**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

Федеральноегосударственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

 **«Петербургский государственный университет путей сообщения**

**Императора Александра I»**

 **(ФГБОУ ВО ПГУПС)**

|  |
| --- |
| ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ |
|  |

Центр дополнительного профессионального образования

научно-педагогических работников и студентов

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **к аттестационной работе** |

|  |
| --- |
| **Глазуновой Алины Сергеевны** |

Фамилия, имя, отчество обучающегося

|  |  |
| --- | --- |
| на тему | «Управление текучестью персонала в организации» |
|  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Обучающийся* |  |  | А.С. Глазунова |
| *Руководитель**аттестационной работы*   | подпись, дата |  | И.О. Фамилия к.в.н. В.П. Крикун |
|  | подпись, дата |  | учёная степень, звание, И.О. Фамилия  |

Санкт-Петербург

2021

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ ИМПЕРАТОРА АЛЕКСАНДРА I»**

**(ФГБОУ ВО ПГУПС)**

|  |
| --- |
| ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ |
|  |

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки

 «Управление человеческими ресурсами»

по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель Центра

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.Е. Коклева

«\_\_7\_\_» февраля 2021 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на аттестационную работу обучающегося**

|  |
| --- |
| Глазуновой Алины Сергеевны |

фамилия, имя, отчество

1. Тема аттестационной работы

|  |
| --- |
| «Управление текучестью персонала организации» утверждена распоряжением первого проректора - проректора по учебной работе «28» апреля 2021 г. № 204/Р |

2. Срок сдачи обучающимся законченного проекта (работы, диссертации): «19» июля 2021 г.

3. Исходные данные к проекту (работе, диссертации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теоретические источники: книги, учебно-методические пособия, внутренние документы организации, информация из открытых источников. |  |  |

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

|  |
| --- |
| 1 Анализ основных теоретических положений по текучести персонала |
| 1.1 Мобильность трудовых ресурсов |
| 1.2 Текучесть персонала в организации |
| 1.3 Методика снижения текучести персонала в организации |
| 2 Анализ управления текучестью персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| 2.1 Организационная структура и экономическая характеристика Административно – хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| 2.2 Анализ кадрового состава Административно – хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| 2.3 Анализ текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги |
| 3 Практические рекомендации по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги |
| 3.1 Рекомендации по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги |
| 3.2 Оценка предложенных рекомендаций |

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей/слайдов)

|  |
| --- |
| Рисунок 1 – Организационно-правовая структура Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Рисунок 2 – Уровень образования работников Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Рисунок 3 – Категория персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги  |
| Рисунок 4 – Практические рекомендации по снижению текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Таблица 1- Основные показатели производственной и финансовой деятельности |
| Таблица 6 - Анализ текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Таблица 7 - Анализ причин текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги |
| Таблица 8 - Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по повышению квалификации |
| Таблица 9 - Анализ оплаты труда персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Таблица 10 - Комплекс предоставляемых гарантий работникам Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Таблица 11 - Затраты на увеличение заработной платы сотрудников Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Таблица 12 - Затраты на проведение тренингов и обучение в ВУЗах руководителей Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Таблица 13 - Затраты на проведение мотивационных мероприятий Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги |
| Таблица 14 - Необходимое количество привлекаемых средств в год для предложенных мероприятий. |

6. Консультанты с указанием относящихся к ним разделов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Раздел  | Консультант | Подпись, дата |
| Задание выдал | Задание принял |
| - | - | *-* | *-* |

7. Дата выдачи задания «7» февраля 2021 г.

**Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** В.П. Крикун

(подпись) (расшифровка подписи)

**Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** А.С. Глазунова

(подпись) (расшифровка подписи)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование этаповАР | Сроки выполнения этапов АР | Примечание |
| 1 | Сбор материалов и написание первого раздела АР |  |  |
| 2 | Сбор материалов и написание второго раздела АР |  |
| 3 | Сбор материалов и написание третьего раздела АР |  |
| 4 | ВведениеЗаключениеБиблиографический список |  |  |
| 6 | Доработка, исправления, оформление |  |  |
| 7 | Представление АР руководителю на окончательную проверку |  Не позднее чем за десять дней до начала работы АК по направлению  |  |
| 10 | Ознакомление с отзывом руководителя | За 5 дней до защиты АР |  |
| 12 | Подготовка доклада и презентации к докладу | до даты защиты АР |  |

**Обучающийся \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** А.С. Глазунова

 (подпись)

**Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** В.П. Крикун

 (подпись)

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 6](#_Toc10135780)

[1 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА 10](#_Toc10135781)

[1.1 Мобильность трудовых ресурсов 10](#_Toc10135782)

[1.2 Текучесть персонала в организации 11](#_Toc10135783)

[1.3 Методика снижения текучести персонала в организации 17](#_Toc10135783)

[2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАТИВНО - ХОЗЯЙСТВЕННОМ ЦЕНТРЕ ОКТЯБРЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ 23](#_Toc10135784)

[2.1 Организационная структура и экономическая характеристика Административно – хозяйственного центра Октябрьской железной дороги 23](#_Toc10135785)

[2.2 Анализ кадрового состава Административно – хозяйственного центра Октябрьской железной дороги 36](#_Toc10135786)

2.3 Анализ текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги………………………………………………….42

[3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОМ ЦЕНТРЕ ОКТЯБРЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ 59](#_Toc10135787)

[3.1 Рекомендации по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги 59](#_Toc10135788)

[3.2 Оценка предложенных рекомендаций 65](#_Toc10135789)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 67](#_Toc10135790)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 69](#_Toc10135791)

# ВВЕДЕНИЕ

Главной производительной силой общества и одним из важнейших аспектов деятельности предприятия является человеческий ресурс. От его качества и эффективности использования во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, он оказывает решающее влияние на повышение эффективности производства. Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь

сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив,

команда единомышленников компанией серьезные задачи.

*Актуальность аттестационной работы* обусловлена тем, что в настоящее время в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги возникли проблемы с укомплектованностью персонала, поэтому возникает необходимость проведения анализа кадрового состава и анализа текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги на их основе разработки практических рекомендаций по снижению текучести персонала данной организации.

*Целями аттестационной работы являются:*

1. Анализ основных теоретических положений по текучести персонала.
2. Анализ текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги.
3. Разработка практических рекомендаций по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги.

*Задачами аттестационной работы являются:*

1. Проведение анализа основных теоретических положений по текучести персонала.
2. Проведение анализа текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги.
3. Разработка практических рекомендаций по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги.

*Предметом аттестационной работы* является анализ кадрового состава и анализ текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги, а также разработка рекомендаций по снижению текучести персонала на предприятии.

*Объектом аттестационной работы* является Административно-хозяйственный центр Октябрьской железной дороги.

*Теоретическая значимость аттестационной работы* заключается в анализе кадрового состава Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по различным признакам, текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги.

*Практическая значимость аттестационной работы* состоит в том, что на основе анализа текучести персонала разработаны практические рекомендации по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги на ближайшие годы.

Для реализации целей в аттестационной работе была проведена следующая работа.

*В первой главе аттестационной работы* проведен анализ основных теоретических положений по текучести персонала.

*Во второй главе аттестационной работы* проведен анализ организационно-правовой структуры, финансовой деятельности, кадрового состава, анализ текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги.

*В третьей главе аттестационной работы* разработаны практические рекомендации по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги.

В аттестационной работе использованы следующие документы организации:

1. Отчет о финансовых результатах деятельности Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги за 2018 – 2020 годы.
2. Отчет о сотрудниках, прошедших повышение квалификации Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги за 2018 – 2020 годы.
3. Отчет о финансовых результатах Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги за 2018 – 2020 годы.
4. Отчет о численности и составе работников Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги за 2018 – 2020 годы.
5. Положение об Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги.
6. Штатное расписание Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги.

Также для написания выпускной квалификационной работы был использован официальный ресурс ОАО «Российские железные дороги»: https://www.rzd.ru/

# 1 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

* 1. **Мобильность трудовых ресурсов**

Персонал организации находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников, изменения содержания труда, его условий, организации, оплаты и т. п. Происходит постоянное перемещение персонала, что позволяет в ряде случаев покрыть потребность в кадрах, не прибегая к внешним источникам.

Необходимость реструктуризации экономики требует перевода людей с менее производительных рабочих мест на более производительные. Создание новых рабочих мест – неизбежный результат технического прогресса и развития производства. Сегодня высока потребность в работниках, способных быстро перестраиваться и приспосабливаться к изменяющимся условиям организации, к смене трудовых функций, рабочих мест, т. е. обладающих высокой трудовой мобильностью.

*Трудовая мобильность* – способность работника соответствовать требованиям развития общества, уровню развития науки, техники и технологии и готовность к изменениям или перемещениям. Выделяют следующие формы трудовой мобильности.

1. *Профессиональная мобильность* – это способность к изменениям в содержании трудовой деятельности, вызванным разными причинами. Она предполагает готовность работника при необходимости освоить новые для себя функции работы. Профессиональная мобильность связана с наличием у работников дополнительных или смежных профессий, степенью освоения своей профессии, хорошей базовой теоретической подготовкой, как условием быстрого освоения новых функций, мотивацией, направленной на изменение трудовой деятельности.
2. *Внутриорганизационная мобильность* – это способность и готовность к перемещению в пределах одной организации (перемещение с одной должности на другую, переходы в другие подразделения и т.п.). Это иногда требует смены или совмещения профессий, изменение специализации, а также хорошей информированности работника о возможностях карьерного роста. Способность работников освоить другие или смежные профессии обеспечивает предприятию возможность ротации кадров в соответствии с требованиями производства и времени. Примером внутриорганизационной мобильности может служить вертикальная, горизонтальная или ступенчатая карьера.
3. *Межорганизационная мобильность* – это способность и готовность в поисках более выгодного места работы сменить организацию.

Межорганизационная мобильность предполагает освоение работником новых «правил игры», новых требований работы или должности. Она требует высокого профессионализма, способности работника к быстрой адаптации, освоению новой организационной культуры, также умения представить себя в наиболее выгодном месте. Примером межорганизационной мобильности может служить переход работника из одной организации в другую.

4. *Отраслевая мобильность*– это способность изменить профиль работы и готовность, в связи с этим сменить организацию в рамках отрасли, что предполагает освоение работником не только новых требований работы или должности, но и специфики новой работы или даже организации. Отраслевая мобильность связана с наличием у работника высокой профессиональной, внутриорганизационной и межорганизационной мобильности, универсального образования, широкого кругозора, творческого потенциала, целеустремленности, разнообразного опыта работы. Для стимулирования отраслевой мобильности необходимо повышать информированность работника об актуальных профессиях и потребностях предприятий, совершенствовать систему образования, повышения квалификации и переучивания, а также систему мотивации и стимулирования труда, развивать творческий потенциал и целеустремленность работников. Примером отраслевой мобильности может служить переход с одного предприятия на другое в рамках одной отрасли.

5. *Территориальная (географическая) мобильность* – это готовность и возможность сменить место жительства в поисках нового места работы, а также способность к территориальным перемещениям. Осуществляемые при этом дополнительные затраты рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал [1].

В условиях современной России географическая мобильность работника достаточно низка. Основными препятствиями для нее являются административные барьеры, неразвитость рынка жилья и социальных программ, отсутствие информации. Кроме того, ее существенно ограничивают низкие доходы. Традиционно наиболее мобильной является молодежь, однако именно молодые специалисты больше всего испытывают недостаток средств для получения образования, повышения квалификации и переучивания.

