### **Курсовая работа**

###### ТЕМА: Основные направления кадровой политики на предприятии

**(на примере УЖДТ г. Красноярска)**

##### Содержание

Введение

Глава 1 Теоретические основы стратегического управления в сфере персонала

* 1. Персонал – как объект управления
  2. Теоретические основы формирования кадровых стратегий

Глава 2 Общая характеристика персонала УЖДТ

2.1 Описание положения структурного подразделения

2.2 Характеристика персонала

2.3 Проблемы управления персоналом

2.4 Действующие стратегии управления

Список литературы

**Глава 1 Теоретические основы стратегического управления в сфере персонала**

* 1. **Персонал – как объект управления**

В качестве одного из важнейших объектов управления для руководителя выступает персонал организации. Персонал можно определить как совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Отличие персонала от других видов ресурсов предприятия заключается в том, что каждый человек наемный работник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда и модификации неприемлемых, с его точки зрения, работ, переобучение другим профессиям м специальностям, может, наконец, уволиться с предприятия по собственному желанию.

Организованные в профсоюзы трудовые ресурсы выступают в качестве субъекта переговоров с администрацией об условиях труда и его оплаты при заключении коллективных договоров на предприятии. Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные., качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей степенью достоверности изменены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

* списочная и явочная численность работников предприятия на определенную дату;
* среднесписочная численность работников предприятия за определенный период;
* удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий)в общей численности работников предприятия;
* темпы роста (прирост) численности работников предприятия за определенный период;
* средний разряд рабочих предприятия;
* удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности работников;
* средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
* текучесть кадров по приему и увольнению работников;
* фондовооруженность труда работников на предприятии.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях их изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии предприятия.

Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется таким показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия – это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших в этот день работников.

Явочная численность – это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициент оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деление полученной суммы на количество календарных дней месяца.

Качественная характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения и производимых ими работ.

Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее.

Качественные характеристики персонала подразделяются на:

* способности, т.е. конкретные знания, навыки, опыт;
* мотивации (круг профессиональных интересов, стремление сделать карьеру);свойства (качества необходимые для определенной профессиональной деятельности, т.е. психологические, интеллектуальные, физические).

Структурная характеристика персонала предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия подразделяются на категории:

Рабочие – это люди непосредственно участвующие в процессе создания материальных ценностей, занятые ремонтом, перемещением грузов, оказанием услуг.

Руководитель – работник, занимающий должность руководителя предприятия и их структурных подразделений.

Специалист – работник занятый инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности, администраторы, бухгалтера, диспетчеры, инженеры, инспектора, механики, экономисты.

Служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозобслуживание т.е. агенты, делопроизводители, секретари-машинистки, стенографистки и т. д.

В данной работе будут рассмотрено одно из предприятий железнодорожного транспорта и следовательно необходимо учитывать особенности такой работы.

Итак, железнодорожный транспорт входит в число отраслей народного хозяйства, в которых остро ощущается специфичность труда и его повышенная опасность. Рабочие места и рабочие зоны железнодорожников многих профессий (рабочие пути, машинисты, дежурные по станции, диспетчеры, составители поездов, приемосдатчики грузов, осмотрщики вагонов, слесаря, электромонтеры, связисты и многие другие) расположены в непосредственной близости от движущегося или готового к движению подвижного состава. Для выполнения ряда технологических операций работающие вынуждены соприкасаться с подвижным составом. Условия труда усложняются еще и тем, что железные дороги работают круглосуточно, в любое время года и при любой погоде.

Производственная деятельность локомотивных бригад связана с большим нервно-эмоциональным напряжением в результате постоянного внимания, повышенной бдительности при вождении поездов и строгого соблюдения графика движения и при этом с высокой степенью личной ответственности за безаварийное движение поездов.

* 1. **Теоретические основы формирования кадровых стратегий**

Кадровая стратегия на пороге XXI века включает два исходных элемента: намеренья и направления. Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной конкурентоспособной среде – наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать её бизнес – стратегию.

