была составлена база данных (приложение Б).

На основании базы данных нами составлена таблица рангов высказываний по тесту Терстоуна (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Ранги высказываний по тесту Терстоуна

Высказывания	Кол-во выборов	Относительное значение	Ранг
Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.	24	0,6	1
Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.	22	0,5	2
Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.	18	0,4	3
Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.	18	0,4	4
Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.	18	0,4	5
Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.	13	0,3	6
Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.	9	0,2	7
Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.	8	0,2	8
Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.	8	0,2	9
В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.	6	0,2	10
Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.	6	0,1	11
Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.	6	0,1	12

Окончание таблицы 2.12

Высказывания	Кол-во выборов	Относительное значение	Ранг
Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.	6	0,1	13
Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.	5	0,1	14
Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.	5	0,1	15
Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.	0	0,0	16
Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить	0	0,0	17
Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.	0	0,0	18

Таким образом, анализ показал, что наибольший ранг занимает утверждение «Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем». Так же стоит обратить внимание на такие ответы, как: «Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации». «Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают». «Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно». «Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье».

Далее были проанализированы жизненные ценности сотрудников (анкета представлена в приложении В) были сгруппированы в таблицу 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели рангов и усредненных оценок перечня ценностей
«Жизненные ценности» сотрудников (%)

Ранг	Средняя	Жизненная ценность
1	68,5	«Самосовершенствование, самореализация»
2	57,1	«Семья, поддержка родных и близких»
3	51,2	«Динамичность жизни (активная жизненная позиция)»
4	49,5	«Создание семьи, рождение и воспитание детей»
5	49,4	«Командная работа, поддержка единомышленников»
6	27,8	«Мораль, нравственность»
7	24,3	«Независимость, самостоятельность»
8	23,4	«Материальная обеспеченность»
9	17,2	«Признание, уважение»
10	16,8	«Справедливость»
11	16,0	«Стабильность, уверенность в завтрашнем дне»
12	15,0	«Полезность социальной связи, доступ к власти»
13	14,7	«Возможность выбора»
14	9,2	«Полезность для общества»
15	8,9	«Получение быстрого результата, результат «здесь и сейчас»»
16	6,9	«Стремление быть в тренде, следовать моде»

Следовательно, из анализа таблицы 2.13 можно сделать выводы, что обследуемые работники ЮУЖД (молодые специалисты):

а) оценивают все предложенные им жизненные ценности, но на первые пять мест выбирают факторы: самосовершенствование, самореализация; семья, поддержка родных и близких; динамичность жизни (активная жизненная позиция); создание семьи, рождение и воспитание детей; командная работа, поддержка единомышленников.

б) оценивают предложенные им жизненные ценности наименьшим баллом: полезность социальной связи, доступ к власти; возможность выбора; полезность для общества; получение быстрого результата, результат «здесь и сейчас»; стремление быть в тренде, следовать моде.

Для наглядности жизненные ценности по рангам нами были сведены в диаграмму.

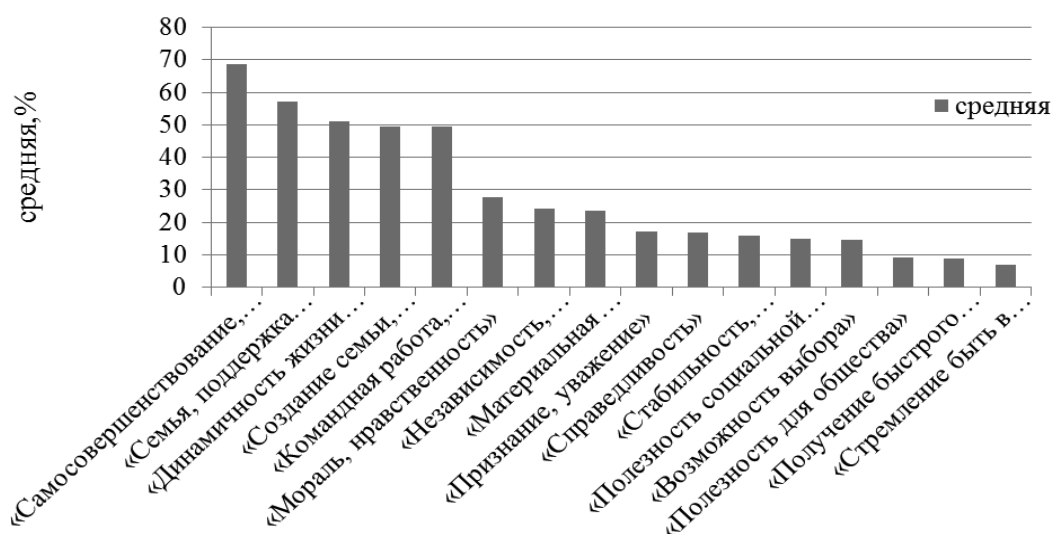


Рисунок 2.13 – Диаграмма жизненных ценностей сотрудников ЮУЖД (молодых специалистов)

Следующим этапом мы провели анализ факторов труда. Для определенных критериев труда, характерных для компании ОАО «РЖД» расставляли приоритеты: в качестве максимального 5 баллов; наименьшее в 1 балл. Определенные нами средние значения каждого критерия приведены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Факторы труда, распределенные по значимости (рангу) характерные для предприятия

Ранг	Разряд	Факторы труда
1	5	Стабильная, крупная компания
2	5	Престижность работы в компании, ее имидж
3	5	Высокий уровень корпоративной культуры в компании (традиции, ценности, скорость и процедуры принятия решений, доступность необходимой информации)
4	5	Возможности пройти обучение (курсы, тренинги) внутри компании и в учебных заведениях, в том числе за счет компании
5	5	Возможность работы в команде ради достижения единого результата

Окончание таблицы 2.14

Ранг	Разряд	Факторы труда
6	5	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством (отпуска, больничные, страховки, компенсации за особые условия труда, обеспеченность спецодеждой и т.д.)
7	5	Забота компании о сотруднике, соцпакет (льготы за условия труда, материальная помощь при необходимости, индивидуальный социальный пакет: бесплатный проезд, льготные кредиты, санаторно–курортное лечение, медицинская страховка, корпоративные жилищные программы)
8	5	Возможности пользоваться объектами социальной сферы компании (детские сады, медицинские, культурно – досуговые учреждения, учреждения оздоровления и отдыха, детские оздоровительные лагеря, спортивные сооружения и т.д., культурно–массовые мероприятия)
9	5	Достойный уровень заработной платы
10	5	Стабильность в выплате заработной платы
11	5	Возможность получения премии, бонусов
12	5	Признание заслуг, устные и письменные благодарности, грамоты и благодарственные письма, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.
13	4,8	Удобное территориальное расположение места работы (область, район и т.п.)
14	4,8	Возможности карьерного роста
15	4,8	Возможности реализации своих знаний и навыков.
16	4,8	Содержание труда, сама работа
17	4,8	Благоприятная атмосфера в коллективе, отношение с коллегами
18	4,8	Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы)
19	4,4	Обеспечены условия труда (оснащенность рабочего места всем необходимым; организация труда)
20	4,4	Возможности быть причастным к чему–либо важному, глобальному
21	4,2	Наличие стажировок в других компаниях (компаниях–партнерах, зарубежных компаниях)
22	4,2	Работа над проектами, которые имеют большую значимость в масштабах страны, мира
23	4,2	Отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка персонала, обратная связь от руководителя)
24	4	Удобный график работы

Из анализа таблицы 2.14 видно, что средняя оценка всех факторов труда находится в диапазоне 5 – 4 баллов из 5 – ти возможных, способствуя определению уровня отношения всех сотрудников к этим факторам: как к необходимым для управления персоналом.

Так же из таблицы видно, что сотрудники на первые пять мест ставят: стабильная, крупная компания; престижность работы в компании, ее имидж; высокий уровень корпоративной культуры в компании (традиции, ценности, скорость и процедуры принятия решений, доступность необходимой информации); возможности пройти обучение (курсы, тренинги) внутри компании и в учебных заведениях, в том числе за счет компании; возможность работы в команде ради достижения единого результата.

На последние пять мест ставят:

- возможности быть причастным к чему-либо важному, глобальному;
- наличие стажировок в других компаниях (компаниях-партнерах, зарубежных компаниях);
- работа над проектами, которые имеют большую значимость в масштабах страны, мира;
- отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка персонала, обратная связь от руководителя);
- удобный график работы.