Для того чтобы в полной мере использовать трудовой потенциал работника, нужно повышать трудовую мобильность работника. В современном мире нужны не просто образованные работники, а работники, которые желают учиться и приспосабливаться к новым условиям. Повышение трудовой мобильности работника необходимо не только для того, чтобы преодолеть негативный эффект от реструктуризации экономики, но и для того, чтобы успешно развиваться в будущем. Современный мир очень динамичен, а технический прогресс почти полностью меняет представление об условиях труда в старых отраслях.

Поэтому надо быть готовым к тому, что полученного первоначального образования будет недостаточно и придется на протяжении жизни постоянно доучиваться и переучиваться.

В современной глобальной экономике, чтобы не отставать от конкурентов, недостаточно идти – нужно бежать, а чтобы перегонять их необходимо бежать очень быстро. Те страны, в которых трудовая мобильность работников высока, могут быстро развиваться, не испытывая продолжительных экономических катаклизмов, тогда как в более инертных странах возможны серьезные задержки и отставания в развитии в случае недостаточной трудовой мобильности работников.

Трудовая мобильность работника должна иметь серьезную информационную поддержку. Обеспечение широкого доступа к Интернету существенно изменит спрос на образовательные услуги, люди будут более полно представлять себе свои возможности и потребности общества. Именно недостатком информации объясняется в первую очередь то, что, несмотря на сильную образовательную систему, показатель отдачи от образования в России очень низкий [3].

1.2 Текучесть персонала в организации

*Текучесть кадров* – процесс незапланированного, неорганизованного перемещения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации данным работником.

На сегодняшний день с проблемой текучести кадров сталкивается большинство современных организаций. Вследствие поиска и подбора новых сотрудников, их трудовой адаптации проходит время, в течение которого постоянно доучиваться и переучиваться.

Основная причина текучести кадров – недовольство работников своим положением в организации, что отражается в таких показателях, как:

* неудовлетворенность заработной платой;
* неудовлетворенность условиями и организацией труда;
* наличие социально-психологических проблем (сложные взаимоотношения в коллективе, с руководителем и т. п.);
* отдаленность работы от дома;
* отсутствие условий для отдыха, детских учреждений;
* неуважительное или несправедливое отношение к работнику со стороны руководства;
* не оправдавшиеся ожидания;
* неустойчивость служебного положения;
* невозможность сделать карьеру т.д.

Таким образом, уровень, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и сложностями самореализации и самоутверждения личности.

Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении организацией в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести кадров высок из-за специфики производства (большой объем сезонных работ) или политики организации (отбор наиболее квалифицированных работников).

Уровень текучести кадров определяется по формульной зависимости:
Кт =(Чу/Чс) \*100%, (1)

где, Кт – коэффициент текучести кадров;

Чу – численность работников, уволившихся с предприятия;

Чс – среднесписочная численность работников.

Текучесть кадров может быть реальной и потенциальной.

*Реальная текучесть кадров* – фактическое реализованное неорганизованное перемещение работников в организации либо за ее пределы.

*Потенциальная текучесть кадров* – склонность, стремление к смене места работы, планирование персоналом смены работы. Группа работников, которые планируют смену работы, является неустойчивой. При определенных условиях эти люди могут принять решение об увольнении, а при других – остаться на своем рабочем месте. Выявление этих условий позволяет проводить мероприятия по сокращению возможной реальной текучести.

Различают также внутреннюю и внешнюю текучесть кадров.

*Внутренняя текучесть кадров* – перемещение работников внутри организации (из подразделения в подразделение).

*Внешняя текучесть кадров* – переход работников из одной организации в другую.

На практике к текучести кадров принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины, невыполнением своих обязанностей.

В связи с этим выделяют еще два вида текучести кадров.

*Активная текучесть* обусловлена неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями и организацией труда, заработной платой, нерешенностью социальных проблем, отдаленностью работы от дома, неуважительным отношением со стороны руководства, отсутствием перспектив профессионального роста и т. д.).

*Пассивная текучесть* – увольнения, вызванные неудовлетворенностью организации конкретным работником (недисциплинированностью, низким уровнем профессионализма, невыполнением должностных обязанностей и т.д.).

С одной стороны, текучесть кадров ведет к ряду отрицательных последствий:

* сбоям в производственном механизме предприятия, приводящим к ряду экономических потерь;
* снижению качества его трудовых ресурсов;
* потерям, вызванным простоями оборудования;
* излишним затратам на подбор кадров и адаптацию работников;
* проблемам работников, оторванных от привычной работы и несущих определенные материальные и психологические потери;
* снижению эффективности затрат на обучение персонала, так как в случае их увольнения выигрыш от обучения получает либо другое

С другой стороны, текучесть кадров можно рассматривать в качестве положительного явления, поскольку этот процесс выполняет ряд важных позитивных функций и способствует:

* межотраслевому и территориальному перераспределению рабочей силы;
* квалификационно-профессиональному продвижению кадров;
* повышению благосостояния и развитию людей [1].

Нормальный уровень текучести кадров, в пределах 3-5% от численности персонала способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства.

В этом варианте наиболее реальная задача не ликвидации и даже существенного сокращения текучести, а ее регулирования в желательном для предприятия направлении.

*Текучесть кадров* – это разновидность поведения работников в процессе производства. В производственных коллективах существует ряд однородных групп, члены которых более или менее одинаково относятся к различным условиям жизни и производства. Их стремления в сфере трудовой деятельности также отличаются определенной однотипностью. Зная характерные признаки этих групп, можно заранее определить, как будут вести себя работники, входящие в ту или иную группу. Рассмотрим эти основные группы.

1. *Влияние возраста на текучесть кадров*.

Поиск своего места в жизни – сложная и ответственная задача. Большая текучесть кадров наблюдается, когда вчерашний школьник или студент, не привычный к ритму производства, попадает в ситуацию, которую он знает только из книг или рассказов. Реальные условия не всегда соответствуют этим представлениям. В результате этого работник пытается сменить производственную обстановку на другую, которая, как ему кажется, для него более приемлема.

К 25-ти годам текучесть среди молодых работников, как правило, снижается. К этому возрасту многие из них находят свое призвание, а следовательно, закрепляются за определенными профессиями и предприятиями.

В возрасте 26-30 лет намечается новая волна текучести, которая связана в большей степени с решением проблем создания и улучшения бытовых условий, создания семьи, рождения детей. Исследования и практический опыт показывают, что интенсивность текучести кадров находится в обратной зависимости от возраста: чем больше возраст, тем меньше интенсивность текучести кадров.

2. *Влияние образования на текучесть кадров.*

Образование является одной из основных предпосылок формирования личности работника, его ценностей и потребностей, степени критического отношения к окружающему, его мобильности и адаптивности к различным производственным условиям.

Очень часто работники с высоким уровнем образования работают на таких участках, где не требуется высокого общеобразовательного уровня. Отсюда появляется чувство неудовлетворенности, разочарования, стремление сменить работу на более интересную и перспективную. Работникам с низким уровнем образования или устаревшим образованием труднее найти благоприятное место работы. Поэтому они реже покидают предприятия.

Исследования по текучести кадров показывают, что между интенсивностью текучести кадров и уровнем образования работников существует прямая зависимость: чем выше уровень образования, тем выше текучесть кадров.

3. *Влияние стажа работы на текучесть кадров.*

Сравнение среднего стажа работы на предприятии среди работающих и уходящих по собственному желанию имеет большое значение в анализе текучести кадров.

Исследования текучести кадров показывают, что наибольшую часть уволившихся работников составляют те, кто проработал на данном предприятии не более 2-3 лет. В зависимости от стажа работы на предприятии работников можно подразделить на две группы.

Первую группу составляют работники, кто не задерживается на одном месте более 2-3 лет. Текучесть кадров идет в основном за счет этой группы работников.

Вторая группа состоит из постоянных работников. Необходимо иметь в виду, что и в этой группе тоже не наблюдается абсолютной стабильности. Таким образом, между интенсивностью текучести кадров и стажем работы на предприятии существует определенная зависимость: чем меньше человек проработал на предприятии, тем выше интенсивность текучести, больше вероятность того, что он покинет данное предприятие.

4. *Влияние пола на текучесть кадров.*

При минимальном стаже работы на предприятии интенсивность текучести среди мужчин значительно выше, чем среди женщин. В дальнейшем картина меняется: при стаже работы 2-3 года интенсивность текучести среди женщин значительно возрастает по сравнению с мужчинами. Это можно объяснить тем, что женщины менее решительны, менее уверены в своих способностях и возможностям, чем мужчины, поэтому дольше не решаются покинуть предприятие. У мужчин же неудовлетворенность производственной обстановкой проявляется быстрее и резче.

5*. Влияние трудовой адаптации на текучесть кадров.*

Человек не всегда выбирает ту работу, которая в действительности соответствует его образованию, знаниям и способностям. Это выявляется уже в ходе работы, в процессе трудовой адаптации работника. Повышенная текучесть новых объясняется рядом факторов:

 несовпадением фактической производственной ситуации с теми ожиданиями, которые имелись у работника при поступлении на работу;

 изменением требований работника к месту, работы, которое ранее удовлетворяло его. Этот фактор означает, по сути, нарушение соответствия между потребностями работника и социально-экономическим потенциалом рабочего места;

 существующей на ряде предприятий системой приема на работу, когда новые работники направляются, прежде всего, на те рабочие места, откуда уволились их предшественники;

ощущением невостребованности или перегруженности новых работников.

6. *Влияние заработной платы на текучесть кадров.*

Заработная плата – основной компонент уровня жизни, который играет большую роль при определении места работы.

Степень удовлетворенности заработной платой определяется:

- средней заработной платой, которую получают работники на аналогичных рабочих местах в пределах предприятия или населенного пункта; - тем, насколько велика вероятность получения более высокой заработной платы на другом предприятии.

Фактические размеры заработной платы, получаемой работниками определенных профессиональных групп, влияют на формирование так называемой социально заработной нормы, т.е. общественно-нормального ее уровня, необходимого для работника той или иной профессиональной группы.

Если работник получает заработную плату ниже общественно-признанного уровня для данной профессиональной или социальной группы, то он стремится перейти на другую работу, чтобы выйти на эту социальную норму, которая не отличается от заработной платы тех, кто выполняет аналогичную работу [2].

1.3 Методика снижения текучести персонала в организации

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий.

Изучение текучести кадров осуществляется в двух направлениях:

- создание общего портрета увольняющихся (пол, возраст, образование, семейное положение, стаж работы, заработная плата и др.);

- изучение причин увольнения (работа не по специальности, неудовлетворенность работой, условиями или режимом труда, заработной платой, социальными условиями, отсутствие перспектив роста, плохие отношения с руководством или коллегами и др.).

Для управления процессами текучести кадров большое значение имеет сбор и анализ информации о работниках.

В первую очередь собираются сведения об общем числе уволившихся, а также о числе уволившихся в зависимости от пола, возрастной категории, от квалификации, стажа работы, образования. Затем данные о текучести кадров анализируются по профессиям, подразделениям, должностям, причинам увольнения. Углубленный анализ проводится один раз в год, а количественная оценка по подразделениям - ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

Для решения проблемы текучести кадров на предприятии целесообразно использовать методику управления текучестью кадров, которая имеет несколько последовательных этапов. Рассмотрим более подробно эти этапы.