Необходимо дать определение стратегии вообще и кадровой стратегии в частности.

Слово «стратегия» (происходит от греческого слова strategia, т.е. stratos –войско + ago - веду) – искусство руководства; общий план ведения работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития.

Стратегия фирмы – это программа действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление. Стратегия фирмы может быть представлена в описательном виде комплекса четких заданий, состоящих из различных показателей, формулировок и численных значений конкретных результатов работы на каждом этапе развития.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Основным элементами стратегии фирмы являются цели, миссия, приоритеты, ограничения, ориентиры, этапы.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

1. какой бизнес прекратить;
2. какой бизнес продолжить;
3. в какой бизнес перейти.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, вверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называют базисными, или эталонными.

В первую группу эталонных стратегий, называемых стратегиями концентрированного роста, входят те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

* стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
* стратегия развития рынка, заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
* стратегия развития продукта, предлагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться в уже освоенном фирмой рынке.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются 2 основных типа стратегии интегрированного роста:

* стратегия обратной вертикальной интеграции либо же усиления контроля над поставщиками;
* стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

* рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится в стадии умирания;
* текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
* антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшее расширение бизнеса в рамках данной отрасли;
* могут быть сокращены потери от налогов;
* может быть облегчен выход на мировые рынки;
* могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

* стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;
* стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
* стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка.

Выделяют 4 типа стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

* стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
* стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
* стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
* стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведению соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Реализация ее носит временный характер.

В реальной практике фирма может одновременно реализовать несколько стратегий.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

* уяснение текущей стратегии;
* проведение анализа портфеля бизнеса;
* выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии.

Существуют по пять внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы:

а) размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции;

б) общей характер и природа недавних приобретений фирмы;

в) структура и направленность деятельности фирмы;

г) возможности на которые ориентирована фирма;

д) отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

а) цели фирмы;

б) критерии распределения ресурсов;

в) отношение к финансовому риску;

г) уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

д) стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы).

Управление персоналом начинается с выработки кадровой политики, учитывающей стратегические цели фирмы и условия формирования рынка труда. Фактор формирования кадровой политики можно выразить графически:

Внешние факторы

Состояние рынка труда

Трудовые традиции региона

Трудовое законодательство

## Внутренние факторы

Состояние организации

Цели и миссия

Структура и квалификация

Позиция высшего руководства

Технология управления персоналом предприятия охватывает широкий спектр функций: найм, отбор, прием персонала, оценка, аттестация, профориентация, адаптация, организация труда, управление конфликтами, обучение, повышение квалификации, управление деловой карьерой, высвобождение персонала. Стратегическое управление призвано обеспечивать как эффективное взаимодействие организации с внешней средой, так и обоюдополезное взаимодействие человека с организацией.

Каждой общей стратегии фирмы соответствует целый набор кадровых стратегий и они в окончательном виде зависят от ситуации в которой находится организация.

Как правило, специалисты несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формировании организации, ее интенсивный рост, стабилизацию и спад. Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант «возрождения». Это мы можем увидеть на графике:

Стадии жизни организации

Эффективность организации

3

1 2 4

Время

Циклы развития организации

**1 – формирование организации; 2 – интенсивный рост;**

**3 – стабилизация; 4 – кризис.**

**На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадия | Тип стратегии | Стратегии | | Особенности персонала | |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | |
| Формирование организации | Предпринимательская, т.е. привлечение внимание к товару | Принимаются проекты с высокой степенью риска и минимальным количеством действий. В процессе внимания – быстрое осуществление ближайших мер. | | Работники – новаторы, инициативные, готовые рисковать, не бояться ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников | |
| Интенсивный рост | Динамический рост. Рост объемов и качества услуг, числа структур. | Степень риска – меньшая. Сопоставление текущих целей и создание фундамента будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур. | | Организационная закрепленность, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала. | |
| Стабилизация | Прибыльность поддерживание равновесия | Сохранение существующего уровня прибыльности, минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая структура. Созданы и действуют различного рода правила (процедуры) | | Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска | |
| Спад – прекращение нерентабельного, затратного производства. | Ликвидация части производства. Продажа с max. выгодой, как финансовой, так и психологической. | Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем – сокращение работников. | Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные. | |
| Возрождение. | Предпринимательская / ликвидация – снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности. | Основное – спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. | Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда. | |