Из данного выбора факторов можно сделать вывод, что факторы характерные для всего холдинга не совпадают с личными факторами.

В целом, данное несоответствие может так же служить проблемой текучести кадров.

На следующем этапе нашего исследования был осуществлен анализ ответов испытуемых по знанию ими документов, способствующих формированию лояльности работников к предприятию.

Таблица 2.15 – Рейтинг знаний работниками программ лояльности

Ранг	Средняя	Программы
1	5	Целевая программа «Молодежь Холдинга ОАО РЖД»

Окончание таблицы 2.15

Ранг	Средняя	Программы
2	6	Слеты молодежи ОАО «РЖД»
3	4	Конкурс инновационных проектов «Новое звено»
4	3	Корпоративные социальные проекты ОАО «РЖД» («Сеть 3D: Дорога, Дом, Друзья», «Семейный альбом»)
5	2	Программа обучения молодежи (Корпоративный университет ОАО «РЖД»)
6	3	Программа поддержки молодых специалистов (финансовая поддержка, помощь с жильем, льготная ипотека)
7	3	Международные программы стажировки («Молодые профессионалы», «Молодые таланты», «Молодые лидеры»)
8	4	Корпоративный клуб «Команда 2030» (интернет–портал)

В целом видно, что сотрудники не достаточно осведомлены о программах лояльности компании, с которыми мы ознакомимся ниже.

Следующим этапом анализа текучести и приверженности молодых специалистов будет обзор существующей системы управления персоналом в компании ОАО «РЖД» в целом и, соответственно, на полигоне ЮУЖД.

Административные методы управления персоналом направлены на управление с помощью нормативных актов и директив руководства. Они реализуются в форме издания приказов, распоряжений, инструктирования персонала, разработки нормативов деятельности, установления поощрений и административных санкций.

Итак, на ЮУЖД можно выделить административные методы управления персоналом, а именно:

- создание правил внутреннего трудового распорядка;

– издание приказов о дисциплинарной ответственности, при нарушении работников трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, появление в состоянии алкогольного опьянения и т.д.).

При первом нарушении, выносится замечание, при систематических нарушений применяется выговор с последующим увольнением.

В целях предотвращения участия работников железнодорожного транспорта в хищениях имущества компании ОАО «РЖД» и перевозимых грузов, Южно–Уральской железной дорогой продолжается проведение целенаправленной, постоянной, системной работы в трудовых коллективах. Мероприятия по предупреждению, пресечению фактов хищений, устранению условий, способствующих их совершению, разрабатываются с учетом работы структурного подразделения и человеческого фактора.

В целом, можем сделать вывод, что данный метод эффективно работает на полигоне, так как процент причин увольнения за нарушения трудовой дисциплины весьма мал (таблица 2.12).

Экономические методы управления предполагают влияние на персонал с помощью мотивации – путем материального стимулирования, премирования, установления материальных санкций.

В ЮУЖД применяется система премий и доплат. Рассмотрим систему заработной платы на предприятии.

Среднемесячная заработная плата за 2016 год по полигону Южно–Уральской железной дороги на перевозках составила 39917 руб. с ростом к прошлому году на 5,3%, при росте индекса потребительских цен на 7,1%.

Реальная заработная плата к 2015 г. составила – 98,3%.

В качестве приоритетной формы мотивации работников компании на выполнение поставленных задач является применение, в первую очередь, различных видов поощрения за успешную работу.

Общая сумма выплат по дополнительному премированию и

единовременным вознаграждениям составила 1 млрд. 369 млн. руб., в том числе:

– вознаграждение за преданность компании выплачено на сумму 877,7 млн. руб. (в среднем на одного работника вознаграждение составляет более 60 тыс. руб.).

– по итогам работы за 2015г. за обеспечение безопасности движения поездов, в феврале 2016 г. выплачено вознаграждение на сумму 149,1 млн. руб., премировано 7647 работников полигона дороги, средняя выплата составила 19,5 тыс. руб.

– в соответствии с Положениями о дополнительном премировании выплачено 148,9 млн. руб. В среднем ежемесячно премировалось более 3 тысяч работников (средняя выплата на одного работника составила порядка 3,7 тыс. руб.).

Подводя итоги экономических методов управления на ЮУЖД, можно сделать вывод, что они неплохо функционируют, исходя из анализа причин увольнения сотрудников.

Социально–психологические методы управления персоналом в ЮУЖД, заключаются, прежде всего, в: адаптации и обучении сотрудников.

Рассмотрим обучение персонала.

В основном обучение персонала направлено на руководителей, чем на специалистов.

На 2016 год было запланировано повышение квалификации руководителей и специалистов Южно–Уральской железной дороги филиала ОАО «РЖД» в количестве 742 чел., из них руководителей – 655 и 87 специалистов.

Исходя из вышеперечисленных данных и анализа опросов молодых специалистов, мы можем сделать вывод, что потребность молодых специалистов в профессиональном росте и саморазвитии не удовлетворяется. А, соответственно, специалист не видит перспектив дальнейшей работы в Компании.

Адаптация на предприятии ЮУЖД проводится с каждым новым сотрудником, в течение двух недель. К «новичку» прикрепляется наставник, в обязанности которого входит:

- знакомство с сотрудниками;
- инструктаж;
- знакомство с спецификой деятельности;
- знакомство с основными Программами лояльности Компании.

Лояльность в ЮУЖД, так же как на ОАО «РЖД» в целом, делится на два аспекта: лояльность пассажиров и партнёров, и лояльность персонала.

На предприятии имеется ряд документов, определяющих формирование лояльности работников:

1. Коллективный договор;
2. Концепция программы лояльности Холдинга «РЖД», реализуемая открытым акционерным обществом «Федеральная пассажирская компания»;
3. Регламент взаимодействия по процессу «Социальные льготы и управления награждениями»;
4. Регламент взаимодействия по процесс «Внутрикорпоративные коммуникации»;
5. Правила и условия программ лояльности «РЖД Бонус» Холдинга «РЖД»;
6. Программы лояльности по привлечению. Удержанию и закреплению кадров ОАО «РЖД» на период до 2030 года;
7. Кодекс деловой этики;
8. Приказ «О видах поощрения в «ОАО РЖД»;
9. Распоряжение «О формирования бренд – ориентированного поведения персонала Холдинга РЖД».
10. Распоряжение «Об именных стипендиях».

Однако, мы видим, что система наставничества в целом не достаточно хорошо сформирована, так как исходя из опроса молодых специалистов мы выявили недостаточную осведомленность с основными Положениями и

Программами Компании и неудовлетворенность организацией работы (таблица 2.15).

Коммуникативные методы управления персоналом компании основываются на регламенте взаимодействия руководителей и сотрудников.

Регламент взаимодействия на ЮУЖД осуществляет процесс «Внутрикорпоративные коммуникации».

Порядок взаимодействия по процессу «Внутрикорпоративные коммуникации», изложенный в настоящем Регламенте основывается и дополняет действующие локальные нормативные акты компании и является обязательным для исполнения всеми участниками процесса во всех подразделениях и филиалах ОАО «РЖД».

Канал коммуникации – специально сформированная среда, через которую передается информация между руководством и целевыми аудиториями ОАО «РЖД», включает в себя инструменты информирования и обратной связи.

Система внутрикорпоративных коммуникаций – комплекс взаимосвязанных каналов коммуникации и коммуникационных мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности, информированности, вовлеченности работников компании.

Преимущество – коммуникация охватывает все направления предприятия: пассажирские перевозки, грузоперевозки, деятельность самой компании.

Данный документ важен в формировании лояльности. На основании него можно распланировать пути и меры донесения до сотрудников пользы программ и мероприятий по лояльности.

Однако, мы можем наблюдать формальность данных мероприятий, потому что контроль на предприятии не организован должным образом. А соответственно, потребность персонала в обратной связи с руководством не удовлетворяется в полной мере.

Метод стимулирования и мотивации персонала основывается на

поощрении персонала за успехи в труде, его дальнейшей мотивации к качественному труду. Рассмотрим его работу на ЮУЖД подробнее.

Приказ «О видах поощрения в «ОАО РЖД» помогает сотрудникам больше расположиться к компании, увидев её возможности, а значит они будут более лояльны и мотивированы.