1. *Определение уровня текучести кадров.* На этом этапе необходимо ответить на главный вопрос: является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям? Уровень текучести более 3-5% не должен восприниматься как некий индикатор. Текучесть кадров на конкретном предприятии осуществляется под воздействием совокупности факторов: отраслевой принадлежности, технологии производства, трудоемкости работ, наличия или отсутствия фактора сезонности в производственном цикле, стиля руководства, уровня и принципов корпоративной культуры. Поэтому при определении уровня текучести кадров следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно большой период времени, выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.
2. *Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.* Это очень важный этап и в тоже время один из наиболее трудоемких. Для его проведения необходимы специальные данные, которые складываются из разных потерь. Величина экономического ущерба от текучести кадров зависит от нескольких составляющих:

- потерь, вызванных перерывами в работе. Расчет потерь, вызванных перерывами в работе, определяется по формульной зависимости:

|  |  |
| --- | --- |
| Ппр = Вср \* Сп \* Чв, | (2) |

где, Ппр - потери, вызванные перерывами в работе;

Вср - среднедневная выработка на одного человека;

Сп - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Чв - число выбивших по причине текучести кадров.

- потерь, обусловленных необходимостью обучения и переобучения новых работников. Расчет потерь определяется по формульной зависимости:

|  |  |
| --- | --- |
| По=Зо\* Np, | (3) |

где, По - потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;

Зо - затраты на обучение и переобучение одного работника;

Np - количество новых работников, которым необходимо обучение;

- потерь, вызванных снижением производительности труда у работников перед увольнением. Расчет потерь определяется по формульной зависимости:

|  |  |
| --- | --- |
| Пу=Вср\*Кпт\*Чу\*Чв, | (4)  |

где Пу - потери, вызванные снижением производительности труда перед увольнением;

Вср - среднедневная выработка на одного человека;

Кпт - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чу - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда;

Чв - число выбивших по причине текучести кадров.

- потерь, вызванных недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников. Расчет потерь определяется по формульной зависимости:

|  |  |
| --- | --- |
| Пвп = Вср\*Кпт\*Чд\*Чв, | (5) |

где, Пвп - потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников;

Чд - число дней, когда производительность ниже нормы.

- потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров. Расчет потерь определяется по формульной зависимости:

|  |  |
| --- | --- |
| Ппк=Зпк\*Np, | (6)  |

где, Ппк - потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров;

Зпк - затраты на подбор одного работника;

- потерь, связанных с браком в работе у новых сотрудников. Расчет потерь определяется по формульной зависимости:

|  |  |
| --- | --- |
| Боп=Пб\*Np, | (7) |

где, Боп - общие потери от брака новых работников;

Пб - потери, связанные с браком в работе у одного нового сотрудника.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью кадров равна сумме всех частных потерь, изложенных выше.

1. *Определение причин текучести кадров.* Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. Определение мотивационной структуры текучести кадров основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия.
2. *Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести****.*** Для этого принимаемые меры по сокращению текучести кадров можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

- организационные (совершенствование технологии трудовой адаптации, системы профессионального продвижения и др.);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

1. *Определение эффекта от осуществления разработанных мер преодоления уровня текучести.* При разработке программы устранения излишней текучести кадров необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий по сокращению текучести кадров и потерь из -за излишнего уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят потери, вызванные высокой текучестью кадров, то возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом [1].

Вывод по главе состоит в том, что решение многих проблем по сокращению излишней текучести кадров зависит от самих предприятий. Предлагаемый порядок деятельности по управлению текучестью кадров, прежде всего, рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы.

В рыночных условиях текучесть персонала - движение работников между предприятиями, вызванное наличием дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника - позволяет выявить данное несовпадение по двум критериям: уровню и длительности жизненного цикла компетенции. Сущность процесса текучести кадров — целенаправленный поиск для индивида рыночной ниши, благоприятствующей достижению корпоративной конкурентоспособности персонала с помощью долговременного использования компетенции работника для удовлетворения рыночной потребности в труде с наименьшими социально-экономическими издержками на рабочую силу.

Проведенный анализ показал, что текучесть персонала способствует:

1. Созданию широких возможностей для реализации работником своих жизненных запросов и способностей на основе свободного труда и роста личных доходов.
2. Развитию конкуренции между носителями рабочей силы за более выгодные сферы приложения.
3. Усилению конкуренции между субъектами управления производством за личность компетентного работника, за более эффективное использование его человеческого капитала.

# 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАТИВНО - ХОЗЯЙСТВЕННОМ ЦЕНТРЕ ОКТЯБРЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ

2.1 Организационно-правовая структура и экономическая характеристика Административно – хозяйственного центра Октябрьской железной дороги

Административно-хозяйственный центр является структурным подразделением Октябрьской железной дороги - филиала ОАО «РЖД».

Выделение Административно-хозяйственного центра в самостоятельное структурное подразделение из состава органа управления Октябрьской железной дороги произошло 1 февраля 2005 г.

До этого времени подразделение называлось Административно-хозяйственной службой управления Октябрьской железной дороги.

Центр руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, уставом ОАО «РЖД», нормативными документами ОАО «РЖД» и железной дороги, а также настоящим Положением.

Основными задачами Центра являются [10]:

1. Организационно-техническое обеспечение административно-распорядительной деятельности управления железной дороги и подразделений, находящихся на финансово-хозяйственном обслуживании железной дороги (далее - подразделения приписного плата).
2. Организация контроля за сохранностью и техническим состоянием основных средств, включая автотранспортные средства.
3. Организация и обеспечение временного проживания руководящих работников железной дороги и ОАО «РЖД», а также их семей, работников железнодорожного транспорта, находящихся в командировке, других граждан.
4. Организация проведения встреч, в том числе деловых, спортивных и прочих мероприятий.
5. Выполнения заказов железной дороги по обеспечению отчетными формами и альбомами учетных, отчетных форм в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД», железной дороги, бланочной, журнальной и другими видами полиграфической продукции.
6. Оказание услуг общественного питания и розничной торговли работникам железной дороги и другим заказчикам, осуществление организации питания участников семинаров, школ по обмену опытом и других мероприятий, организуемых ОАО «РЖД» и железной дорогой согласно сметам и распоряжениям.

Центр в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции [10]:

1. Ведет работу по содержанию и эксплуатации административных и служебно-технических зданий, находящихся на балансе Центра (далее - объекты) и предназначенных для обеспечения административно ­распорядительной деятельности работников органа управления железной дороги, подразделений приписного штата.
2. Обеспечивает исправную работу систем водоснабжения, электроснабжения, теплоснабжения, вентиляции, систем пожарной, охранной, сигнализации и систем пожаротушения, находящихся в эксплуатационном ведении Центра.
3. Вводит в эксплуатацию, получает правоустанавливающие документы, осуществляет постановку на учет, содержание, прочие действия в отношении движимого и недвижимого имущества.
4. Осуществляет текущий и капитальный ремонт, техническое обслуживание имущества, контроль за использованием технических средств и служебных помещений, находящихся в ведении Центра.
5. Формирует и представляет на утверждение в установленном порядке годовые планы по эксплуатационным расходам по объектам.
6. Ведет договорную работу по поставкам материалов и оборудования, продуктов питания, эксплуатационному и хозяйственному обеспечению и иным вопросам, возникающим при обслуживании органа управления железной дороги, подразделений приписного штата; а также в соответствии с организационно-распорядительными документами ОАО «РЖД» по вопросам, отнесенным к компетенции Филиала и связанным с его деятельностью.
7. Обеспечивает подразделения органа управления железной дороги и приписного штата мебелью (согласно установленным нормам), оргтехникой (офисной техникой) и расходными материалами к ней, служебными бланками, канцелярскими принадлежностями, хозяйственными товарами и иным инвентарем по их заявкам, а также проводит инвентаризацию материальных ценностей.
8. Проводит мероприятия по изготовлению печатей и штампов для подразделений органа управления железной дороги и подразделений приписного штата.
9. Выполняет печатно-множительные, копировальные и другие сопутствующие работы.
10. Доставляет служебную почту и корреспонденцию подразделениям органа управления железной дороги, приписного штата и другим подразделениям железной дороги.
11. Ведет транспортно-экспедиционную деятельность.
12. Ведет учет и отчетность по личному составу, ведет и хранит трудовые книжки, выдает служебные удостоверения, оформляет больничные листы, получает и оформляет свидетельства пенсионного страхования в Пенсионном фонде Российской Федерации, ведет работу по обязательному и добровольному медицинскому страхованию работников Центра, подразделений органа управления железной дороги и приписного штата, осуществляет распределение реализацию путевок работникам органа управления дороги, приписного штата, Центра и неработающим пенсионерам железной дороги в санаторно-курортные и оздоровительные учреждения в филиалы АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» и железной дороги.
13. Ведет учет потребности в жилой площади работников подразделений органа управления железной дороги и приписного штата.
14. Обеспечивает автомобильным транспортом подразделения органа управления железной дороги и приписного штата.
15. Ведет учет автомобильного транспорта, приобретает новый автотранспорт и списывает пришедший в негодность.
16. Разрабатывает графики проведения установленных видов ремонтов, технического обслуживания и осуществляет контроль технического состояния, качества проведенных ремонтов и технического обслуживания, санитарного состояния служебных и служебно-технических вагонов;
17. Обеспечивает эксплуатацию служебно-технических вагонов, находящихся на балансе Центра, постановку их в соответствующие сроки на текущие и плановые виды ремонта и обслуживания, организует работу бригад проводников пассажирских вагонов.
18. Организует общественное питание.
19. Оказывает гостиничные услуги.
20. Проводит единую политику в области оплаты труда, нормирования трудовых затрат, рационального использования трудовых ресурсов и социальной защиты работников в соответствии с нормативными актами и коллективным договором ОАО «РЖД».
21. Организует работу по мобилизационной подготовке и гражданской обороне.
22. Обеспечивает защиту информации, составляющей государственную и коммерческую тайну.
23. Организует работу по соблюдению требований законодательства Российской Федерации в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, защиты окружающей среды.
24. Проводит мероприятия по защите производственных объектов и работников Центра от террористических актов.
25. Обеспечивает структурные подразделения железной дороги товарно- материальными ценностями и сопутствующими материалами для организации проведения наградных, поздравительных и иных аналогичных мероприятий.
26. Обеспечивает соблюдение требований законодательства Российской Федерации и нормативных документов ОАО «РЖД» и железной дороги по вопросам, находящимся в компетенции Центра.

Для решения вышеперечисленных задач создана и функционирует организационно правовая инструкция, которая представлена на рисунке 1.

Рассмотрим основные отделы Административно-хозяйственного центра и их функции:

*Отдел эксплуатации выполняет следующие функции [11]:*

* координирует работу всех участков производства Центра;
* разрабатывает технические задания и осуществляет контроль за техническим обслуживанием и ремонтом систем вентиляции и кондиционирования на объектах Центра;
* разрабатывает технические задания и осуществляет контроль за оказанием услуг по уборке помещений, территорий и иных дополнительных клининговых услуг;
* работники отдела принимают участие в комиссиях по приемке завершенного строительства, модернизации и реконструкции объектов, находящихся на балансе Центра;
* осуществляет взаимодействие с потребителями Центра и Октябрьской железной дороги по вопросам ремонта объектов Центра.