Укрупнено можно выделить 3 фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношение власти – подчинения, контроля и давления на человека сверху.

Второй – культура, т.е. вырабатываемая организацией система ценностей, социальных норм, установок поведения.

Третий – рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле – продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателем.

1. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом в организации.

Директор

Заместитель по кадрам

Главный инженер

Заместитель по экономически вопросам

ОТ и З

Отдел

кадров

Отдел охраны труда

Плановый

отдел

1. Схема структуры системы управления персоналом в организации.

Заместитель генерального директора по управлению персоналом

Отдел социального развития

ОТ и З

Отдел кадров

Сектор планирования и развития кадров

Планирование социального развития предприятия

Разработка системы оплаты труда

Группа учета, анализа и информации о кадрах

Координация тарифов и заработной платы

Планирование социальных услуг, предоставляемых персоналу

Оформление движения кадров

Совершенствование управления и организационных структур

Сектор подготовки и переподготовки кадров: -рабочих

-резерва на должности

-связь с учебными центрами

Медицинское обслуживание

Подготовка коллективных договоров

Планирование поступления молодых специалистов

Работа с профсоюзами

Экономика и психология труда

Связь с советами трудовых коллективов

В зависимости от того как организована служба управления персоналом на предприятии будет осуществляться все кадровые работы.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Методы управления персоналом

Экономические

Социально-психологические

Административные

Социально-психологические

Технико-экономический анализ

Формирование структуры органов управления

Социальное анализ в коллективе работников

Технико-экономическое обоснование

Утверждение норм и нормативов

Социальное планирование

Планирование

Издание приказов и распоряжений

Участие работников в управлении

Материальное стимулирование

Социальное развитие

Подбор и расстановка кадров

Ценообразование

Создание нормального психологического климата

Разработка положений, должностных инструкций

Налоговая система

Экономические нормы и нормативы

Моральное стимулирование

Развитие инициативы

**Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типы стратегии организации | Уровень планирования | | |
| Долгосрочной (стратегической) | Среднесрочной (управленческий) | Краткосрочной (оперативной) |
| 1. Стадия формирования | Привлечение молодых, перспективных профессионалов. Информирование о фирме, формирование требований к кандидатам. | Поиск перспективных людей и проектов, создание банков кандидатов на работу, проведение конкурсов, гранты. Установление контактов с кадровыми агентствами. | Отбор менеджеров и специалистов под проекты. |
| 2. Интенсивный рост | Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о реализации венчурных проектов. | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленце, планирование трудовых ресурсов. | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах. Набор персонала под конкретные виды работ, адаптация. |
| 3. Стабилизация | Разработка новых форм организации труда под новые технологии. | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязание с получением прибыли. Анализ и рационализация рабочих мест. | Реализация программ оценки и стимулирования труда. Набор эффективных менеджеров. |
| 4. Ликвидация | Не рассматривается | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. | Оценка персонала с целью сокращения. Профессиональная ориентация, обучение и трудоустройство. Частичная занятость. Социальная помощь, в первую очередь психологическая. |
| Закрытая кадровая политика | | | |
| 1. Стадия формирования | Создание собственных институтов | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии. | Привлечение друзей, родственников, знакомых. |
| 2. Интенсивный рост. | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (Япония). | Внутрифирменная программа обучения с учетом личных потребностей. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет. | Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование собственных ресурсов (совмещение). |
| 3. Стабилизация | Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ. | Поиск рациональных методов для перемещения персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников. |
| 4. Ликвидация | Не рассматривается. | Программы переподготовки. Программы частичной занятости по основным направлениям с возможностью реализовать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме. | Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов, преодоление кризиса. |

**Глава 2 Общая характеристика персонала УЖДТ**

**2.1 Описание положения структурного подразделения**

Управление железнодорожного транспорта является структурным подразделением ОАО УС – 604 с момента строительства города Красноярска – 45.

