



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ
КОМПАНИИ»

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

48,88 % авторского
текста Работа рецензия к
защите

Рекомендована/не рекомендована

« ю » об 2024г.

Зав.кафедрой экономики,
управления и права

Д.Н. Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы

ЗФ-509-114-5-1

Халитов Дамир Равилович

Научный

руководитель:

кандидат

педагогических наук,

доцент

Базавлуцкая Лилия

Михайловна

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АСПЕКТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ	4
1.1 Теоретические основы системы управления вовлеченностью сотрудников компании, существующие в теории и практике менеджмента.....	4
1.2 Особенности управления персоналом компании через факторы вовлеченности сотрудников компании.....	10
1.3 Пути совершенствования процесса управления вовлеченностью сотрудников современной компании.....	15
Выводы по первой главе.....	27
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ	29
2.1. Характеристика управленческо-хозяйственной деятельности СЛД «ЮЖНЫЙ УРАЛ».....	29
2.2. Анализ системы управления вовлеченностью сотрудников компании СЛД «ЮЖНЫЙ УРАЛ»	39
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления вовлеченностью сотрудников компании СЛД «ЮЖНЫЙ УРАЛ».....	52
Выводы по второй главе.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Проблема управления вовлеченности персонала является актуальной как в исследовательском, так и в практическом плане. Во-первых, это объясняется сложившейся ситуацией развития рынка труда: многие как зарубежные, так и российские компании стали осознавать всю значимость и важность вовлечения персонала и с особым интересом стали относиться к понятию вовлеченности и факторам её формирования. Во-вторых, это объясняется необходимостью разработки теоретических основ понимания феномена вовлеченности, выработки методик для повышения уровня вовлеченности сотрудников в организации.

Актуальность темы исследования обоснована и тем, что уровень вовлеченности персонала в деятельность организации определяет степень её успеха. Для достижения бизнес – целей организации недостаточно высокотехнологичных решений и качественных продуктов. За каждым процессом организации стоят сотрудники, их реализующие. Человеческий капитал в современном мире стал ключевым фактором, определяющим конкурентное преимущество организаций. Вопросы привлечения, удержания, развития и раскрытия потенциала сотрудников с каждым годом становятся все более актуальными. Трудная и творческая задача стоит перед многими руководителями – сделать так, чтобы производительность труда сотрудников росла в геометрической прогрессии, поиск и создание условий для такого роста – один из ключевых организационных вопросов в каждой компании.

Степень разработанности проблемы. Тема вовлечённости разработана в работах зарубежных авторов: У.Оучи, Р.Паскаля, А.Атоса, М.Армстронга, Т.Петерса, Н.Остина, У.Кана, Дж.Блау, К.Бола, Ф.Франка, К.Тейлора, а также отечественных авторов: Н.А. Александровой, М.Магура, В.М. Масловой, Ю.Е. Мелиховой и других.

Вовлеченность персонала в работу компании способствует росту доходов, увеличению доли рынка, прибыли на обыкновенную акцию, что является сегодня ключевыми задачами любой организации.

Актуальность управления вовлеченностью сотрудников компании и наличие проблем в данной области служат основанием для выбора темы исследования: **«Управление вовлеченностью сотрудников компании»**.

Объект исследования: Система управления персоналом в теории и практике менеджмента

Предмет исследования: процесс управление вовлеченностью сотрудников компании.

Цель исследования: Теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере сервисного локомотивного депо «Южный Урал».

Исходя из поставленной цели, были выделены следующие **задачи**:

1. Исследовать теоретические основы системы управления вовлеченностью сотрудников организации, существующие в теории и практике менеджмента

2. Обосновать пути совершенствования процесса управления вовлеченностью сотрудников современной компании

3. Охарактеризовать управленческо-хозяйственную деятельность сервисного локомотивного депо «Южный Урал»

4. Проанализировать существующую систему управления вовлеченностью сотрудников сервисного локомотивного депо «Южный Урал»

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления вовлеченностью сотрудников сервисного локомотивного депо «Южный Урал»

Теоретико-методологическая база исследования: Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в

фундаментальных трудах, ведущих отечественных и зарубежных ученых посвященные системе управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработок рекомендаций на предприятиях любой организационно-правовой формы собственности.