Виды поощрений:

- а) объявление благодарности;
- б) выдача премии;
- в) награждение ценным подарком;
- г) награждение Почетной грамотой ОАО «РЖД»;
- д) объявление Благодарности президента ОАО «РЖД»;
- е) присвоение званий: «Лучший по профессии на железнодорожном транспорте», «Лучший мастер на железнодорожном транспорте», «Лучший руководитель среднего звена на железнодорожном транспорте», «Лучший уполномоченный по охране труда на железнодорожном транспорте», «Лучший общественный инспектор по безопасности движения поездов на железнодорожном транспорте», «Лучший организатор технического творчества ОАО «РЖД», «Новатор ОАО «РЖД», «Лучший изобретатель ОАО «РЖД»;
- ж) награждение именными часами президента ОАО «РЖД»;
- з) награждение знаками: «За безаварийный пробег на локомотиве 500000 км», «За безаварийный пробег на локомотиве 1000000 км», «За безаварийное проследование 500000 вагонов», «За безаварийное проследование 1000000 вагонов», «За безопасность движения», «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 20 лет», «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 30 лет», «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 40 лет», «За заслуги в развитии ОАО «Российские железные дороги» 1 и 2 степени;
- и) награждение знаком «Почетный железнодорожник ОАО «Российские железные дороги».

Преимущество – система мотивации развита как для молодых сотрудников, так и для тех, кто уже давно работает на предприятии.

Однако, из опроса молодых сотрудников, наблюдается не достаточная удовлетворенность системой поощрения сотрудников. Как правило, на ЮУЖД награждаются ценными грамотами и подарками руководители структурных подразделений, а не простые сотрудники компании.

Таким образом, подводя итог данной главы диссертационного исследования, можно выделить следующие проблемы высокой текучести кадров молодых специалистов, а именно:

1. Не в полной мере работает система наставничества молодых специалистов, сотрудники плохо осведомлены об основных Положениях Программами компании, а, соответственно, и уровень лояльности низкий.

2. Отрицательная работа системы обучения специалистов, так как в большей мере повышение квалификации направлено на руководителей подразделений. Как следствие наблюдается низкая мотивация персонала.

3. Не достаточно развита система поощрений сотрудников, которая так же приводит к низкой мотивации персонала.

4. Не развита внутренняя коммуникативная система ЮУЖД. Сотрудники не имеют возможности предлагать свои идеи руководству, изучать новшества компании, получать обратную связь о качестве своей работы.

3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ЮУЖД

3.1 Разработка проектной системы мотивации и лояльности

В ходе исследования уровня лояльности и мотивации сотрудников ЮУЖД нами были выявлены ряд моментов, ведущих к текучести кадров.

Нам необходимо усовершенствовать существующую систему лояльности и мотивации и рассмотреть ее как средство удержания молодых специалистов. Таким образом, мы так же сможем повысить эффективность труда.

Далее рассмотрим мероприятия, которые позволят устранить выявленные недостатки и повысить уровень лояльности и мотивации сотрудников, а следовательно, и снизить текучесть кадров молодых специалистов. Для реализации данных мероприятий будут определены четкие цели и задачи, ответственные лица. Это важно для следования стратегии изменений и управления ими в формате SMART (рисунок 3.1).

Исходя из рисунка, можем увидеть, что данная система формирования лояльности и мотивации молодых специалистов более эффективная. Так как включает в себя и анкетирование молодых специалистов, и последующий анализ их мотивационного профиля и уровня лояльности. Так же в усовершенствованной системе у молодых специалистов появиться возможность ознакомления с основными Правилами, Положениями и Программа Компании через электронные ресурсы.

Молодые специалисты так же будут иметь возможность планирования своей карьеры и ознакомиться с графиком своего обучения и повышения квалификации через специальную базу данных.

Цель	Сформировать долгосрочные трудовые отношения с молодыми специалистами к 12.2018г., за счет сокращения их текучести на 3%, используя новый проект повышения лояльности и мотивации персонала
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Построение эффективной коммуникации между руководителями структурных подразделения и молодыми специалистами 2. Создание оптимальной системы повышения квалификации и планирования карьеры молодых специалистов 3. Создание оптимальной системы информирования молодых специалистов с основными Положениями и Программами Компании



Технологии	<ul style="list-style-type: none"> - Анкетирование при найме, уже работающих и увольняющихся молодых специалистов на выявление мотивов и стимулов труда; - Создание базы данных молодых специалистов с планированием карьеры и календарным графиком их повышения квалификации в каждом структурном подразделении с возможностью доступа каждого работника по запросу; - Создание информационного портала или группы в социальных сетях с информацией об основных Положениях, Программах и новостях работы структурного подразделения; - Возможность предложения своих идей и рекомендаций с получением обратной связи от начальников структурных подразделений; - Дальнейшая диагностика и анализ динамики уровня лояльности и мотивационного профиля 2 раза в год.
------------	--

Критерии:	<p>Снижение текучести молодых специалистов на 3% к 12.2018г. Повышение эффективности труда на 10% Сокращение издержек от регулярного увольнения МС и найма новых сотрудников</p>
-----------	--

Рисунок 3.1 – Усовершенствованная система формирования лояльности и мотивации молодых специалистов



Рисунок 3.2 – Дерево целей усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации молодых специалистов

Таким образом, основополагающей целью является повышение эффективности труда на 10%, путем снижения текучести молодых специалистов на 3% к 28.12.2018г.

Далее с помощью анализа поля сил К.Левина рассмотрим факторы, влияющие на систему совершенствования. К.Левин утверждал, что любая организация находится в балансе между сдерживающими и движущими силами к изменениям.

Ниже проанализируем, какие силы способствуют реализации нашего проекта, а какие препятствуют.

Рассмотрим движущие силы:

1. Ценность в квалифицированных молодых специалистах. В интересах Компании, сохранить молодой потенциал сотрудников, так как в дальнейшем он и будет основой кадрового состава как структурных подразделений, так и ЮУЖД в целом.

2. Минимизация затрат за счет снижения текучести молодых специалистов. Данная сила имеет важную роль, так как в случае реализации проекта затраты на поиск и найм новых сотрудников снизятся.

3. Повышение эффективности труда за счет сохранения долгосрочных трудовых отношений с молодыми специалистами. Немаловажную роль играет эта движущая сила, сохраняя долгосрочные отношения с определенной категорией сотрудников, мы повышаем эффективность их труда.

К сдерживающим силам относятся:

1. Сопротивление изменениям со стороны руководителей структурных подразделений. Как правило при бюрократическом типе организационной культуры руководители не стремятся нарушать привычный уклад своих полномочий, и, соответственно, не охотно принимают новшества.

2. Сопротивление изменениям со стороны специалистов УП структурных подразделений. Не маловажную роль играют здесь и специалисты УП, так как при внедрении новой системы на них возложатся дополнительные обязанности по опросу молодых специалистов и анализу текущих диагностик.

Изобразим наглядно вышесказанное (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Поле сил К.Левина ЮУЖД

Таким образом, мы можем предположить, что проект целесообразен, так как наличие движущих сил преобладает.

Каждый проект имеет множество рисков. Причиной возникновения рисков, может быть неопределенность. Наш проект так же имеет определенные риски. И нам необходимо их учесть. Так же необходимо оценить риски, то есть определить насколько сильны они могут быть и каковы их последствия. Рассмотрим анализ рисков (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Оценка рисков реализации проекта

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	- Очень высокие- 0,9 - Высокие- 0,7 - Средние- 0,5 - Низкие- 0,3 - Очень низкие- 0,1
Серьезность последствия	- Очень серьезные- 0,8 - Серьезные- 0,6 - Средние- 0,4 - Незначительные- 0,2

Исходя из данных таблицы, оценим риски по реализации проекта Усовершенствованная система формирования лояльности и мотивации молодых специалистов (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Риски проекта

№	Критерий риска	Вероятность наступления	Тяжесть последствий	Меры по минимизации риска
1.	Большие затраты на реализацию проекта	0,5	0,4	Минимизация затрат
2.	Нарушение сроков реализации проекта	0,5	0,2	Соблюдение действий согласно плану
3.	Сопrotивление руководителей и специалистов УП	0,7	0,4	Информирование руководителей и специалистов УП
4.	Снижение эффективности труда	0,2	0,7	Эффективные мероприятия
5.	Ошибки в разработке проекта	0,5	0,8	Определение ответственных лиц

Следующим этапом заполним карту риска, чтобы выявить наиболее опасные риски для проекта (рисунок 3.4).