Целью деятельности организации является удовлетворение потребностей в грузовых перевозках предприятий города Зеленогорска при обеспечении безопасности движения и сохранности грузов, эффективное использование технических средств соблюдение требований охраны окружающей природной среды.

Развернутая длина подъездного пути составляет 144,9 км, уложено 229 стрелочных переводов, 36 оборудованы электрической сигнализацией. На подъездном пути размещается 6 станций: Партизанская, Овражная, Искра, Карьерная, Зеленая, Речная.

УЖДТ не имея самостоятельного расчетного счета, являются арендаторами большей части своих основных фондов. Только 13 процентов основных фондов принадлежит ОАО УС – 604, а остальные 87 процентов распределены между еще тремя собственниками: ГРЭС – «, Электрохимзавод и АО «Сибволокно»(51, 34 и 2 процента соответственно).причем самая важная часть, без которой подвижной состав никому не нужен – подъездные пути, - принадлежат ПО ЭХЗ.

Парк вагонов, хотя и в малых количествах, но все-таки обновляется на средства ГРЭС-2, то локомотивы, обращающиеся на подъездном пути 70-х годах выпуска и по десять лет и более не видели капитального ремонта. Средства на закупку запасных частей не выделяются. И это дает свои результаты: один за другим локомотивы выбывают из строя с неисправностями, устранить которые в условиях локомотивного депо УЖДТ просто невозможно. И, практически каждую смену встают из-за этого на перегонах поезда, срывая графики грузоперевозок. Аналогичная ситуация и в путевом хозяйстве. Шпала, рельсы, стрелочные переводы давно работают за пределами срока службы и требуют немедленной замены. Так, практически на всех перегонах, происходят постоянные разрывы рельсовых нитей, рельсы раскалываются на куски. Устаревшие средства связи, постоянно выходят из строя – а это все безопасность движения, жизни сотен людей.

В рабочих помещениях, на станциях, стрелочных постах, вспомогательных сооружениях не было ремонта и не менялась мебель уже более 15 лет.

Так, помещение станции «Зеленая», вынуждены были обвязать тросами, только бы оно не развалилось. Естественно, в таких условиях, в помещениях летом невыносимо жарко и влажно, зимой же на полу и на стенах не сходит лед.

На протяжении всей своей истории УЖДТ ищет путь, который может привести к отделению от ОАО УС-604. Первая попытка была предпринята в середине 70-х годов. Тогда была надежда воссоединиться с промышленным железнодорожным транспортом. 3 февраля 1998 года коллектив УЖДТ обратился к генеральному директору ПО ЭХЗ о передаче подразделения в его состав, однако такого количества вакантных мест на заводе не оказалось и просьба коллектива не была удовлетворена. После этого конференция трудового коллектива приняла решение об образовании комиссии по организации самостоятельного железнодорожного предприятия. Ответом администрации ОАО УС – 604 на решение коллектива было издание приказа №45 от 12,05,98 г. о сокращении штатов работников УЖДТ (в том числе была сокращена должность за. Начальника по экономике). Рентабельность предприятия составила 10,1%. Открытое письмо коллектива с протестом против репрессий и подавления инакомыслия осталось без внимания. Всего под сокращение попало 76 рабочих и 4 ИТР при общей численности 740 человек, то есть примерно 10,8%.