Методы исследования: теоретические методы (анализ, синтез, сравнение, дедукция, анализ литературы, архивных документов, анализ понятийно - терминологической системы); эмпирические методы (наблюдение, беседа, самооценка).

База исследования. Практическая работа проводилась в сервисном локомотивном депо «Южный Урал», по адресу г. Челябинск, ул. Красноармейская д.101а. Основным видом деятельности является сервисное обслуживание и ремонт железнодорожных локомотивов.

Структура исследования: Исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АСПЕКТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

1.1 Теоретические основы системы управления вовлеченностью сотрудников организации, существующие в теории и практике менеджмента

Управление вовлеченностью персонала – это воздействие на эмоциональную связь работника и работодателя, выражающуюся в потребности сотрудника быть частью компании, приложении им дополнительных усилий по собственной инициативе.

Современные концепции управления персоналом смещают акценты в исследовании отношения человека к предприятию с ориентации на удовлетворенность на ориентацию на вовлеченность. В прошлом специалисты по управлению персоналом старались понять, удовлетворены ли сотрудники своей работой в фирме, насколько они лояльны к ней. Этот подход является отражением пассивной позиции работника по отношению к компании. В современном мире этого недостаточно, компании хотят иметь не просто довольных, а вовлеченных сотрудников. Поэтому вовлеченность можно рассматривать как основной показатель отношения сотрудника к компании.

Для определения понятия «вовлеченность» и формирования представления о формирующих её факторах был проведён анализ научной литературы. Результаты анализа необходимы для решения вопроса относительно того, какое из определений взять за основу для дальнейшего использования данного термина, что важно в условиях отсутствия единой трактовки данного понятия.

Первыми работами, посвященными управлению вовлеченностью, были работы У. Оучи, Р. Паскаля, А. Атоса, а также

М. Армстронга, где высоко оценивалась роль лидеров, готовых вести за собой сотрудников к достижению целей организации, что безусловно отражалось на вовлеченности персонала. Тема вовлеченности широко освещена в работах известных зарубежных и отечественных авторов, таких как: Т. Петерс, Н. Остин, У. Кан, Дж. Блау, К. Бол, Ф. Франк, К. Тейлор, Н.А. Александрова, М. Магура, В.М. Маслова, Ю.Е. Мелихова и другие.

Понятие «вовлеченность в работу» одним из первых определил Уильям Кан. Под этим феноменом У. Кан понимал «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, и эмоционально» [21].

По мнению У. Кана:

1. Физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей [24].

2. Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда.

3. Эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и её руководителям.

Одной из первых и основных работ, в которой вовлеченность рассматривалась в контексте организации, считают работу профессора Бирмингемского университета К. Томпсона, который в 1990 году в своей книге «The Employee Revolution» писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса» [25].

По мнению М. Магура «вовлечённость – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член

организации для достижения ее целей». Вовлеченность в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей [12]:

1. Готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями.

2. Чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой.

3. Заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов.

4. Ответственность за результаты своей работы.

Определение вовлеченности, данное Й. Хеллевигом, управляющим партнёром компании Awara Group: «вовлеченность – это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты» [10]. По мнению И. Хеллевига «лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме»[11]. Вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о её клиентах, подход помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и

берет на себя полную ответственность».