Вероятность	Последствия			
	0,2	0,4	0,6	0,8
0,9	0,18	0,36	0,54	0,72
0,7	0,14 R4	0,28 R3	0,42	0,56
0,5	0,1 R2	0,2 R1	0,3	0,4 R5
0,3	0,06	0,12	0,18	0,24
0,1	0,02	0,04	0,06	0,08

Рисунок 3.4 – Карта рисков реализации проекта

Таблица 3.3 – План мероприятий проекта усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации молодых специалистов

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность (в днях)	Трудоемкость (час/чел)	Предшествующие работы	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Анализ экономических показателей по структурному подразделению за последние 3 года	01.02.2018-05.02.2018	3	24	-	Отчет, экономическая проблема	Экономист
2.	Проведение кадрового аудита структурного подразделения	05.02.2018-08.02.2018	2	16	1	Отчет	Ведущий специалист УП
3.	Проведение первичного анкетирования МС на мотивационный профиль и уровень лояльности	09.02.2018-16.02.2018	5	40	1,2	Анализ	Специалист УП
4.	Разработка усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации МС	17.02.2018-25.02.2018	7	56	3	Официальный документ проекта	Ведущий специалист УП
5.	Создание базы данных МС с календарным графиком повышения квалификации	1.03.2018-1.04.2018	15	60	2,4	База данных	Программист, специалист УП
6.	Ознакомление МС, наставников и начальника СП с базой данных и ее работой	02.04.2018-04.04.2018	1		5	Список ознакомленных	Ведущий специалист УП

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Разработка индивидуального планирования карьеры (ИПК) МС	06.04.2018-06.05.2018	15	60	2,3,4	Индивидуальное планирование карьеры	Специалист УП, Ведущий специалист УП
8.	Ознакомление МС и наставников с их ИПК	07.05.2018-20.05.2018	5	15	7	Список ознакомленных	Ведущий специалист УП
9.	Внесение в базу данных ИПК	21.05.2018-23.05.2018	2	8	7,8	Обновленная база данных	Специалист УП
10.	Разработка информационного портала с основной информацией СП, Положениях и Программах Компании, новостях	25.05.2018-25.06.2018	15	45	-	Информационный портал	Программист, Специалист УП
11.	Ознакомление МС с работой информационного портала	26.06.2018-29.06.2018	1	3	10	Список ознакомленных	Специалист УП
12.	Подготовка Приказа о создании ежемесячного дня «Предложений и обратной связи»	1.07.2018-3.07.2018	1	2	4	Приказ	Специалист УП
13.	Ознакомление начальника СП с Приказом	4.07.2018	1	1	12	Приказ	Ведущий специалист УП, Начальник СП
14.	Информирование МС о введении «Дня предложений и обратной связи»	06.07.2018-08.07.2018	1	3	12	Список ознакомленных	Ведущий специалист УП

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
15.	Опрос МС о знаниях нововведений, получение обратной связи	15.07.2018-31.07.2018	5	10	5,6,7,10	Список опрошенных	Специалист УП
16.	Анализ обратной связи, корректировка нововведений	1.08.2018-07.08.2018	3	24	15	Анализ	Ведущий специалист УП, Специалист УП
17.	Проведение «Дня предложений и обратной связи»	08.08.2018	1	3	12, 13, 14	Протокол	Начальник СП
18.	Анализ «Дня предложений и обратной связи»	09.08.2018	1	3	17	Анализ	Начальник СП
19.	Размещение на информационном портале итогов работы после «Дня предложений и обратной связи» о отчета о проделанной работе	15.08.2018	1	3	17, 18	Статья на информационном портале	Программист, специалист УП
20.	Повторное анкетирование МС на мотивационный профиль и уровень лояльности	20.08.2018-05.09.2018	6	12	3, 4	Анкеты	Специалист УП
21.	Анализ динамики мотивационного профиля и уровня лояльности МС	07.09.2018-12.09.2018	3	6	20, 3, 4	Анализ	Ведущий специалист УП
22.	Возможная корректировка работы	15.09.2018-25.09.2018	5	10	20, 21	Отчет	Специалист УП, Ведущий специалист УП

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
23.	Проведение «Дня предложений и обратной связи»	28.09.2018	1	3	17	Протокол	Начальник СП
24.	Анализ «Дня предложений и обратной связи»	29.09.2018	1	3	23	Анализ	Начальник СП
25.	Размещение на информационном портале итогов работы после «Дня предложений и обратной связи» о отчета о проделанной работе	30.09.2018	1	3	23, 24	Статья на информационном портале	Программист, специалист УП
26.	Предложить наиболее активным МС участвовать в разработке стратегии или плановых показателей СП	1.10.2018-10.10.2018	5	15	-	Презентация или доклад МС	Ведущий специалист УП
27.	Презентация МС разработки стратегии или плановых показателей СП	12.10.2018	1	2	26	Протокол	Ведущий специалист УП
28.	Назначить выдающегося МС наставником	15.10.2018	1	1	27	Приказ о наставничестве	Ведущий специалист УП
29.	Оценить уровень мотивации и лояльности МС	20.10.2018-25.10.2018	3	9	28	Анализ	Специалист УП, Ведущий специалист УП

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
30.	Подписать приказ о повышении или награждении выдающегося МС	30.10.2018	1	1	29	Приказ	Начальник СП, Ведущий специалист УП
31.	Обеспечить повышение, награждение или включение в кадровый резерв выдающегося МС	05.11.2018	1	1	31	Приказ	Начальник СП
32.	Разместить на информационном портале сведения о выдающемся МС в целях ознакомления других МС	07.11.2018	1	1	31	Сведения о МС на информационном портале	Программист, Специалист УП
33.	Проведение «Дня предложений и обратной связи»	08.11.2017	1	1	-	Протокол	Начальник СП
34.	Анализ «Дня предложений и обратной связи»	09.11.2018-14.11.2018	2	4	33	Анализ	Начальник СП
35.	Повторное анкетирование МС на мотивационный профиль и уровень лояльности	20.11.2018-27.11.2018	5	15	-	Анкеты	Специалист УП
36.	Анализ динамики мотивационного профиля и уровня лояльности МС	29.11.2018-6.12.2018	5	15	35	Анализ	Специалист УП, Ведущий специалист УП

Окончание таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
37.	Собрание ответственных лиц за реализацию проекта и подведение итогов	10.12.2018-15.12.2018	2	6	35, 36	Протокол собрания	Начальник СП, Ведущий специалист УП, специалист УП, экономист
38.	Завершение проекта	28.12.2018	1	6	-	Протокол, анализ	Начальник СП, Ведущий специалист УП, специалист УП, экономист

Итак, в таблице 3.3 мы рассмотрели план мероприятий данного проекта и определили необходимые работы для его реализации. Так же рассчитали, сколько дней и сколько человек-часов будет длиться данное мероприятие. Все эти данные необходимы для создания диаграммы Ганта (Приложение Г).

Выводы по параграфу:

1. В данном параграфе мы рассмотрели проект усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации молодых специалистов, в которой прописаны цель, субъекты, объекты и критерии проекта.

2. Так же мы рассмотрели дерево целей и поставили определенные задачи. Так же рассмотрели движущие и сдерживающие силы проекта с помощью поля сил К. Левина и сделали вывод, что движущих сил больше, а, соответственно, проект целесообразен.

3. Так же мы определили риски проекта и составили план мероприятий.

3.2 Внедрение проекта системы мотивации и лояльности

Для реализации проекта необходимо отразить все затраты на проект. Для этого сначала рассчитаем затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала, которые делятся на инвестиционные и на эксплуатационные.

Ниже мы отразим заработную плату в месяц лиц, задействованных в проекте:

1. Начальник СП (1 чел.) - 70 тыс.руб.
3. Ведущий специалист УП (1 чел.) - 40 тыс. руб.
4. Специалист УП (1 чел.) - 30 тыс. руб.
5. Программист (1 чел.) - 40 тыс.руб.
6. Экономист (1 чел.) – 40 тыс.руб.