В марте 2000 года бала сделана еще одна попытка уйти из-под крыла «стройки» в этот раз на Красноярскую ГРЭС-2. В апреле 2000 года администрация повышает коллективу зарплату на 20%. В марте 2001 года красноярская фирма СибТЭК начала скупать акции ОАО УС-604 с целью получить контрольный пакет и отделить УЖДТ от акционерного общества. Чтобы не дать скупить акции, администрация в очередной раз повышает зарплату, теперь уже на 40%. В итоге СибТЭКу удалось получить только 10%. Итак, по итогом 2001 года ФОТ составил около 25 000 000 рублей в год. Средняя зарплата равна 2392 рубля в 2000 году и 3488,9 в 2001 году.

**2.2 Характеристика персонала**

Итак, коллектив УЖДТ в последние 5 лет живет как на вулкане. Страсти периодически накаляются, несколько раз за прошедшие годы коллектив выходил на забастовки.

Таблица 1

**Разбиение персонала УЖДТ по категориям**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Службы УЖДТ | Рабочие | Служащие | Специалисты | Руководители |
| Локомотивная  Вагонная  Эксплуатация  СЦБ и связь  Энергослужба  Путь  Управление | 128  60  120  30  60  132  - | 1  0  4  0  0  2  4 | 10  3  20  1  4  13  16 | 1  1  1  1  1  1  1 |
| Всего | 530 | 11 | 67 | 7 |

В структурном подразделении действует 6-разрядная тарифная сетка, разбиение рабочих на разряды показано в таблице № 2.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Службы УЖДТ | Рабочие | ИТР | Разряды | | | | | оклад |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| СЦБ и связь  Локомотивная  Вагонная  Путь  Энергослужба  Управление  Эксплуатация | 30  128  60  132  60  -  120 | 2  12  4  16  5  21  25 | -  3  -  59  -  -  - | 1  10  3  38  5  -  - | 5  32  19  14  4  -  3 | 8  8  25  8  19  -  5 | 15  8  5  10  15  -  2 | 3  79  12  19  22  21  135 |
| Всего | 530 | 85 | 62 | 57 | 77 | 73 | 55 | 302 |

Таблица 3

**По стажу работы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Службы УЖДТ | Стаж работы (лет) | | | |
| 1-5 | 5-10 | 10-20 | более 20 |
| СЦБ и связь  Локомотивная  Вагонная  Путь  Энергослужба  Управление  Эксплуатация | 2  10  5  46  10  1  14 | 5  24  10  38  13  2  56 | 8  66  26  30  15  6  36 | 17  40  23  39  27  12  49 |
| Всего | 85 | 92 | 227 | 210 |

Таблица 4

**Движение кадров в 2001 году**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Служба УЖДТ | Принято | Уволено |
| Эксплуатация  Путь  Вагонная  Локомотивная  Энергослужба  СЦБ и связь  Управление | 22  19  14  12  2  1  1 | 22  24  11  18  28  -  8 |
| Всего | 71 | 111 |

Таблица 5

**Причины по которым были уволены люди**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Инициатива администрации | Собственное желание |
| 2000  2001 | 12  20 | 59  66 |

Таблица 6

**Обучались в 2000-2001 годах**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формы | 2000 год | 2001 год |
| Обучение  Повышение квалификации | 8  21 | 22  21 |

**2.3 Проблемы управления персоналом**

В условиях затянувшегося конфликта по поводу юридического статуса подразделения возникает род проблем, от эффективности решения которых зависит не только конкурентоспособность структур подразделения, но и вся жизнедеятельность города Зеленогорска в целом. Проблемы предприятия в области управления персоналом:

1. Конфликты как межгрупповые так и межличностные, порождаемые в большинстве своем оргкультурой, поощряемой руководством подразделения (методом «разделяй и властвуй»).
2. Низкая заработная плата и отсутствие позитивных стимулов для работы ведут к снижению работоспособности и трудовой дисциплины.
3. Невозможность карьерного роста работника.
4. Низкий уровень квалификации ИТРовских работников, что порождает недоверие и недовольство рабочих.

**2.4.Действующие стратегии управления**

Действующие стратегии управления персоналом структурного подразделения.