*Отдел по учету персонала выполняет следящие функции [12]:*

* соблюдает требования трудового законодательства и формирует пакеты документов при назначении на должность, освобождении от должности, приему, переводу, перемещению и увольнению работников;
* осуществляет подбор, отбор кандидатов для рационального замещения вакантных должностей;
* осуществляет контроль за фактическим укомплектованием Центра и его структурных подразделений;
* формирует кадровую отчетность по персоналу в системе сводной кадровой отчетности, статистической отчетности, отчет по занятости и вакантным должностям;
* формирует и предоставляет на утверждение списков единого кадрового резерва по Центру;
* обеспечивает своевременное составление и соблюдения графиков очередных отпусков;
* осуществляет контроль за соблюдением трудовой дисциплины в подразделениях Центра и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;
* организует проведение аттестации работников Центра, участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий.

*Дорожная почтовая экспедиция выполняет следующие функции [13]:*

* планирует, координирует и контролирует деятельность работников дорожной почтовой экспедиции;
* взаимодействует со структурными подразделениями дороги в процессе приема, обработки и отправки служебной корреспонденции, корпоративной печати и иной документации.
* разрабатывает оптимальные маршруты доставки служебной корреспонденции до адресата.

*Финансово-экономический отдел выполняет следующие функции [14]:*

* разрабатывает, формирует, анализирует и контролирует исполнение бюджета затрат Административно-хозяйственного центра по всем видам деятельности в разрезе служб и подразделений Управления дороги;



Рисунок 1 – Организационная структура Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги

* корректирует экономический план по всем видам деятельности, если это обусловлено объективными причинами;
* контролирует исполнение показателей, связанных с капитальным ремонтом основных фондов;
* осуществляет контроль за договорными ценами на поставляемую продукцию, выполняемые работы и оказываемые услуги для нужд железной дороги и за ценами продукции, работ и услуг центра для сторонних потребителей;
* разрабатывает мероприятия по повышению эффективности деятельности центра;
* осуществляет различные технико-экономические расчеты совместно с причастными отделами центра.

*Административный отдел выполняет следующие функции [15]****:***

* определяет потребности в материально-технических ресурсах подразделений, находящихся на хозяйственно-финансовом обеспечении Административно-хозяйственного центра;
* формирует, анализирует и контролирует исполнение заявок на поставку материально-технических ресурсов в разрезе служб и подразделений Управления дороги;
* анализирует план поставок по группам материально-технических ресурсов;
* ведет договорную работу по поставкам материально-технических ресурсов;
* принимает и выдает материально-технические ресурсы кладовыми Административно-хозяйственного центра.

*Предприятие общественного питания выполняет следующие функции [16]:*

* организует питание работников на территории управления Октябрьской железной дороги по адресу пл. Островского, д. 2 и Невский пр., д.85;
* организует производственно-хозяйственную и торгово-обслуживающую деятельности, взаимодействие с контрагентами по поставке продуктов питания;
* обеспечивает столовые продовольственными товарами, необходимыми для ведения производственного процесса;
* контролирует рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
* обеспечивает правильную эксплуатацию и поддержание в исправном состоянии холодильного, технологического и торгового оборудования;
* ведение договорной работы по поставкам продуктов.

*Центр деловых связей выполняет следующие функции [17]:*

* организует и обеспечивает временное проживание работников железнодорожного транспорта, находящихся в командировке.
* организует проведение встреч, конференций, семинаров, совещаний для подразделений ОАО «РЖД», сторонних клиентов;
* организует работу по повышению доходности и рентабельности прочих видов деятельности, оптимизации затрат по всем видам деятельности центра.

*Транспортный отдел выполняет следующие функции [18]:*

* организацию работ по обеспечению доставки работников полигона Октябрьской железной дороги;
* организацию работ по подготовке в установленном порядке договоров, дополнительных соглашений с аутсорсером;
* исполнение договорных обязательств по договорам хозяйственной деятельности отдела.

*Производственный участок выполняет следующие функции [19]:*

* обеспечивает безаварийную эксплуатацию моторвагонного подвижного состава и служебно-технических вагонов;
* контролирует и анализирует неисправности подвижного состава;
* обеспечивает технически правильной эксплуатации моторвагонного подвижного состава, служебно-технических вагонов и выполнение графиков их ремонта и технического обслуживания.

*Производственно-технический отдел выполняет следующие функции [20]:*

* техническое оснащение предприятия;
* обеспечение эффективности проектных решений;
* разработка и выпуск технических чертежей;
* анализ потребности в новом инструменте и оборудовании;
* экономическое обоснование необходимости переоборудования;
* организация складского хозяйства в соответствии с требованиями организации труда, правил техники безопасности, санитарии, пожарной безопасности;
* складирование, хранение и учет оборудования;
* распределение оборудования по заявкам структурных подразделений предприятия;
* технический контроль за строительно-монтажными и механико-электромонтажными работами.

 Финансово-хозяйственная деятельность Центра планируется и осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными документами ОАО «РЖД» и железной дороги по финансово- экономическим вопросам.

Центр от имени ОАО «РЖД» и железной дороги осуществляет взаимодействие с юридическими и физическими лицами в сфере финансово- ­хозяйственной деятельности на основе договоров, соглашений и контрактов.

Центр организует в установленном порядке управленческий и статистический учет, составляет отчетность, контролирует правильность и достоверность содержащихся в них сведений, обеспечивает проведение мероприятий по их автоматизации, а также представляет железной дороге указанную отчетность Центра.

Источниками финансовых средств Центра являются средства, выделенные в установленном порядке железной дорогой и доходы от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг, распределяемые в установленном ОАО «РЖД» порядке.

Центр распоряжается имеющимися у него финансовыми средствами в

порядке, установленном нормативными документами ОАО «РЖД» и железной дороги, и в пределах полномочий, установленных доверенностью, выданной начальнику Центра.

Центр несет ответственность за выполнение поставленных задач, планов, исполнение бюджетов, достоверность и своевременность представления учетных и отчетных данных, соблюдение внутренних регламентов хозяйственных отношений и исполнительской дисциплины.

Функции по ведению бухгалтерского и налогового учета Центра выполняются Северо-Западным региональным общим центром обслуживания - структурным подразделением Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» — филиала ОАО «РЖД» в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 29 декабря 2007 г. № 2504р.

В работе каждого подразделения важным является анализ и учет основных экономических показателей. На протяжении длительного периода Административно-хозяйственный центр стабильно удерживает высокие темпы роста экономических показателей. Основные показатели производственной и финансовой деятельности Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги представлены в
таблице 1.

Таблица 1 - Основные показатели производственной и финансовой деятельности Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед.изм. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| Выручка | тыс.руб. | 17 935,5 | 18 541,3 | 12 521,1 |
| Расходы всего | тыс.руб. | 16 244,9 | 16 112,5 | 17 421,4 |
|  |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 1 |
| Управленческие расходы | тыс.руб. | 1 310,4 | 991,6 | 1 121,8 |
| Прибыль (убыток) от продаж | тыс.руб. | 1 689,3 | 1 396,0 | 1 088,2 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | тыс.руб. | 274,6 | 232,0 | 276,2 |
| Чистая прибыль (убыток) | тыс.руб. | 36,0 | 33,2 | 35,1 |

Как видно из приведённых данных в таблице 1, эффективность деятельности подразделения неизменна. Выручка находится примерно на одном уровне.

Административно-хозяйственный центр не является производственным подразделением и по этой причине прибыль по итогам года не растет.

 Подводя итог, мы видим, что подразделения Административно-хозяйственного центра распределение обязанностей по отделам положен функциональный принцип. Это наиболее распространённый способ создания отделов по производству, по работе с персоналом, финансовым вопросам и так далее. Число отделов полностью отвечает потребностям подразделения.

При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов начальнику помогает специальный аппарат, состоящий из начальников отделов, каждый из которых отвечает за определенную функциональную область.

Таким образом, при формировании подразделений были учтены все нюансы.

Проведенный анализ организационно-правовой структуры позволяет сделать вывод о том, что Административно-хозяйственный центр имеет достаточный кадровый потенциал и способен к нововведениям, в том числе и в области кадровой политики.

2.2 Анализ кадрового состава Административно – хозяйственного центра Октябрьской железной дороги

 Проведем анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по различным признакам:

1. По функциональному признаку.
2. По стажу работы.
3. По возрастному признаку.
4. По половому признаку.
5. По образованию.

Анализ персонала Административно-хозяйственного центра по функциональному признаку за 2020 год представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ персонала Административно-хозяйственного центра по функциональному признаку за 2020 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № П/П | Должность | Количество штатных единиц |
| 1 | Начальник центра | 1 |
| 2 | Заместитель начальника центра | 3 |
| 3 | Главный инженер центра | 1 |
| 4 | Мастер участка производства | 22 |
| 5 | Ведущий технолог | 9 |
| 6 | Ведущий инженер | 19 |
| 7 | Инженер I категории | 11 |
| 8 | Техник I категории | 20 |
| 9 | Техник II категории | 2 |
| 10 | Старший администратор | 2 |
| 11 | Администратор | 2 |
| 12 | Дежурный по этажу | 12 |
| 13 | Инспектор (пропускного бюро) | 19 |
| 14 | Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта и метрополитена | 28 |
| 15 | Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования | 28 |
| 16 | Столяр | 21 |
| 17 | Слесарь-сантехник | 23 |
| 18 | Слесарь-ремонтник | 1 |
| Продолжение таблицы 2 |
| 19 | Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий | 6 |
| 20 | Транспортировщик | 17 |
| 21 | Гардеробщик | 7 |
| 22 | Начальник отдела | 6 |
| 23 | Заместитель начальника отдела | 5 |
| 24 | Начальник участка производства | 10 |
| 25 | Старший инспектор | 1 |
| 26 | Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий | 5 |
| 27 | Оператор копировальных и множительных машин | 9 |
| 28 | Оператор электронно-вычислительных и вычислительных машин | 3 |
| 29 | Кладовщик | 2 |
| 30 | Дворник | 8 |
| 31 | Водитель автомобиля | 111 |
| 32 | Ведущий специалист по охране труда | 1 |
| 33 | Специалист по охране труда I категории | 1 |
| 34 | Ведущий инженер по организации и нормированию труда | 1 |
| 35 | Ведущий экономист | 3 |
| 36 | Экономист I категории | 2 |
| 37 | Ведущий специалист по управлению персоналом | 3 |
| 38 | Специалист по управлению персоналом I категории | 2 |
| 39 | Инспектор (по эксплуатационным, производственно-техническим и организационным вопросам) | 2 |
| 40 | Заведующий экспедицией | 6 |
| 41 | Начальник сектора | 2 |
| Продолжение таблицы 2 |
| 42 | Экспедитор | 22 |
| 43 | Сортировщик почтовых отправлений и произведений печати | 7 |
| 44 | Грузчик | 2 |
| 45 | Главный механик | 1 |
| 46 | Слесарь по ремонту автомобилей | 1 |
| 47 | Директор предприятия общественного питания | 1 |
| 48 | Заместитель директора предприятия общественного питания | 1 |
| 49 | Заведующий производством (шеф-повар) | 2 |
| 50 | Товаровед | 1 |
| 51 | Старший администратор | 2 |
| 52 | Повар | 17 |
| 53 | Мойщик посуды | 2 |
| 54 | Буфетчик | 8 |
| 55 | Официант | 2 |
| 56 | Кухонный рабочий | 6 |
| 57 | Начальник вагона охраны труда | 1 |
| 58 | Проводник пассажирского вагона  | 63 |
| 59 | Экипировщик | 3 |
| 60 | Мойщик-уборщик подвижного состава | 3 |
| Итого | 582 |

Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по стажу работы за 2020 год представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по стажу работы за 2020 год

|  |  |
| --- | --- |
| Группы работников по стажу работы, лет | Число работников, чел. |
| До 1 | 55 |
| 1-3 | 124 |
| 3-5 | 144 |
| Продолжение таблицы 2 |
| 5-10 | 113 |
| 10 и более | 146 |
| Итого | 582 |

Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по возрастному признаку за 2020 год представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по возрастному признаку за 2020 год.