Рассчитаем заработную плату каждого из задействованных лиц в час:

1. Начальник СП - 70 тыс.руб./21 день/8ч= 417руб./ч
3. Ведущий специалист УП - 40 тыс. руб. /21 день/8ч= 238руб./ч
4. Специалист УП - 30 тыс. руб. /21 день/8ч= 178руб./ч
5. Программист - 40 тыс.руб. /21 день/8ч= 238руб./ч
6. Экономист – 40 тыс.руб. /21 день/8ч= 238руб./ч

1. Определим инвестиционные вложения по формуле:

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T,$$

где Z_T – затраты;

$t = 0$ – нулевой период, т.к. на начало проекта должны быть определённые деньги.

2. Определим поступления от реализации проекта:

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T,$$

где D_T – доход;

$t = 1$ – первый период.

Таблица 3.4 – Инвестиционные затраты на проект

№	Наименование мероприятий	Трудоемкость (час/чел)	Стоимость	Итого	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6
Февраль					
4.	Анализ экономических показателей по структурному подразделению за последние 3 года	24	238 руб./час = 5712 руб.	5712 руб.	Экономист
5.	Проведение кадрового аудита структурного подразделения	16	238 руб./час = 3808 руб.	3808 руб.	Ведущий специалист УП
6.	Проведение первичного анкетирования МС на мотивационный профиль и уровень лояльности	40	178 руб./час = 7120 руб.	7120 руб.	Специалист УП
4.	Разработка усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации МС	56	238 руб./час = 13328 руб.	13328 руб.	Ведущий специалист УП
Итого за февраль: 29968 руб.					
Март					
5.	Создание базы данных МС с календарным графиком повышения квалификации	60	238 руб./час = 14280 руб. 178 руб./час = 10680 руб.	24960 руб.	Программист, специалист УП
Итого за март: 24960 руб.					
Апрель					
6.	Ознакомление МС, наставников и начальника СП с базой данных и ее работой	12	238 руб./час = 2856 руб.	2856 руб.	Ведущий специалист УП
7.	Разработка индивидуального планирования карьеры (ИПК) МС	60	238 руб./час = 14280 руб. 178 руб./час = 10680 руб.	24960 руб.	Специалист УП, Ведущий специалист УП
Итого за апрель: 27816 руб.					
Май					
8.	Ознакомление МС и наставников с их ИПК	15	238 руб./час = 3510 руб.	3510 руб.	Ведущий специалист УП
9.	Внесение в базу данных ИПК	8	178 руб./час = 1424 руб.	1424 руб.	Специалист УП

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
10.	Разработка информационного портала с основной информацией СП, Положениях и Программах Компании, новостях	45	238 руб./час = 10710 руб. 178 руб./час = 8010 руб.	18720 руб.	Программист, Специалист УП
Итого за май: 23654 руб.					
Июнь					
11.	Ознакомление МС с работой информационного портала	3	178 руб./час = 534 руб.	534 руб.	Специалист УП
Итого за июнь: 534 руб.					
Июль					
12.	Подготовка Приказа о создании ежемесячного дня «Предложений и обратной связи»	2	178 руб./час = 356 руб.	356 руб.	Специалист УП
13.	Ознакомление начальника СП с Приказом	1	238 руб./час = 238 руб. 417 руб./час = 417 руб.	655 руб.	Ведущий специалист УП, Начальник СП
14.	Информирование МС о введении «Дня предложений и обратной связи»	3	238 руб./час = 714 руб.	714 руб.	Ведущий специалист УП
15.	Опрос МС о знаниях нововведений, получение обратной связи	10	178 руб./час = 1780 руб.	1780 руб.	Специалист УП
Итого за июль: 3505 руб.					
Август					
16.	Анализ обратной связи, корректировка нововведений	24	238 руб./час = 5712 руб. 178 руб./час = 4272 руб.	9984 руб.	Ведущий специалист УП, Специалист УП
17.	Проведение «Дня предложений и обратной связи»	3	417 руб./час = 1251 руб.	1251 руб.	Начальник СП
18.	Анализ «Дня предложений и обратной связи»	3	417 руб./час = 1251 руб.	1251 руб.	Начальник СП
19.	Размещение на информационном портале итогов работы после «Дня предложений и обратной связи» о отчета о проделанной работе	3	238 руб./час = 714 руб. 178 руб./час = 534 руб.	1248 руб.	Программист, специалист УП
20.	Повторное анкетирование МС на мотивационный профиль и уровень лояльности	12	178 руб./час = 2136 руб.	2136 руб.	Специалист УП

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
Итого за август: 15810 руб.					
Сентябрь					
21.	Анализ динамики мотивационного профиля и уровня лояльности МС	6	238 руб./час = 1428 руб.	1428 руб.	Ведущий специалист УП
22.	Возможная корректировка работы	10	238 руб./час = 2380 руб. 178 руб./час = 1780 руб.	4160 руб.	Специалист УП, Ведущий специалист УП
23.	Проведение «Дня предложений и обратной связи»	3	417 руб./час = 1251 руб.	1251 руб.	Начальник СП
24.	Анализ «Дня предложений и обратной связи»	3	417 руб./час = 1251 руб.	1251 руб.	Начальник СП
25.	Размещение на информационном портале итогов работы после «Дня предложений и обратной связи» о отчета о проделанной работе	3	238 руб./час = 714 руб. 178 руб./час = 534 руб.	1248 руб.	Программист, специалист УП
Итого за сентябрь: 9338 руб.					
Октябрь					
26.	Предложить наиболее активным МС участвовать в разработке стратегии или плановых показателей СП	15	238 руб./час = 3570 руб.	3570 руб.	Ведущий специалист УП
27.	Презентация МС разработки стратегии или плановых показателей СП	2	238 руб./час = 476 руб.	476 руб.	Ведущий специалист УП
28.	Назначить выдающегося МС наставником	1	238 руб./час = 238 руб.	238 руб.	Ведущий специалист УП
29.	Оценить уровень мотивации и лояльности МС	9	238 руб./час = 1666 руб. 178 руб./час = 1602 руб.	3268 руб.	Специалист УП, Ведущий специалист УП
30.	Подписать приказ о повышении или награждении выдающегося МС	1	417руб./час = 417 руб. 238 руб./час = 238 руб.	655 руб.	Начальник СП, Ведущий специалист УП
Итого за октябрь: 8207 руб.					

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
Ноябрь					
33.	Проведение «Дня предложений и обратной связи»	1	417 руб./час = 417 руб.	417 руб.	Начальник СП
34.	Анализ «Дня предложений и обратной связи»	4	417 руб./час = 1668 руб.	1668 руб.	Начальник СП
35.	Повторное анкетирование МС на мотивационный профиль и уровень лояльности	15	178 руб./час = 2610 руб.	2610 руб.	Специалист УП
36.	Анализ динамики мотивационного профиля и уровня лояльности МС	15	238 руб./час = 3570 руб. 178 руб./час = 2610 руб.	6180 руб.	Специалист УП, Ведущий специалист УП
Итого за ноябрь: 11708 руб.					
Декабрь					
37.	Собрание ответственных лиц за реализацию проекта и подведение итогов	6	417 руб./час = 2502 руб. 238 руб./час = 1428 руб. 238 руб./час = 1428 руб. 178 руб./час = 1068 руб.	6426 руб.	Начальник СП, Ведущий специалист УП, специалист УП, экономист
38.	Завершение проекта	6	417 руб./час = 2502 руб. 238 руб./час = 1428 руб. 238 руб./час = 1428 руб. 178 руб./час = 1068 руб.	6426 руб.	Начальник СП, Ведущий специалист УП, специалист УП, экономист
Итого за декабрь: 12852 руб.					
Итого за проект: 168352 руб.					

Таким образом, наши инвестиционные затраты на внедрение проекта составят 168352 рублей.

Далее мы произведем расчет эксплуатационных затрат сопровождение проекта специалистами организации (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Эксплуатационные затраты на проект

№	Мероприятие	Содержание затрат	Сумма
1.	Доплата Специалисту УП за ведение базы данных МС с календарным графиком повышения квалификации с 1.05.2018 - по 28.12.2018 20% от заработной платы	30000 руб. * 0,2 = 6000 руб. 30000 руб. + 6000 руб. = 36000 руб.	36000 руб.
2.	Доплата программисту за ведение информационного портала с 1.06.2018 - по 28.12.2018 20% от заработной платы	40000 руб. * 0,2 = 8000 руб. 40000 руб.+ 8000 руб. = 48000 руб.	48000 руб.
3.	Доплата наставникам (10 человек) с 1.06.2018 - по 28.12.2018 30% от заработной платы (от 35000 руб.)	35000 руб. * 0,3 = 10500 руб. 35000 руб. + 10500 руб. = 455000 руб.	455000 руб.
		Итого: 539000 руб.	