В этом параграфе будет изложена стратегия управления персоналом, действующая в УЖДТ ОАО УС-604. Акциз действующей стратегии будет основан на коллективном договоре.

Кадровая стратегия строится из:

* Правил отбора, найма персонала, адаптации.
* Правил развития персонала.
* Основных подходов к стимулированию персонала.
* Управления конфликтами.

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию и т.д.

Источниками привлечения работников в УЖДТ (в минимальных количествах и только самые необходимые) являются:

* образовательные учреждения (в частности КЖДТ);
* Государственная служба занятости.

В последние несколько месяцев прекращен прием работников в подразделении, как и во всей организации.

Источником (резервом) на руководящие должности всегда были знакомые и родственники самих руководителей.

Развитие персонала необходимо для возможности повышения удовлетворительности работой и росту эффективности организации.

Развитие персонала в УЖДТ происходит, как правило в двух направлениях:

* повышение квалификации (например на бригадира путеремонтной службы);
* получение второй специальности (в 2002 году эта специальность – стропальщик);
* обучение детей работников и самих сотрудников в железнодорожном институте и техникуме.

В то же время в ближайшее время планируется сокращение штатов. С 1 мая по 20 человек от каждой службы уходят в отпуска без сохранения заработной платы (всего около 120 человек, т.е. 20% коллектива). С 1 марта перестали платить премию специалистам, а с 1 мая рабочим.

Среди стимулов к работе на данном предприятии (равно как и в подразделении) преобладают негативные, да еще то, что идти в городе Зеленогорске больше некуда. Работники подразделения боятся выражать свое мнение открыто. Одним из результатов анкетного опроса было то, что около 20% персонала отказались отвечать на вопросы.

Управление конфликтами – это деятельность на обеспечению развитию конфликтного взаимодействия, т.е. управлять конфликтом – значит обеспечить ему максимальную возможность для саморегулирования и содействия выходу из кризисов в следующую фазу. (Управление персоналом. Ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2002г., 440 стр.)

Для управления конфликтами только в 2002 году создана комиссия в составе 8 человек.

Коллективный договор принятый на 2001 год предусматривает следующие социальные гарантии:

* Работникам предприятия и пенсионерам на договорных условиях по себестоимости производить ремонт квартир, строительство садовых домиков, а также продажу строительных материалов. (По этому пункту договор выполняется частично, т.к. производился ремонт квартир пенсионерам в первой половине 2001 года).
* Выделяется бесплатно транспорт работникам и пенсионерам для организованной посадки, обработки и вывозки картофеля (этот пункт выполняется полностью).
* Обеспечение землей под посадку картофеля из расчета 0,05 га на одного работающего или неработающего пенсионера и производить вспашку земли (выполняется).
* По случаю знаменательных дат, торжеств, похорон не взимается арендная плата.
* Реализация товаров и продуктов и продуктов питания в магазинах и пунктах распределения по ценам не выше рыночных (цены зачастую значительно выше).
* Оплата содержания детей в ДДУ в размере 50% за родителя, работающего в ОАО УС-604.
* Содействие в обустройстве и деятельности садоводческих товариществ №2, 6, 7 (не выполняется).
* Материальная помощь неработающим пенсионерам (выплаты 1 раз в 3 месяца продуктами на 1 мин. зарплату).

В структуре заработной платы доля оклада (тарифа) составляет около 30%.