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст персонала, лет. | Количество, чел. |
| До 30 | 68 |
| 31-35 | 65 |
| 36-45 | 131 |
| 46-50 | 79 |
| старше 50 | 239 |
| Итого | 582 |

Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по половому признаку за 2020 год представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по половому признаку за 2020 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст персонала, лет. | Мужчины | Женщины |
| До 30 | 23 | 45 |
| 31-35 | 16 | 68 |
| 36-45 | 48 | 52 |
| 46-50 | 76 | 30 |
| старше 50 | 112 | 127 |
| Итого: | 275 | 307 |

Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по уровню образования за 2020 год представлен на рисунке 2.

Рисунок 2 – Уровень образования работников Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги –
филиала ОАО «РЖД»

Анализ Административно–хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по категориям персонала за 2020 год представлен на рисунке3.

Рисунок 3 – Категории персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД»

Проведенный анализ кадрового состава показал, что в Административно-хозяйственном центре 60 наименований штатных должностей, а штатное расписание включает 582 штатные единицы и подразделяется на рабочих - 379 чел., руководителей – 64 чел., специалистов – 105 чел., служащих – 34 чел. Важнейшим условием эффективного труда является отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок.

Возрастные группы в компании различны: до 30 лет и старше 50 лет. 239 человек Административно-хозяйственного центра, это работники старше 50 лет. Из них 112 мужчин и 127 женщин. Но это не является причиной разъединения, а наоборот - способствует сплочённости коллектива.

Анализ структуры персонала по половому признаку показал, что 275 человек занимают мужчины и 307 человек женщины.

Уровень образования работников Административно - хозяйственного центра: 37% работники с высшим образованием; 21% работники со средне-профессиональным образованием; 43% имеют общее образование. В основном в Административно-хозяйственном центре высшее образование имеют руководители и специалисты. У рабочих и служащих в основном среднее профессиональное и общее образование.

2.3 Анализ текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги

Приём на работу является необходимой частью управления персоналом. Этот процесс состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем и квалификации кандидата.

Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым критериям. Если критерии, предъявляемые организацией и требования кандидата, хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление. Процесс приёма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон.

При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющимися со своими обязанностями. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

Первым из критериев отбора принято считать - образование.

Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Опыт, работодатели часто отождествляют с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит её и будет выполнять её хорошо. А поскольку лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме, временем работы на фирме на определённой должности или в составе определённого отдела и т. д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определённых физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестировании. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Не менее значимыми являются персональные характеристики и типы личности. Одной из важнейших является его социальный статус работника (положение). Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников, которые, по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно. Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в фирме на данное время. Работодатели могут предпочитать определённые типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

Работа кадровой службы будет тем успешнее, чем яснее её сотрудники

представляют себе конкретную цель работы по отбору кадров. Например, когда ставится задача просто привлечь новые кадры для работы в организации, применяются одни методы. В этом случае кадровая служба руководствуется критериями, которые разрабатываются в организации лицами, принимающими решение. Для отбора кадров на определённую и специфическую должность кадровая служба использует аналитические оценки кандидатов, учитывающие характеристики работы и требования к человеку, её выполняющему, независимо от характера деятельности и размеров организации.

В применении аналитических методов отбора кадров на ту или иную должность акцент делается на основных показателях поведения, что облегчает процесс принятия решений.

Для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплекс используемых методов отбора может включать в себя:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме стандартной формы, и результатов предварительного интервью);

* сбор информации о кандидате (от других людей);
* групповые методы отбора;
* собеседование/интервью.
* brainteaser-интервью;
* физиогномика;
* шоковое интервью;
* соционика;
* графология;
* изучение отпечатков пальцев.

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важно, чтобы используемые при отборе методы предполагали единообразие фиксации полученных результатов. Этому может способствовать использование стандартных форм и бланков.

Рассмотрим анализ текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги, анализ причин текучести по различным признакам. Проанализируем оплату труда персонала и методы мотивации и стимулирования персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги.

Анализ текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги за 2018-2020 годы

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Год |
| 2018 | 2019 | 2020 |
| Среднесписочная численность, чел. | 565 | 597 | 587 |
| Выбыло работающих | 75 | 85 | 97 |
| Принято на работу | 124 | 87 | 64 |
| Коэффициент оборота по приему | 21.94% | 14,23% | 10,90% |
| Коэффициент оборота по выбытию | 13,27% | 14,57% | 16,50% |

Согласно штатному расписанию, численность персонала Административно-хозяйственного центра на конец 2020 года составила 582 шт.ед., следует отметить, что в 2018 г. было 618 шт.ед., а в 2019 г. – 609 шт.ед. Уменьшение штатных единиц обусловлено это тем, что ОАО «РЖД» для подразделений ставит план на год по оптимизации численности, для приведения штатного расписания в соответствие.

Анализ причин текучести персонала в Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги представлен в
таблице 7.

В Административно-хозяйственном центре большое количество штатных должностей, не требующих особого отбора в части возраста, например гардеробщик, дворник или кухонный рабочий. На таких должностях работают как правило люди предпенсионного и пенсионного возраста.

В 2018 г. увольнение по собственному желанию в связи с выходом на пенсию составило 25 человек, в 2019 г. -17 человек, в 2020 г.-20 человек.

По сокращению численности штата уволилось больше всего в 2020 г. – 13 человек, в 2019 г. – 3 человека, в 2018 г.- 1 человек.

По соглашению сторон в 2018 г. уволилось 15 человек, в 2019 г. –
12 человек, в 2020 г. – 1 человек.

По собственному желанию в 2018 г. уволилось 40 человек, в 2019 г.-
40 человек, в 2020 г. – 65 человек.

По переводу в рамках ОАО «РЖД» в 2018 г. – 13 человек, в 2019 г. –
16 чел, в 2020 г. – 6 чел. )

В Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги принимаются следующие меры по сокращению текучести кадров:

* технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
* организационные (совершенствование технологии трудовой адаптации, системы профессионального продвижения и др.);

социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Таблица 7 – Анализ причин текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги за 2018-2020 годы

|  |  |
| --- | --- |
| **АХЦ**  | **Выбыло за 2018 год** |
|
| **Всего**  | в том числе |
| **уволено из ОАО "РЖД"** | из них | **перемещение в рамках ОАО "РЖД"** | из них |
| по собственному желанию | по соглашению сторон  | по сокращению численности или штата | перемещение в рамках филиала |
| **ВСЕГО** | **75** | **62** | **40** | **15** | **1** | **13** | **7** |
| **Рабочие** | 57 | 54 | 34 | 15 | 1 | 3 | 1 |
| **Руководители** | 8 | 4 | 4 |   |   | 4 | 2 |
| **Специалисты** | 9 | 3 | 2 |   |   | 6 | 4 |
| **Служащие** | 1 | 1 |   |   |   |   |   |
| **АХЦ**  | **Выбыло за 2019 год** |
|
| **Всего**  | в том числе |
| **уволено из ОАО "РЖД"** | из них | **перемещение в рамках ОАО "РЖД"** | из них |
| по собственному желанию | по соглашению сторон  | по сокращению численности или штата | перемещение в рамках филиала |
| **ВСЕГО** | **85** | **69** | **40** | **17** | **3** | **16** | **9** |
| **Рабочие** | 62 | 55 | 29 | 12 | 1 | 7 | 2 |
| **Руководители** | 3 | 1 | 1 |  11 |   | 2 | 1 |
| **Специалисты** | 13 | 7 | 6 |   |  1 | 6 | 5 |
| **Служащие** | 7 | 6 |  4 |  1 |  1 |  1 |  1 |
| **АХЦ**  | **Выбыло за 2020 год** |
|
| **Всего**  | в том числе |
| **уволено из ОАО "РЖД"** | из них | **перемещение в рамках ОАО "РЖД"** | из них |
| по собственному желанию | по соглашению сторон  | по сокращению численности или штата | перемещение в рамках филиала |
| **ВСЕГО** |  **97** | **91** | **65** | **1** | **18** | **6** | **4** |
| **Рабочие** | 70 | 68 | 45 |  | 13 | 2 | 2 |
| **Руководители** | 8 | 7 | 7 | 1 |  11 | 1 | 1 |
| **Специалисты** | 9 | 7 | 7 |   |   | 2 |  |
| **Служащие** | 10 | 9 | 9 |  | 2 |  1 |  1 |

Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по повышению квалификации представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги по повышению квалификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Категория персонала, чел** | **2018 г.** | **2019 г.** | **2020 г.** |
| Руководители | 12 | 18 | 13 |
| Специалисты | 22 | 11 | 36 |
| Рабочие | 80 | 93 | 76 |
| Итого  | 144 | 122 | 125 |

Всецело компания с 2018 г. по 2020 г. обеспечила работников хорошими стимулами для качественной работы и предоставила возможность пройти курсы повышения квалификации что тоже можно отметить, как плюс, поскольку каждый сотрудник заинтересован в увеличении работоспособности компании.

Независимо от причин увольнения работников для Административно-хозяйственного центра является главным обеспечить дальнейшее функционирование освободившихся рабочих мест.

Общей целью программ развития карьеры в Административно-хозяйственном центре является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Однако, наряду с вышесказанным, стратегия Административно-хозяйственного центра имеет и недостатки.

Во-первых, как показал наибольший анализ текучести в организации протекает среди рабочих. Главной причиной текучести - неудовлетворенность сотрудников заработной платой, а это значит, руководство недостаточно стимулирует персонал к работе.

Во-вторых, анализ движения персонала в компании показал в целом повышенный оборот кадров, что в свою очередь ведет к нарушению морально-психологического климата в коллективе. Главной причиной движения (в данном случае выбытия) кадров - неудовлетворенность сотрудников условиями труда, что говорит об пассивной работе с кадрами и об неэффективных профилактических мерах по предупреждению нарушений. Основной причиной текучести руководящего состава является отсутствие карьерного роста.

 В-третьих, в Административно-хозяйственном центре отсутствует правильная мотивации работников. Руководитель в силу его приближенности к подчиненным должен пользоваться уважением и в низах, поэтому это неизбежно приводит к возрастанию роли работников среднего звена, чья задача способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию. Так, например, отличным мотивом для работников будет возможность максимальной самостоятельности в принятии решений.

Оплата труда персонала в организации является одним из показателей причин текучести персонала.