После полученных расчетов необходимо составить сводный бюджет расходов на внедрение нашего проекта (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Бюджет проекта

Месяц	Суммы инвестиционных затрат	Суммы эксплуатационных затрат	Итого
Февраль	29968 руб.	0 руб.	29968 руб.
Март	24960 руб.	0 руб.	24960 руб.
Апрель	27816 руб.	0 руб.	27816 руб.
Май	23654 руб.	36000 руб.	59654 руб.
Июнь	534 руб.	539000 руб.	539534 руб.
Июль	3505 руб.	539000 руб.	542505 руб.
Август	15810 руб.	539000 руб.	554810 руб.
Сентябрь	9338 руб.	539000 руб.	548338 руб.
Октябрь	8207 руб.	539000 руб.	547207 руб.
Ноябрь	11708 руб.	539000 руб.	550708 руб.
Декабрь	12852 руб.	539000 руб.	551852 руб.
Итого	168352 руб.	3809000 руб.	3977352 руб.

Итого общий бюджет затрат составляет 3977352 рублей. В следующем параграфе мы рассчитаем экономическую эффективность проекта усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации молодых специалистов.

3.3 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки экономической эффективности проекта усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации молодых специалистов необходимо рассчитать доход, который получит предприятие от реализации программы. Доходом от проекта мы принимаем уменьшение затрат на замещение уволившихся молодых специалистов и, как следствие, повышение эффективности труда.

Затраты до реализации проекта и после можно представить в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Затраты ЮУЖД на замещение специалистов за 2016 год.

Элемент затрат	Допущения	Затраты, руб.	Затраты, руб. на 944 человек уволенных в 2016 году.
Процесс увольнения работника			
Время, потерянное при обсуждении увольнения	1 час времени уволившегося (208 руб./час), 1 час специалиста УП (178 руб./час)	803 руб.	758032 руб.
Время, затраченное на собеседование	1/2 часа начальника СП (417 руб./час)	208,5 руб.	196824 руб.
Время на собеседование, затраченное уволившимся	1 час	208 руб.	196352 руб.
Резюмирование и документальное оформление	1/2 часа начальника СП (417 руб./час) и 1 час специалиста УП (178 руб./час)	386,5 руб.	364856 руб.
ИТОГО			1516064 руб.

Окончание таблицы 3.6

Наем нового работника			
Размещение объявления в СМИ	Годовой договор на размещение объявления	20000 руб.	20000 руб.
Собеседование	1 час начальника СП (417 руб./час) и 1 час специалиста УП (178 руб./час)	595 руб.	561680 руб.
Оформление личного дела	2,5 часа специалиста УП (178 руб./час)	445 руб.	420080 руб.
Внесение данных в ЕК АСУТР	1/2 часа специалиста УП (178 руб./час)	89 руб.	84016 руб.
ИТОГО			1085776 руб.
Обучение			
Время наставника	80 часов (208 руб./час)	16640 руб.	15708161 руб.
Время работника	80 часов (208 руб./час)	16640 руб.	1570161 руб.
Тестирование работника по итогам обучения	1/2 часа начальника СП (417 руб./час) и 1/2 час ведущего специалиста УП (238 руб./час)	327,5 руб.	309160 руб.
Время работника на тестирование	1 час времени работника (208 руб./час)	208 руб.	196352 руб.
ИТОГО			33688834 руб.
ВСЕГО			36290674 руб.

Таким образом, является вполне осуществимой одна из поставленных целей проекта - снижение текучести молодых специалистов на 3% к концу 2018 г. при повышении эффективности труда на 10%.

На основании представленных данных, рассчитаем предполагаемый доход с учетом дисконтирования. Определим норму дисконта для данного проекта. Норма дисконта - это приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения. Норма дисконта годовая (d) для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что проект является высоко рискованным и не застрахован от действия человеческого

фактора и равна 19% (согласно расчетам экономистов: 13% риски + 6% инфляция).

$$d = b + c ,$$

b – инфляция;

c – учёт рисков.

Определим коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора).

Коэффициент дисконтирования - это коэффициент, с помощью которого номинальные единовременные затраты или инвестиции в год их вложения приводятся к единому расчетному году. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1 + d)^t} ,$$

где d – норма дисконта, в нашем случае $d = 0,19 : 12 = 0,01583$;

$t = 0, 1, 2, \dots T$

Дисконтированный доход – это доход (до вычета затрат) умноженный на коэффициент дисконтирования (то есть доход приведённый к текущему периоду). Основным показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (интегральный эффект, накопленный дисконтированный эффект, прибыль). Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует разницу между денежными поступлениями и суммарными затратами, приведёнными к единому моменту времени. Это реальный доход, который может обеспечить конкретный проект за расчётный период. Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) - нарастающий итог ЧДД (NPV)

$$ЧТС_t = \sum_{i=0}^t ЧДД_i .$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период

$$ЧТС_T = NPV = \sum_{i=0}^T ЧДД_i$$

Сравним затраты 2016 года на замещение и от предлагаемого проекта.

В 2016 году с предприятия полигона ЮУЖД было уволено 944 молодых специалистов, что составляет 9,3% от общей численности молодых специалистов.

За 2016 год ЮУЖД понесла дополнительные расходы на замещение только уволенных молодых специалистов 36290672 рубля. В дальнейшем, при увеличении текучести молодых специалистов расходы компании будут расти.

Текучесть кадров оказывает влияние на производительность труда. Возрастает нагрузка на замещающих сотрудников, которым приходится распределять свои трудовые ресурсы не только на выполнение своих должностных обязанностей.

Таблица 3.7 – Динамика основных показателей до и после проекта.

Год	Текучесть персонала, %				
2016	9,3				
2018	6,3				
Месяц	2016		2018		Экономия от внедрения проекта, руб.
	Количество уволенных. Чел.	Затраты на замещение, руб.	Количество уволенных. Чел.	Затраты на замещение, руб.	
Февраль	85	3267698	85	3267698	0
Март	85	3267698	85	3267698	0
Апрель	86	3306142	86	3306142	0
Май	86	3306142	86	3306142	0
Июнь	86	3306142	76	2921707	384435
Июль	86	3306142	70	2691046	615096
Август	86	3306142	62	2383498	922644

Окончание таблицы 3.7

Месяц	2016		2018		Экономия от внедрения проекта, руб.
	Количество уволенных. Чел.	Затраты на замещение, руб.	Количество уволенных. Чел.	Затраты на замещение, руб.	
Сентябрь	86	3306142	54	2075949	1230193
Октябрь	86	3306142	46	1768401	1537741
Ноябрь	86	3306142	38	1460853	1845289
Декабрь	86	3306142	30	1153305	2152837
ИТОГО:	944	36290674	718	27602439	8688235

Анализируя данные таблицы, мы видим, что реализация проекта позволит сократить расходы на замещение персонала на 8688235 рублей за счет сокращения количества уволенных молодых специалистов на 226 человека. К тому же, лояльность и мотивация сотрудников это отдача, которая продолжает увеличиваться со временем, то есть в дальнейшем мы ожидаем увидеть еще более экономически-выгодную картину.

Расчетные показатели представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доходы от проекта, руб.	Затраты 2018, руб.	Коэф-т диск-я	Диск. затраты 2016г., руб.	Диск. затраты 2018г., руб.	ЧДД, руб.	ЧТС, руб.
Февраль	0	29968	1,000	0	29968	-29968	-29968
Март	0	24960	0,984	0	24561	-24561	-54529
Апрель	0	27816	0,968	0	26926	-26926	-81455
Май	0	59654	0,952	0	56791	-56791	-138246
Июнь	384435	539534	0,936	359831	505004	-145173	-283419
Июль	615096	542505	0,920	565888	499105	66783	-216636
Август	922644	554810	0,904	834070	501548	332522	115886
Сент-рь	1230193	548338	0,888	1092411	486924	605487	721373
Октябрь	1537741	547207	0,872	1340910	477165	863745	1585118
Ноябрь	1845289	550708	0,856	1579567	471406	1108161	2693279
Декабрь	2152837	551852	0,840	1808383	463556	1344827	4038106
Итого:	8688235	3977352		7581060	3542954	4038106	

Согласно данным таблицы, чистый дисконтированный доход равен 4038106 руб.