**Список литературы**

1. Адамчук В.В. «Экономика и социология труда» М.: Юнити 1990.
2. Балдин Г.А., Соснов П.П., Гиткович В.К., Грандов Г.В. «На стальных магистралях» М.: «Транспорт» 1975.
3. Базаров Г.Ю., Еремина Б.Л. «Управление персоналом». М.: Юнити 2000г.
4. Большой энциклопедический словарь ред. Азримина М.: «Институт новой экономики» 1999г.
5. Бляхман Л.С. «Экономика фирмы» С-П. 2000г.
6. Боумен «Основы стратегического менеджмента». М.: Юнити 1997г.
7. Виханский О.С. «Стратегическое управление» М.: Гардарики, 2002г.
8. Волкова О.И. «Экономика предприятия» М: Инфра-М, 1998г
9. «Встречи в пути» Крушинская Н.М: Знание 1979г.
10. Герчикова И.Н. «Менеджмент» М: Юнити 1995г.
11. Г. Дисслер «Управление персоналом» М: Бином.
12. Ефремов О.Ю., Скоплатов И.А. «Управление персоналом» С-П: «Издательство Смоленского унив.» 2000г.
13. Жуков В.И. «Охрана труда на ж/д транспорте» М: Транспорт 1988 г.
14. Крушов Н.И. «Стратегическое управление компанией» М: Русская деловая литература 1998г.
15. Лапустова М.Г. «Словарь – справочник менеджера» М: Инфра – М 1996 г.
16. Левицкий А.Л. «Охрана труда в локомотивном хозяйстве» М: Транспорт 1989г.
17. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия» М-Новосибирск 1998г.
18. «Основы кадрового менеджмента» Травин В.В., Дятков В.А. М: Дело 2001г.
19. Остапенко Ю.М. «Экономика и соц. тр.» М: Инфра – М 2001г.
20. Социологический энциклопедический словарь. М: Инфра – М Норма, Осипов Г.В.
21. «Стратегия соц. исследования» Ярдов В.А. М: Добросвет 2002г.
22. «Управление организацией» ред. Поршнева А.Г., З.П. Румянцевой, Н.А. Саламатина М: Инфра-М 1999г.
23. «Управление персоналом организации» ред. Кибанова Л.Я. М: Инфра-М 1999г.
24. «Управление персоналом современной организации» М: ЗАО «Бизнес-школа» Интел. – синтез. Шекченя С.В. 1998г.
25. Травкин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-методическое пособие М: Дело 1998г.
26. Читов Н.А. «Кадровая технология» М: Экзамен 2000г.
27. М.В. Удальцова «Социология управления» Учебное пособие М:- Новосибирск 2000г.
28. Макушина Н.Д. «Управление персоналом» Учебно-методический комплекс. Красноярск КГУ 2001г.
29. Коллективный договор СПАО УС-604 на 2001 г.
30. Кравченко А.И. «Социология: справочное пособие. М: Московский лицей 1996г.
31. Капитонов Э.А. «Социология ХХ века» Ростов- на -Дону: Феникс 1996г.
32. Галко И.К., Лолоносов Е.З. «Экономическая социология» Минск: «Белорусская наука» 2001г.
33. «Управление персоналом» №1 2001г.
34. «Управление персоналом» №9 2001г.
35. Единый технологический процесс работы станции Заозерная Кр. Ж.д. и подъездного пути СПАО УС-604 1992г.
36. «Правила технической эксплуатации ж.д». РФН: Транспорт 1993г.
37. «транспортный устав ж.д. РФ» М: Транспорт 1998г.
38. «Сегодняшняя газета» 6.03.2001г. А. Николаев «Станция в ХХ1 веке, или Все точки над е»
39. «Панорама» 28.02.2001г. «Новый передел. Кто купит УЖДТ?» Тихая «прихватизация» В. Заковряшин.
40. «Панорама» 29.07.98г. «УЖДТ: предисловие к празднику» С. Курников.
41. «Панорама» 8.07.98г.»Черный вторник УЖДТ» С. Курников.
42. «Панорама» 01.07.98г. «УЖДТ: Конфликт уходит вглубь» С. Курников.
43. «Панорама» 10.06.98г. «Железнодорожники переводят стрелки» В. Заковряшин.
44. «Сегодняшняя газета» «В тупике» А. Николаев 19.04.2002.
45. Открытое письмо коллектива УЖДТ генеральному директору ПО ЭХЗ, главе администрации г. Зеленогорска и ген. Директору СПАО УС-604 от 3.02.98г.

Открытое письмо коллектива УЖДТ ген. Директору АО «Кр. ГРЭС-2» от 29.03.2000г.