Анализ оплаты труда персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги за 2018-2020 годы представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ оплаты труда персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги за 2018-2020 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № П/П | Должность | Оклад, руб. |
|
| 2018 | 2019 | 2020 |
| 1 | Мастер участка производства | 42 556,01 | 44 683,81 | 46 918,00 |
| 2 | Ведущий технолог | 43 570,98 | 45 749,53 | 48 037,01 |
| 3 | Ведущий инженер | 34 039,91 | 35 741,91 | 37 529,00 |
| 4 | Инженер I категории | 30 834,47 | 32 376,19 | 33 995,00 |
| 5 | Техник I категории | 25 765,99 | 27 054,29 | 28 407,00 |
| 6 | Старший администратор | 20 356,46 | 21 374,28 | 22 443,00 |
| 7 | Администратор | 16 093,42 | 16 898,09 | 17 743,00 |
| Продолжение таблицы 9 |
| 8 | Дежурный по этажу | 15 293,42 | 16 058,09 | 16 861,00 |
| 9 | Инспектор (пропускного бюро) | 19 788,66 | 20 778,09 | 21 817,00 |
| 10 | Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта и метрополитена | 17 331,52 | 18 198,10 | 19 108,00 |
| 11 | Электромонтер по ремонту и обслуживанию  | 15 370,52 | 16 139,05 | 16 946,00 |
| 12 | Столяр | 15 370,52 | 16 139,05 | 16 946,00 |
|
| 13 | Слесарь-ремонтник | 14 143,31 | 14 850,48 | 15 593,00 |
|
| 14 | Слесарь-сантехник | 15 370,52 | 16 139,05 | 16 946,00 |
|
| 15 | Транспортировщик | 11 037,64 | 11 589,52 | 12 169,00 |
|
| 16 | Начальник отдела | 56 123,36 | 58 929,52 | 61 876,00 |
|
| 17 | Заместитель начальника отдела | 50 512,47 | 53 038,10 | 55 690,00 |
|
| 18 | Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий | 12 672,11 | 13 305,71 | 13 971,00 |
|
| 19 | Водитель автомобиля | 15 452,15 | 16 224,76 | 17 036,00 |
|
| 20 | Экономист I категории | 30 591,38 | 32 120,95 | 33 727,00 |
|

С 2018 г. по 2020 г. наблюдается повышение реальной заработной платы на 5%.

Из таблицы 9 следует, что в 2020 г. заработная плата по сравнению с 2019 г. по всем профессиям выросла, в особенности у высоких должностных

лиц. Связано это с тем, что с годами объем продаж растет, количество работы увеличивается, организация развивается, добавляются обязанности по персоналу. Если в дальнейшем тенденция сохранится, и заработная плата будет расти, то это положительно повлияет на мотивацию к работе всего персонала, соответственно уменьшится текучесть кадров в организации.

В Административно – хозяйственном центре установлена повременно-премиальная система оплаты труда, что отражается в структуре фонда оплаты труда.

Кадровая и социальная политика Центра направлена на обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы на региональном рынке труда в целях привлечения и закрепления квалифицированного персонала.

Основной доход персонала формируют заработная плата и социальный пакет. Заработная плата включает в себя постоянную (окладную) часть, которая составляет 50% и переменную часть (премии, доплаты, вознаграждения).

Социальный пакет включает в себя социальные выплаты (материальная помощь, разовые премии), объем медицинских услуг в соответствии с полисом ДМС и другие социальные гарантии.

В соответствии с утвержденным Коллективным договором открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2020-2022 гг. Административно-хозяйственный центр Октябрьской железной дороги осуществляет обязательства в сфере [трудовых отношений и развития кадрового потенциала](https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604#7277); обязательства в сфере [организации и оплаты труда](https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604#7278); обязательства в сфере [улучшения условий и охраны труда, и связанные с особенностями производственно-технологического процесса](https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604#7279); обязательства в сфере [социальной защиты Работников и членов их семей](https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604#7280); обязательства в сфере [социальной защиты неработающих пенсионеров](https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604#7284).

Комплекс предоставляемых гарантий работникам Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги рассмотрим в
таблице 10.

|  |
| --- |
| Таблица 10 - Комплекс предоставляемых гарантий работникам Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» |
| **Сфера** | **Гарантия** |
| Трудовые отношения | Производить медицинское обязательное и добровольное страхование работников, страхование от несчастных случаев на производстве; осуществлять проведение оплачиваемых обязательных, предварительных и периодических медицинских осмотров; обеспечивать работникам выдачу форменной одежды по принятым нормам за счет средств работодателя; создавать необходимые условия для квалификационного роста; обеспечивать соответствующие условия труда. |
| [Организация и оплата труда](https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604#7278) | Обеспечивать применение единой системы нормирования труда на основе централизованной разработки норм затрат труда; проводить ежеквартальную индексацию заработной платы работников на основании данных Федеральной службы государственной статистики о росте цен на потребительские товары и услуги; устанавливать по результатам аттестации рабочих мест надбавку к окладам работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда; увеличивать реальную заработную плату работников дороги по мере роста эффективности производственной деятельности; предоставлять работникам ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней и ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска. |
| Развитие кадрового потенциала | Проводить на базе высших и средних профессиональных учебных заведений, учебных центров Красноярской железной дороги профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала; предоставлять индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве; создавать работникам, проходящим профессиональное обучение на производстве или обучающимся в высших и средних профессиональных учебных заведениях без отрыва от производства, необходимые условия для совмещения работы с обучением; поощрять работников за особые заслуги званиями. |
| Улучшение условий и охраны труда | Обеспечить здоровые и безопасные условия труда работников в соответствии с программой улучшения условий и охраны труда, а также программой обеспечения промышленной безопасности на опасных производственных объектах дороги; внедрять технические средства с целью предупреждения травматизма. |
| Социальные гарантии работникам и членам семьи | Выплачивать единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работников по собственному желанию впервые в связи с выходом на пенсию независимо от возраста, в том числе по инвалидности первой и второй группы при стаже работы в структурных подразделениях ОАО «РЖД» не менее пяти лет; выплачивать данное поощрение одному из родственников, в случае смерти работника, достигшего пенсионного возраста и продолжавшего работать; оказывать материальную помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск; обеспечивать организованный отдых и оздоровление детей работников. |

В результате проведенного анализа Административно-хозяйственным центром Октябрьской железной дороги был выполнен ряд мероприятий, проводимым по различным сферам, и были получены следующие результаты:

В 2020 году 158 детей железнодорожников отдохнули и поправили свое здоровье в детских оздоровительных учреждениях, в том числе:

* в детском оздоровительном лагере «Юный железнодорожник» -

70 человек;

* на черноморском побережье - 40 человек;
* в Новороссийске на базе отдыха «Горизонт» - 17 человек;
* в детских оздоровительных лагерях «Маяк», «Тверца» - 15 человек.

Октябрьская железная дорога приобрела для сотрудников и членов их семей, а также для людей пенсионного возраста в количестве 90 путевок, из них 16 семейных. Также проводились праздничные мероприятия, посвященные Дню защитника Отечества, Международному Женскому Дню 8 Марта, Дню Победы, Дню железнодорожника, Дню пожилого человека, Дню компании. На торжества приглашались руководители города и района. На данных мероприятиях чествовались сотрудники, показавшие отличные производственные результаты, ветераны железнодорожного транспорта, коллективы - победители отраслевого соревнования, лучшие по профессии с вручением грамот и почетных дипломов.

Основными составляющими социального пакета для работников Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги-филиала ОАО «РЖД» являются:

* добровольное медицинское страхование;
* отчисления в негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» с целью назначения корпоративной пенсии;
* бесплатный проезд железнодорожным транспортом по разовому билету в купейном вагоне пассажирского поезда и по годовому билету в пригородном сообщении на суммарное расстояние двух направлений до 150 километров;
* компенсация затрат на приобретение топлива для бытовых нужд сотрудникам, согласно «Правилам выдачи бытового топлива»;
* полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путевок в санатории, профилактории и другие санаторно-курортные учреждения ОАО «Российские железные дороги»;
* материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
* корпоративная поддержка работников, строящих (приобретающих) жилье в собственность и состоящих по месту работы на учете для ее оказания (субсидии, займы, кредиты, ипотека и др.);
* единовременное пособие одному из родителей при рождении ребенка сверх установленного законодательством Российской Федерации в размере двух минимальных размеров оплаты труда в Российской Федерации на каждого новорожденного ребенка;
* ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, в размере одного минимального размера оплаты труда в Российской Федерации (при рождении двух и более детей пособие выплачивается на каждого ребенка);
* полная или частичная компенсация стоимости путевок на отдых и оздоровление детей работников;
* страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях;
* единовременная денежная помощь уволенным в запас военнослужащим по призыву при их возвращении в ОАО «РЖД»;
* прочие льготы и гарантии, предусмотренные коллективным договором открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

 Основными составляющими социального пакета неработающих пенсионеров Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги-филиала ОАО «РЖД» являются:

* ежемесячная материальная помощь, осуществляемая через благотворительный фонд «Почёт»;
* обеспечение бытовым топливом;
* оказание материальной помощи семье в случае смерти пенсионера;
* оказание медицинской помощи и санаторно-курортное оздоровление, изготовление и ремонт зубных протезов;
* предоставление права бесплатного проезда по годовому билету в пригородном сообщении и в поездах дальнего следования;
* оказание единовременной материальной помощи к знаменательным датам.

Система материального стимулирования в Административно-хозяйственном центре в основном используется повременно-премиальная системы оплаты труда. От выполнения экономических показателей производственной деятельности зависит размер начисления ежемесячной премии, а также размер ежегодных поощрений. Материальное вознаграждение представляет собой достаточную мотивационную силу только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит прямую связь между результатами своей работы и оплатой труда. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже. Значительным демотивирующим фактором является слишком высокий разрыв в заработной плате между рабочими, служащими, специалистами и руководящим составом, получающими заработную плату по контракту.

Самой большой проблемой в отношении поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе не является насыщаемой, человек быстро привыкает к более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В Административно-хозяйственном центре применяются следующие формы нематериального стимулирования:

* организация среди работников конкурсов «Лучший по профессии»;
* оформление стендов и досок почета;
* организация шефской помощи бывшим сотрудникам - ветеранам труда и неработающим пенсионерам;
* совершенствование сетевого и внутрипроизводственного соревнований структурных подразделений;
* обеспечение функционирования социальной сферы;
* обеспечение торгового и бытового обслуживания работников, проживающих на отдаленных станциях и разъездах;
* проведение мероприятий, посвященных Дню железнодорожника, с чествованием победителей соревнований и ветеранов труда.

Среди общего перечня социальных гарантий, размер заработной платы является главным, поскольку рост реальной заработной платы - наиболее важный фактор при решении многих социальных проблем и ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду. Для работников Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги - филиала ОАО «РЖД» заработная плата регулярно индексируется в зависимости от роста потребительских цен.

Исследование системы мотивации методом анкетирования дало следующие результаты:

Среди работников Административно-хозяйственного центра было проведено анкетирование с целью определения уровня удовлетворенности трудом. В основном участвовали в опросе рабочие и служащие. В результате анкетирования были определены следующие характеристики опрошенных:

* средний возраст работников, принимавших непосредственное участие в тестировании 37-45 лет;
* средний стаж работы на железнодорожном транспорте 15 лет.

Это говорит о том, что опрашиваемые хорошо знают принципы условия организации работы, отвечали на вопросы осознанно, опираясь на реальные факты.

Условия труда признали сильно влияющими на мотивацию 71% опрошенных, влияющими в меньшей степени 26% респондентов, не влияющими 3 % участвующих в тестировании. Большинство опрошенных имеют предложения по улучшению условий труда.

Режим работы оказывает существенное влияние на мотивацию 67% опрошенных, на 17 % ответивших влияет в меньшей степени, не влияет на 13% респондентов, оставшиеся 3 % участников теста, затруднились ответить.

Содержание труда признали сильно влияющим на мотивацию 90% опрошенных, что составляет абсолютное большинство.

Уровень заработной платы признали сильно влияющим на мотивацию 89 % ответивших. Большинство опрошенных имеют предложения по совершенствованию уровня оплаты труда.

Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы) также сильно влияет на мотивацию большинства опрошенных работников - 93 % ответивших.

Признание заслуг (грамоты и благодарности, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.) не влияет на мотивацию 26 % опрошенных работников, сильно влияет на 15 % принявших участие в тестировании, влияет в меньшей степени на 38 % респондентов, затруднились ответить 21% опрошенных.