Это значит, что проект принесет организации экономию издержек на замещение.

Построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рисунок 3.5).

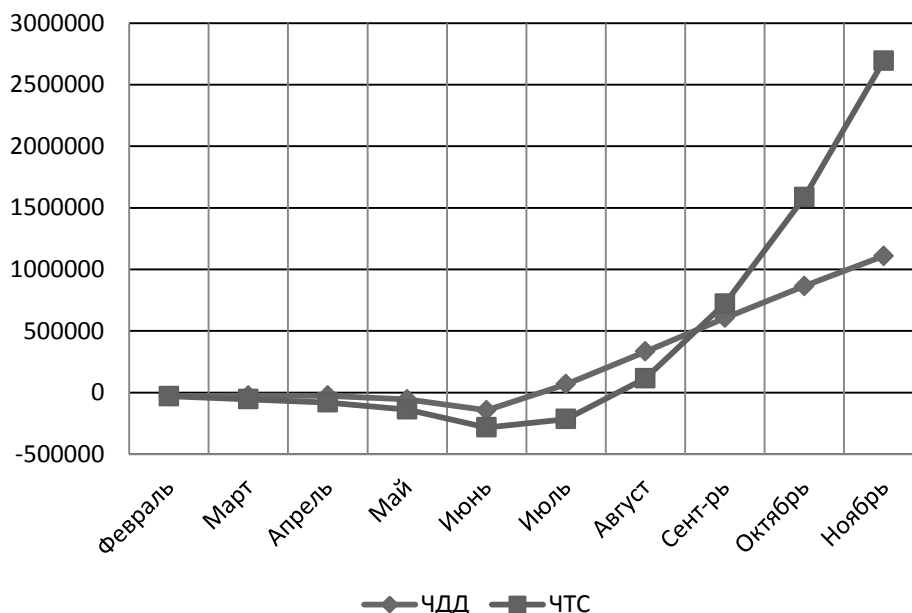


Рисунок 3.5 – График изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода

Определим индекс доходности. Индекс доходности – показатель, отражающий эффективность нашего проекта. Это показатель показывает доходность проекта на каждый рубль потраченных денег.

Индекс доходности рассчитывается по формуле :

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{ot}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{ot}} \text{ руб.} / \text{руб.}$$

где $D_t \cdot k_{ot}$ - дисконтированный доход

$Z_t \cdot k_{ot}$ - дисконтированные затраты

$$ИД = 7581060/3542954=2,14$$

В нашем случае индекс доходности равен 2,14 руб. /руб, что больше 1, а значит можно сказать о том, что данный проект может быть успешно реализован.

Срок окупаемости проекта $T_{ок}$ определяется из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{dt} = \sum_{t=1}^t Z_t \cdot k_{dt}$$

$$T^{ОКУП} = 6 + \frac{216636}{332522} = 6,7$$

Таким образом, срок окупаемости проекта составит 6,7 месяцев.

Зная индекс доходности, у нас есть возможность определить рентабельность проекта, которая рассчитывается по формуле :

$$R_{np} = ИД \cdot 100 \% - 100\%.$$

$$R_{np} = 2,14 \cdot 100 \% - 100\% = 114\%.$$

Рентабельность проекта равна 114%, что говорит о том, что проект считается выгодным. Таким образом, мы получаем следующие условия эффективности проекта: ЧДД = 4038106 руб.>0

$$ИД = 2,14 \text{ руб./руб.} > 1$$

$$R_{np} = 114\% > 0$$

Отообразим результаты исследования в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Результаты реализации проекта

Норма дисконта	22 %
Доход от проекта	8688235 руб.
Затраты 2018г.	3977352 руб.
ЧДД	4038106 руб.
ЧТС	4038106 руб.
ИД	2,14 руб.
Рентабельность	114 %
Срок окупаемости проекта	6,7 мес.

В данном параграфе мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, построили график изменения ЧДД и ЧТС и определили показатели, которые отражены в таблице. Это говорит о том, что проект действительно повышает эффективность труда за счет сокращения текучести молодых специалистов полигона ЮУЖД.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью диссертационного исследования является выявление факторов, влияющих на текучесть кадров и на основе этого разработка проекта усовершенствованной системы формирования лояльности и мотивации молодых специалистов.

Для достижения цели диссертации решены основные задачи, сделаны выводы и рекомендации по их внедрению:

Исходя из цели исследования, дано авторское определение текучести кадров и на этой основе рассмотрена эволюция социально–экономического развития.

Рассмотрена классификация факторов, влияющих на текучесть кадров ЮУЖД.

Разработаны практические рекомендации по сокращению текучести кадров, которые апробированы в подразделениях ЮУЖД и приняты к внедрению в компании на перспективу.

В результате исследования отметим, что работа проводилась в условиях новой экономической политики, с использованием механизмов рыночных отношений. При этом в диссертационном исследовании проведен анализ факторов текучести кадров и показано её влияние на стабильность деятельности компании на рынке труда. Независимо от предприятия или группы однотипных предприятий набор этих факторов текучести кадров можно использовать как для отраслевых, технологических, организационных, так и социальных, региональных и других предприятий.

Итак, Южно–Уральская железная дорога – филиал открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»)

Южно–Уральская железная дорога входит в число крупнейших отечественных магистралей. Это начальное звено Транссиба – самой протяженной железной дороги в мире. История начала строительства

железных дорог на Южном Урале неразрывно связана с необходимостью освоения богатых месторождений Урала, Сибири и потребностью создания новых рынков сбыта. 4 октября 1893 года из Челябинска отправился первый поезд. Во многом благодаря железной дороге Челябинск из небольшого провинциального города со временем превратился в мегаполис с миллионом жителей.

На сегодняшний момент компания Российские железные дороги представляет собой вертикально интегрированный холдинг. Южно–Уральская железная дорога – один из 16 его территориальных филиалов.

По состоянию на 31.12.2016 года списочная численность работников территориальных подразделений филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» в границах Южно–Уральской железной дороги составляет 42449 человек. Общая численность работников полигона Южно–Уральской железной дороги – 42924 чел.

Анализ текучести кадров показал следующие результаты: текучесть молодых специалистов за 2016 год составила 9,3% (в 2015г.- 6,8%), увеличение на 2,5%.

В ходе исследования уровня лояльности и мотивации сотрудников ЮУЖД нами были выявлены ряд моментов, ведущих к текучести кадров.

Нами были разработаны мероприятия, которые позволят устранить выявленные недостатки и повысить уровень лояльности сотрудников, а следовательно и снизить текучесть кадров молодых специалистов и повысить эффективность труда.

В нашем мероприятии разработаны предложения по совершенствованию лояльности и мотивации персонала, представлен усовершенствованный проект, направленный на повышение лояльности и мотивации персонала.

Рассчитана социально – экономическая эффективность мероприятий, предлагаемых в рамках усовершенствованного проекта.

В целом все цели и задачи нами проработаны и достигнуты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азрилиян, А.Н. Большой экономический словарь/А.Н.Азрилиян, Азрилиян О.М. , Калашникова Е.В. и др.– М: Институт новой экономики, 2012.–820 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 239 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 239 с.
7. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 180 с.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 237 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 192 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 400 с.
11. Батьковский, А. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) / Попов С. Проблемы

теории и практики управления. – 2013. – №1. – С 24–27.

12. Бовыкин, В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне внешних стандартов / В. Бовыкин – М.: Экономика, 2013. – 315 с.

13. Бородин, А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия. Проблемы теории и практики управления / А. Бородин. – 2012. – №6. – С. 11–16.

14. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко. Консультант директора. – 2013. – №4. – С. 22–26.

15. Верхоглазенко, В., Мост между интересами / А. Звезденков. Маркетолог. – 2013. – №1. – С. 7–12.

16. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А–Приор, 2012. – 176 с.

17. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. – М.: А–Приор, 2012. – 176 с.

18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.

19. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

20. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 282 с.

21. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. – М.: Эксмо, 2015. – 272 с.

22. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. – Самара: Самарский Дом печати, 2014. – 344 с.

23. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2014. – 226 с.

24. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И В. Доронина. – СПб.: Экономика, 2014. – 328с.
25. Дряхлов , Н., Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Е. Куприянов. – HR–Portal. – 2013. – №2. – С. 10–13.
26. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
27. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 416 с.
28. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 336 с.
29. Захаров, Н.И. Мотивационное управление в социально–экономических системах /Н.И. Захаров. – М.: Изд–во РАГС, 2012. – 249 с.
30. Захаров, Н.И. Мотивация и управление /Н.И. Захаров. – М.: Изд–во РАГС, 2015. – 214 с.
31. Иванычева, Т.А. Процесс формирования организационной культуры предприятия /Т.А. Иванычева. Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2 – С. 102–105.
32. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально–трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно–практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012.–64 с.
33. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно–практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
34. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно–практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
35. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 695 с.

36. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
37. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56 с.
38. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно–профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно–практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012. – 48 с.
40. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012. – 56 с.
41. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
42. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 229 с.
43. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 238 с.
44. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 301 с.
45. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные

технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.

46. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 255 с.

47. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2012. – 224 с.

48. Келлер–Пфрундер, А. Индивидуализация экономики персонала /А. Келлер–Пфрундер. Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №4. – С. 17–20.

49. Кондакова, А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий /А.А. Кондакова. Научно–методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1. – С. 30–35. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm>.

50. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы /Н. Комарова. Человек и труд. – 2013. – №10. – С. 14–16.

51. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. – М.: КноРус, 2013. – 208 с.

52. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно–практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.

53. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега–Л, 2013. – 263 с.

54. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно–практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

55. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно–практическое пособие /

Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

56. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.

57. Линчевский, Э.Э. Мотивация – основа деятельности /Э.Э. Линчевский. – М.: Инфра–М, 2014. – 97 с.

58. Лукасевич, И., Израйлит А. Основные подходы к разработке систем мотивации менеджеров /И. Лукасевич. Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №6. – С. 29–33.

59. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие /Л.И. Лукичева. – М.: Омега–Л, 2014. – 117 с.

60. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность /А.Г. Маслоу. – М.: Инфра–М, 2013. – 218 с.

61. Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие /М.Н. Мельникова. – Хабаровск: Изд–во ДВГУПС, 2015. – 81 с.

62. Михальский, А. Люди уходят... /А. Михальский. Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №12. – С. 14–19.

63. Мотивационное поведение в теории и практике предпринимательства / Материалы Первой международной конференции / Под ред. д.э.н. проф. Светунькова С.Г. – Калининград: БГАРФ, 2014. – 314 с.

64. Наминач, А. Ищите нематериальные стимулы /А. Наминач. Капитал. – 2013. – №14. – С. 17

65. Немерюк, Е.Е. Рынок труда и социально–трудовая мобильность /Е.Е. Немерюк. Учебно–методическое пособие. – Саратов: ГСУ, 2015. – 156 с.

66. Нигматянов, Д. Как повысить лояльность сотрудников в эпоху перемен/Д.Нигматянов//Генеральный директор. – 2013. – №3. – С.88–90.

67. Носова, М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная/М.Носова//Управление персоналом. – 2013. – №12. – С.32–40.

68. Пастухов, Б. Управление деловой активностью персонала

- /Б. Пастухов. Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №2. – С. 22.
69. Расторгуев, В. Зарплата есть. Чего не хватает? /В. Расторгуев. Эпиграф. – 2013. – №12. – С. 36–39.
70. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров /А.В. Скавитин. <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>
71. Тонышева, Л.Л. Мотивационный механизм управления организацией /Л.Л. Тонышева. Учебное пособие. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2012. – 122 с.
72. Травин, В.В., Основы кадрового менеджмента /В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
73. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197–ФЗ // Справочная система «Консультант Плюс»
74. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент /Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЭМ». Издательство ЭКМОС, 2013. – 256 с.
75. Хамокова, М.М. Мотивационная составляющая в формировании системы управления персоналом предприятий /М.М Хамокова. – Нальчик: Кабардино–Балканский университет, 2014. – 16 с.
76. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность /Х. Хекхаузен. Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №8. – С. 25–27.
77. Хромовских, Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография /Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2015. – 112 с.
78. Цветков, Д.А. Трансформация текучести персонала в условиях транзитивной экономики Российской Федерации /Д.А. Цветков. Препринт. – СПб.: СПбГУЭФ, 2013. – 58 с.
79. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов /Ю.А.Цыпкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 223 с.
80. Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие /В.А. Шахова. – М.: Вершина, 2014. – 224 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета увольняемого сотрудника

(В качестве ответа выберите наиболее приемлемый для Вас вариант или напишите свой вариант на свободной строке)

1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

- Не видите возможности продвижения по службе
 - Недостаток социально-бытовых условий и льгот
 - Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе
 - Неудовлетворенность результатами своего труда
 - Большой объем работы
 - Излишний бюрократизм
 - Несоответствие профессиональных знаний участку работы
 - Удаленность от дома
 - Желание сменить сферу деятельности
 - Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
 - Нет возможности повышать уровень своей квалификации
 - Конфликтность в коллективе
 - Личные причины
 - Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации
2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?
- Я уже имею приемлемое предложение
 - У меня есть несколько вариантов на выбор
 - В ближайшее время я работать не собираюсь

– Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу

– Затрудняюсь ответить

– В каком случае Вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении?

3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?

– Я уже сделал для организации все, что мог

– Не удовлетворен своей работой в организации

– Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма

– Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства

– Считаю, что меня здесь недооценили

4. Сообщите некоторые сведения о себе:

– Ваш возраст _____ Ваш пол: муж. жен.

– Образование: высшее, н/высшее, среднее профессиональное, среднее

– Стаж работы в организации _____ лет _____ месяцев

– Последняя занимаемая должность _____

– Подразделение _____

– Долго ли Вы искали другую работу? _____

– По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили, через друзей, через родственников, через кадровые агентства, другое)

5. Что, на Ваш взгляд, наиболее ценное в организации?

– Ее надежность, перспективы роста и развития

– Профессионализм руководителей и сотрудников

– Взаимоотношения в коллективе

– Другое _____

Дата заполнения _____

Благодарим Вас за участие в опросе и оказанную помощь!

Служба управления персоналом.

Шкала Терстоуна

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество

Шкала Терстоуна измеряет лояльность, тест Торренса – креативность.

Анкета

Уважаемые сотрудники!

Данный опрос проводится с целью выявления уровня лояльности сотрудников ЮУЖД.

При заполнении внимательно прочитайте вопросы и предлагаемые варианты ответа на них. Отметьте номер того варианта ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашей точке зрения (номера ответов указаны слева). Анкетирование носит анонимный характер.

В конечном итоге будет использована свободная информация, обобщающая ответы всех участников анкетирования. Пожалуйста, отвечайте на все вопросы. От искренности Ваших ответов и полноты ее заполнения всецело зависят качество и объективность результатов данного исследования.

Укажите, пожалуйста, краткие сведения о себе:

1) Пол (один ответ):

1. Мужской
2. Женский

2) Как вы понимаете лояльность к предприятию?

1. Лояльность – это чувство преданности по отношению к чему – то конкретному.

2. Лояльность – это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдении норм, правил и обязательств, включая

неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

3. Лояльность – это тип и сила связей сотрудника и организации, базирующихся на ценностных нормах, принимаемых сотрудником и соответствующих требованиям организации .

3) Какие из перечисленных жизненных ценностей наиболее значимы лично для Вас? (выберите НЕ БОЛЕЕ 5 вариантов ответа)

1. Независимость, самостоятельность
 2. Материальная обеспеченность
 3. Самосовершенствование, самореализация
 4. Стабильность, уверенность в завтрашнем дне
 5. Полезные социальные связи, доступ к власти
 6. Семья, поддержка родных и близких
 7. Признание, уважение
 8. Полезность для общества
 9. Динамичность жизни (активная жизненная позиция, участие в различных массовых мероприятиях (митинги, дебаты, кружки по интересам, вечеринки, тусовки и т.д.), спорт, путешествия)
 10. Получение быстрого результата, результат «здесь и сейчас»
 11. Создание семьи, рождение и воспитание детей
 12. Справедливость
 13. Возможность выбора
 14. Командная работа, поддержка единомышленников
 15. Мораль, нравственность
 16. Стремление быть в тренде, следовать моде
 17. Другое (укажите, что именно) _____
-

График Ганта