Соблюдение работодателем социальных гарантий (отпуска, больничные, страховки, компенсации за особые условия труда, спецодежда и т. д.) не влияет на мотивацию 34% ответивших, сильно влияет на 22% опрошенных, влияет в меньшей степени на 14% респондентов, остальные затруднились ответить, аргументировав обязательный характер соблюдения перечисленных гарантий в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Забота компании о сотруднике (материальная помощь при необходимости, льготные кредиты, бесплатный проезд, компенсация санаторно-курортного лечения и т.д.) признали сильно влияющими на собственную мотивацию 88 % участвующих в исследовании, влияющими в меньшей степени 10 % опрошенных, затруднились ответить 2% ответивших.

Возможность пользоваться объектами социальной сферы компании (детские сады, медицинские учреждения, спортивные сооружения и т. д.) вызывает значительный интерес: сильно влияет на мотивацию 57% опрошенных, влияет в меньшей степени на 34% ответивших, не влияет на 7% участников теста, затруднились ответить - 2% респондентов.

Отношение непосредственного руководства (постановка целей и оценка персонала, уважение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив) оценивают, как сильно влияющий фактор на мотивацию 95% опрошенных.

Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами влияет на мотивацию большинства, в меньшей степени - 60% опрошенных, не влияет на 12% участников теста, сильно влияет на 28% ответивших.

Возможность карьерного роста, а также возможность обучения (в том числе за счет компании), как мотивирующие факторы, оценены практически одинаково: «видят» 32% ответивших и 35% респондентов соответственно, «не видят» 47% участников теста и 44% опрошенных, а 21% участвующих в анкетировании практически не интересуются ни перспективами роста, ни возможностью обучения, остальные 21% опрашиваемых сотрудников затруднились ответить.

Престижность работы в компании, ее имидж признали сильно влияющими на мотивацию 17% опрошенных, влияющими, но в меньшей степени 33% ответивших, не влияющими 40% участников анкетирования, затруднились ответить - 10% респондентов. Данный фактор вероятнее всего недооценен в связи с невысоким (по мнению участвующих в тестировании) уровнем заработной платы.

Корпоративную культуру (традиции, ценности, доступность необходимой информации) подавляющее большинство не признало фактором, влияющим на удовлетворенность трудовой жизнью -65% опрошенных, затруднились ответить - 11% респондентов, сильно влияет и влияет, но в меньшей степени по 12% ответивших соответственно.

Оценка новой политики (кадровой, научно-технической, управление качеством и др.), проводимой в компании получила разнонаправленную динамику: сильно влияет на мотивацию 30 % опрошенных, влияет, но в меньшей степени на 25 % респондентов, не влияет на 23 % участников тестирования, затруднились ответить - 21 % ответивших. По всей вероятности, это объясняется мероприятиями по оптимизации численности, проводимыми в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД», а также наблюдаемыми изменениями в ходе проведения структурной реформы в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги».

Кроме того, были указаны пожелания и предложения:

* повысить заработную плату;
* увеличить размер доплаты за расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, исполнение обязанностей отсутствующего работника;
* сократить разрыв между корпоративной (контрактной) оплатой труда руководителей и системой оплаты труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих;
* оплачивать работу в выходные и праздничные дни (взамен предоставления отгулов);
* обсуждать с работниками вопросы о премировании на собраниях в рабочих коллективах;
* сбалансировать соотношение загруженности людей и их заработной платы (производить реальные доплаты за сверхурочную работу и исполнение обязанностей отсутствующего работника);
* увеличить количество предоставления очередных отпусков в летнее время (за счет предусмотрения при составлении графика отпусков возможности разделения очередного отпуска на части);
* компенсировать стоимость проезда работников городским общественным транспортом.

Опираясь на результаты проведенного тестирования, целесообразно сделать вывод, что определяющими факторами удовлетворенности трудовой жизнью являются факторы материального стимулирования (уровень заработной платы, зависимость оплаты труда от результатов работы, забота компании о сотруднике) равно, как и высказанные пожелания и предложения, касаются увеличения экономической и социальной заинтересованности сотрудников, улучшения условий труда.

Исходя из результатов исследования системы мотивации персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД», полученных с применением методов наблюдения и анкетирования, а также анализируя показатели функционирования, результативности и эффективности процесса управления персоналом: укомплектованность кадрами основных профессий по состоянию на 01.01.2021г., рост нарушений трудовой дисциплины, увеличение случаев увольнения и внутритранспортных перемещений персонала в соответствии с анализом приема и увольнения работников в 2020 г., рост текучести кадров согласно справке о текучести кадров-становится очевидной необходимость преобразований и применения новых, прогрессивных методов воздействия на трудовые ресурсы организации, способствующих улучшению сложившейся ситуации.

# 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОМ ЦЕНТРЕ ОКТЯБРЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ

* 1. Рекомендации по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги

Опираясь на результаты проведенного тестирования, были учтены пожелания и предложения:

* повысить заработную плату;
* обучение персонала в учебных заведениях за счет средств компании;
* увеличить размер доплаты за расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, исполнение обязанностей отсутствующего работника;
* сократить разрыв между корпоративной (контрактной) оплатой труда руководителей и системой оплаты труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих;
* оплачивать работу в выходные и праздничные дни (взамен предоставления отгулов);
* обсуждать с работниками вопросы о премировании на собраниях в рабочих коллективах;
* сбалансировать соотношение загруженности людей и их заработной платы (производить реальные доплаты за сверхурочную работу и исполнение обязанностей отсутствующего работника);
* увеличить количество предоставления очередных отпусков в летнее время (за счет предусмотрения при составлении графика отпусков возможности разделения очередного отпуска на части);
* компенсировать стоимость проезда работников городским общественным транспортом.

Рассмотрим ряд предложенных рекомендаций по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре на рисунке 4.

Рисунок 4 - Практические рекомендации по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги

1. *Ежегодная компенсационная выплата отдельным категориям работников за неиспользование корпоративного социального пакета.*

В области политики мотивации было выявлено, что заработная плата персонала ниже, чем по региону, но достаточно разнообразный социальный пакет. Наличие социального пакета важнее тем, кто к нему привык (то есть тем, у кого он уже есть), чем тем, у кого его не было. Более высокая зарплата для сотрудников более привлекательный фактор, чем социальный пакет. Таким образом для привлечения молодых специалистов, будет более правильным.

Решением проблемы является пересмотр политики предоставления социального пакета и ежегодной компенсационной выплаты отдельным категориям работников за неиспользование корпоративного социального пакета.

В данный момент в компании ежегодные затраты на содержание социального пакета одного работника в среднем составляют 360 тыс. руб.

С целью повышения привлекательности вакансий по рабочим специальностям для соискателей и удовлетворенности работников предложено уменьшить социальный пакет (на 20%) и раз в год выплачивать компенсационную выплату.

Средний уровень заработных плат в регионе по аналогичным профессиям составляет 34 тыс. руб.

Рассчитаем компенсацию на 511 сотрудников, занимающих рабочие должности.

Затраты на ежегодную компенсационную выплату персоналу Административно-хозяйственного центра представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Затраты на компенсационную выплату сотрудникам Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вариант | ФЗП, тыс. руб. | Соц. пакет, тыс. руб. | Затраты, тыс. руб. |
| Предлагаемый | 206 188,50 | 147 168,00 | 353 356,50 |
| Текущий | 169 396,50 | 183 960,00 | 353 356,50 |
| Изменения | +36 792,00 | -36 792,00 | - |

Рассчитаем компенсацию на одного работника

36 792,00/511/12=6 000 руб.

6000\*12=72 000 руб. в год.

Для сокращения социального пакета следует придерживаться того, что главная и важнейшая составляющая социальных пакетов практически для всех возрастных и профессиональных категорий это ДМС и исключение его не желательно.

Социальный пакет предложено пересмотреть в части:

* финансовая компенсация затрат на занятия физической культурой;
* компенсация оплаты интернета и услуг сотовой связи;
* компенсация оплаты услуг учреждений культуры;
* компенсация отдыха и санаторно-курортного лечения;
* санаторно-курортное лечение и оздоровление работников и членов их семей (доля компании в стоимости путевки от 50 до 80% в зависимости от сезона и расположения объекта);
* отдых и оздоровление детей (доля компании в стоимости путевки от 75 до 95% в зависимости от расположения объекта и статуса семьи).

Данное предложение также позволит исключить проблему «низких зарплат» указанную в отзывах бывших и текущих сотрудников.

1. *Обучение руководителей среднего звена.*

При анализе отзывов, многие бывшие сотрудники Административно-хозяйственного центра отмечали, что некоторые руководители:

* некомпетентны в принятии решении;
* нарушают этические нормы общения.

Для решения данных проблем, предложено более тщательно анализировать сотрудников при формировании кадрового резерва как с профессиональной, так и психологической стороны. Необходимо направлять руководителей на тренинги лидерства и развития практических навыков в области управления. Руководители должны освоить технологии управленческой и лидерской эффективности. Тем самым руководитель должен развить такие навыки, как лидерство, личная активность и креативность, умение работать в команде и мотивировать персонал, умение проводить командообразующие мероприятия. Ставить перед сотрудниками дополнительные задачи, как возможность развития и давать обратную связь работникам.

При обучении кадрового резерва необходимо донести до будущего руководителя, что управление коллективом подразумевает правильное и корректное общение с подчиненными, это позволит создать хорошую атмосферу в рабочем коллективе и увеличит эффективность работы.

Текущих руководителей необходимо дополнительно проанализировать с позиции компетентности в принятии решений и с позиции нарушения ими этических норм. Руководителей, у которых замечены проблемы, предложено направить на прохождение тренингов (управленческим, коммуникационным), для большей вовлеченности в процесс предложено использовать подходы игрофикации. Также направить на краткосрочное обучение в ВУЗы.

Затраты на проведение тренингов и обучение в ВУЗах руководителей среднего звена Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты на проведение тренингов и обучение в ВУЗах руководителей среднего звена Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги

|  |  |
| --- | --- |
| Вид обучения | Затраты на одного сотрудника, руб. |
| Тренинги |  28 000 |
| Обучение в ВУЗе | 1. 000
 |

Предложено направлять руководителей на тренинги один раз в полгода по 2 человек. В год будет затрачено 112 000 рублей. На обучение в ВУЗе один раз в год по 1 человеку будет затрачено 280 000 рублей

1. *Компенсация за использование личного автотранспортного средства в служебных целях.*

Порой работа некоторых сотрудников Административно-хозяйственного центра связана с частыми разъездами. К примеру, ездить по служебным делам могут не только руководители, но и специалисты, а также рабочие и служащие. И если работник по согласованию с руководством компании использует для служебных поездок личный транспорт, то он имеет право на компенсацию своих расходов.

Список таких сотрудников должен определить начальник Административно-хозяйственного центра. А разъездной характер их работы зафиксировать в должностных инструкциях, трудовых договорах и приказах.

Никаких требований к размеру и расчету компенсации сотруднику за использование автомобиля в служебных целях в трудовом законодательстве не предусмотрено. Поэтому работодатель может разработать методику расчета самостоятельно.

Компенсацию за использование личного автомобиля выплачивать тем сотрудникам, чья работа связана только со служебными поездками.

Для расчета компенсации используем данные:

* износа и срока полезного использования машины;
* интенсивности использования;
* о затратах на текущий ремонт, техобслуживание и ГСМ.

Чтобы посчитать износ, используем правила бухучета по амортизации автомобилей.

Как определять, насколько интенсивно используют авто, в законодательстве не сказано. Установить такой порядок внутри организации отдельным приказом или соглашением. Например, можно разделить поездки по городу и вне его пределов.

Рассчитаем компенсацию за использование личного автотранспортного средства в служебных целях на 1 работника Административно-хозяйственного центра за месяц.

Компенсацию за использование личного легкового автомобиля для служебных поездок в размере 300 руб. из учета 21 рабочего дня в месяц.

300 руб.\*21 дн. = 6300 руб. в месяц.

Сумма компенсации 5 работникам Административно-хозяйственного центра составит 378 000 руб. в год

1. *Мотивация для молодых сотрудников возрасте до 30 лет.*

В организации система мотивации направлена в основном на более старший возраст сотрудников. При формировании социального пакета, организации необходимо учесть, что в данный момент делается акцент на набор молодых сотрудников, на данную возрастную группу не действует такая мотивация, как социальные гарантии, для них более важен заработок и развитие.

Для решения данной проблемы необходимо внедрить:

1. Проведение тренинга командообразования, Стоимость 1 тренинга составляет 90 000 рублей. Его необходимо проводить один раз в год.
2. Корпоративные мероприятия, два раза в месяц организовывать проведение таких игр, как «монополия» и «мафия», также это поможет сплочению коллектива. Затраты на проведение таких мероприятий составляют 4 500 рублей в месяц. 3 000 рублей будет – ведущий игр и 1 500 рублей – аренда помещения, это будет клуб для настольных игр. В год на данное мероприятие будет затрачено 54 000 рублей.
3. Неожиданное поощрение сотрудника за активное участие в корпоративных мероприятиях, слетах молодежи. Эффект неожиданности при выдаче вознаграждения будет мотивировать сотрудника работать в полную силу всегда, а не только когда приближается конец года или отчетного периода, при выдаче премии также объявить сотруднику благодарность. Премировать один раз в месяц – 2 000 рублей. Затраты на одного сотрудника в год составят 24 000 рублей.
	1. Оценка предложенных рекомендаций

После предложенных мероприятий по снижению текучести кадров Административно-хозяйственного центра необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Затраты на проведение предложенных мероприятий представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Затраты на проведение мотивационных мероприятий Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги

|  |  |
| --- | --- |
| Предложенные мероприятия | Затраты, руб./год |
| Улучшить мотивацию для молодых сотрудников до 30 лет(всего): | 168 000 |
| тренинг | 90 000 |
| проведение игр | 54 000 |
| поощрение | 24 000 |
| Тренинги для руководителей | 112 000 |
| Обучение в ВУЗе для руководителей | 280 000 |
| Компенсация за использование личного автотранспортного средства в служебных целях | 378 000 |

В итоге для проведения всех мероприятий потребовалось 938 000 руб.

Расчет необходимого количества привлекаемых средств с учетом экономии, представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Необходимое количество привлекаемых средств в год для предложенных мероприятий.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Затраты, тыс. руб. | Экономия, тыс. руб. | Необходимость привлечения средств, тыс. руб. |
| Ежегодная компенсационная выплата отдельным категориям работников за неиспользование корпоративного социального пакета | - |  36 792 | -36 792 |
| Единовременная компенсационная выплата | 36 792 | - | 36 792 |
| Обучение руководителей среднего звена | 392 | - | 392 |
| Мотивация для молодых сотрудников возрасте до 30 лет. | 168 | - | 168 |
| Компенсация за использование личного автотранспортного средства в служебных целях | 378 | - | 378 |
| Итог | 37 730 |  36 792 | 938 |

 Вывод. Для снижения текучести персонала в Административно-хозяйственном центре мною были предложены мероприятия. В результате сокращения затрат на обеспечение социального пакета, удалось сэкономить 36 792 000 руб. в год, которые будут направлены на ежегодные компенсационные выплаты рабочим.

 На проведение мотивационных мероприятий потребуется привлечь сравнительно небольшую сумму 938 000 руб.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Целями аттестационной работы были:*

1. Анализ основных теоретических положений по текучести персонала.
2. Анализ текучести персонала Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги.
3. Разработка практических рекомендаций по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги.

Для реализации этих целей была проведена следующая работа.

*В первой главе аттестационной работы* был проведен анализ основных теоретических положений по текучести персонала, который показал, что решение многих проблем по сокращению излишней текучести кадров зависит от самих предприятий. Предлагаемый порядок деятельности по управлению текучестью кадров, прежде всего, рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы.

В рыночных условиях текучесть персонала - движение работников между предприятиями, вызванное наличием дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника - позволяет выявить данное несовпадение по двум критериям: уровню и длительности жизненного цикла компетенции. Сущность процесса текучести кадров — целенаправленный поиск для индивида рыночной ниши, благоприятствующей достижению корпоративной конкурентоспособности персонала с помощью долговременного использования компетенции работника для удовлетворения рыночной потребности в труде с наименьшими социально-экономическими издержками на рабочую силу.

Проведенный анализ показал, что текучесть персонала способствует:

1. Созданию широких возможностей для реализации работником своих жизненных запросов и способностей на основе свободного труда и роста личных доходов.
2. Развитию конкуренции между носителями рабочей силы за более выгодные сферы приложения.
3. Усилению конкуренции между субъектами управления производством за личность компетентного работника, за более эффективное использование его человеческого капитала.

*Во второй главе аттестационной работы* был проведен анализ текучести персонала. Опираясь на результаты проведенного тестирования, целесообразно сделать вывод, что определяющими факторами удовлетворенности трудовой жизнью являются факторы материального стимулирования (уровень заработной платы, зависимость оплаты труда от результатов работы, забота компании о сотруднике) равно, как и высказанные пожелания и предложения, касаются увеличения экономической и социальной заинтересованности сотрудников, улучшения условий труда.

Исходя из результатов исследования системы мотивации персонала в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД», полученных с применением методов наблюдения и анкетирования, а также анализируя показатели функционирования, результативности и эффективности процесса управления персоналом: укомплектованность кадрами основных профессий по состоянию на 01.01.2021г., рост нарушений трудовой дисциплины, увеличение случаев увольнения и внутритранспортных перемещений персонала в соответствии с анализом приема и увольнения работников в 2020 г., рост текучести кадров согласно справке о текучести кадров-становится очевидной необходимость преобразований и применения новых, прогрессивных методов воздействия на трудовые ресурсы организации, способствующих улучшению сложившейся ситуации, а так же разработке и внедрению новых мероприятий.

*В третьей главе аттестационной работы* были разработаны следующие рекомендации для решения выявленных проблем:

1. Ежегодная компенсационная выплата отдельным категориям работников за неиспользование корпоративного социального пакета.
2. Обучение руководителей среднего звена.
3. Компенсация за использование личного автотранспортного средства в служебных целях.
4. Мотивация для молодых сотрудников возрасте до 30 лет.

В результате сокращения затрат на обеспечение социального пакета, удалось сэкономить 36 792 000 руб. в год, которые будут направлены на повышение уровня заработной платы рабочим, а именно увеличение заработной платы каждого работника на 20%.

На проведение мотивационных мероприятий потребуется привлечь сравнительно небольшую сумму 938 000 руб.

Среди общего перечня социальных гарантий, размер заработной платы является главным, поскольку рост реальной заработной платы - наиболее важный фактор при решении многих социальных проблем и ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду. Для работников Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги - филиала ОАО «РЖД» заработная плата регулярно индексируется в зависимости от роста потребительских цен.

По результатам работы персонала руководители структурных подразделений совместно с действующими комиссиями по премированию контролируют выполнение показателей премирования, установленных в соответствии с положениями о премировании персонала за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности. В соответствии с выполнением основных показателей формируются предложения по премированию персонала, согласованные экономической службой и службой организации труда и заработной платы.

Важно также создать финансовые ориентиры для каждого сотрудника. Для этого следует отражать все возможные дополнительные материальные вознаграждения в контрактах, трудовых договорах работников или приложениях к ним, и ставить их получение в прямую зависимость от достижения сотрудником тех или иных результатов. При этом, данные вопросы необходимо ежегодно пересматривать. Не следует забывать, что, несмотря на множество других мотивационных факторов, размер оплаты труда все же остается наиболее значимой формой стимулирования для подавляющего большинства сотрудников.

Работники должны ощущать прямую отдачу от улучшения своей работы, трудового вклада, инноваций, качества, предприимчивости. Помимо применения материального стимулирования необходимо разработать системы социальных выплат и льгот (например, оплата учебы детей, льготное кредитование покупки жилья, транспорта и пр.). Возможно их введение в порядке эксперимента в Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД», а затем и в полном масштабе.

В процессе создания дополнительных рычагов мотивационного характера на данном этапе, наиболее оправданным является повышение заработной платы, позволяющее повысить заинтересованность работников, что в свою очередь обеспечит повышение рентабельности, эффективности работы, снижение текучести кадров, повышение укомплектованности кадров основных профессий, улучшение трудовой, исполнительной дисциплины и в конечном итоге положительную динамику экономических и финансовых показателей производственной деятельности Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

Таким образом, проведенный анализ основных теоретических положений по текучести персонала, анализ направлений кадровой политики предприятия и разработка практических рекомендаций по снижению текучести персонала в Административно-хозяйственном центре позволили выполнить цель аттестационной работы.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015.
2. Годовой отчет Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги, 2018 г., 2019 г., 2020 г.
3. Деловой мир [Электронный ресурс], [www.delovoymir.biz](http://www.delovoymir.biz).
4. Крикун В.П. - Конспект лекций для направления «Управление человеческими ресурсами» по профилям: «Менеджмент», 2020 г.
5. Крикун В.П. - Конспект лекций для направления 38.03.02 «Менеджмент» по профилям: «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Логистика», 2019 г.
6. Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2020-2022 г.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений / А.Я. Кибанов. – Изд. 2–е, перераб. и доп.–М.:ИНФРА–М, 2007.
8. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017.
9. Персонал и стратегия компании. [Электронный ресурс] – Электронная библиотечная система IPR Books. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>.
10. Положение об Административно-хозяйственном центре Октябрьской железной дороги, 2017 г.
11. Положение об отделе эксплуатации Административно-хозяйственного центра, 2017 г.
12. Положение об отделе по учету персонала Административно-хозяйственного центра, 2017 г.
13. Положение о дорожной почтовой экспедиции Административно-хозяйственного центра, 2017 г.
14. Положение о финансово-экономическом отделеАдминистративно-хозяйственного центра, 2017 г.
15. Положение об административном отделеАдминистративно-хозяйственного центра, 2017 г.
16. Положение о предприятии общественного питанияАдминистративно-хозяйственного центра, 2017 г.
17. Положение о Центре деловых связейАдминистративно-хозяйственного центра, 2017 г.
18. Положение о транспортном отделе Административно-хозяйственного центра, 2017 г.
19. Положение о производственном участке Административно-хозяйственного центра, 2017 г.
20. Положение о производственно-техническом отделе Административно-хозяйственного центра, 2017 г.
21. Стратегическое управление человеческими ресурсами. [Электронный ресурс] - Электронная библиотечная система «ЗаОчник». Режим доступа: <https://zaochnik.com>.
22. Стратегия управления персоналом. [Электронный ресурс] – Электронная библиотечная система «КНИТУ». Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru>.
23. Стратегия управления человеческими ресурсами.[Электронный ресурс] - Информационный портал. Режим доступа: <https://bstudy.net>.
24. Штатное расписание Административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги 2018 г., 2019 г., 2020 г.