«Вовлеченность – это нечто особенное. Ваш разум со всей внимательностью отдается делу. Ваши эмоции усилены. Ваше внимание сконцентрировано, а ваше поведение распределено», – таким вот образом определяет «вовлеченность» А. Митчелл. Высокий уровень вовлеченности – это состояние человека, при котором возникает желание к тому, чтобы полностью погрузить себя в работу и действиям в интересах компании. В таком состоянии сотрудник проявляет инициативу и делает все возможное для решения поставленной задачи. Подобное состояние принято называть эмоциональной вовлеченностью. Состояние эмоциональной вовлеченности, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как «стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным» [23]. Возможно и другое состояние сотрудников, которое можно назвать вовлеченностью по необходимости. Сотрудник выполняет данную работу потому, что это необходимо, или по распоряжению. Вовлеченность сотрудников – теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, и руководитель делает все возможное для блага компании.

Из российских специалистов в области изучения вовлеченности персонала, Р.А.Долженко определяет вовлеченность как «устойчивый аттитюд (или настрой на определённое развитие событий), характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации» [13].

О.Свергун определяет «вовлеченность как особое эмоциональное и интеллектуальное состояние, пребывая в котором,

сотрудники стремятся как можно лучше выполнять свою работу».

В.М. Маслова вкладывает в понятие вовлеченности смысл «побуждающего к труду фактора, который является результатом взаимодействия внутренних побудительных сил человека – потребностей, интересов, ценностных ориентиров, в совокупности с внешними стимулами, побуждающими к действию» [14].

Поляков Д. подчеркивает, что вовлеченность не является показателем удовлетворённости. Скорее речь идет о чувстве похожем на влюбленность. Но гораздо более значимым фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлеченность имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании. Вовлеченность – когда сотрудник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные [31].

Вовлеченность также отличается и от еще одной концепции менеджмента, которая была популярной в последнее десятилетие: теории расширения полномочий. Согласно теории полномочий – сотрудникам необходимо предоставить полномочия принимать важные решения. Конечно, очень важно, чтобы сотрудники были уполномочены принимать решения в рамках своих задач и компетенций, и в этом смысле полномочия – очень важный аспект вовлеченности. Но проблема в том, что полномочия не имеют смысла, и они неосуществимы без остальных аспектов вовлеченности. Полномочия можно предоставить лишь тем сотрудникам, которые демонстрируют достаточный уровень вовлеченности. Еще один важный аспект: при этом в компании должны работать «правильные» сотрудники; неразумно давать полномочия кому угодно. Полномочия должны опираться на корпоративную культуру, основанную на принципах вовлеченности. Чтобы давать полномочия сотрудникам разных уровней ответственности и компетентности, в организации необходима культура самодисциплины, самоорганизации и

саморазвития. Вовлеченность неразрывно связана с мотивацией. Но важно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации» [17], или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процессе мотивации» – внешняя мотивация. Но в теории вовлеченности речь идет о другом смысле мотивации: условия, при которых возникает внутренняя мотивация. В таком случае, задача менеджмента компании - создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация, то есть, желание прилагать все возможные усилия должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем руководства. В этом смысле работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия работы и такие отношения в компании, чтобы сотрудники были внутренне мотивированы решать вопросы наилучшим образом. Конечно, зарплата и материальные блага остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

Перечисляя основные задачи менеджмента в XXI в., Питер Друкер говорит, что управление персоналом должно строиться так, как если бы сотрудники работали добровольно. То есть мотивы сотрудника – это его мотивы, и думать, как их удовлетворить, он должен сам. Мотивация, в смысле управленческой деятельности, не направлена на удовлетворение мотивов персонала. Она является одним из инструментов управления удовлетворённостью и вовлеченностью. На основании изложенного предлагается следующее определение термина «вовлеченность».

Вовлеченность – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника

посвятить свое личное время деятельности в интересах компании, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей компании.

Кей Беверли в ходе уточнения основных задач менеджмента в XXIв. выражает мнение о таком построении управления вовлеченностью сотрудников, которое предполагает добровольность намерений в работе у сотрудников организации, а также самостоятельность их в поиске путей удовлетворения собственных потребностей и мотивов [6].

Выделены основные признаки вовлеченности работника:

- Интерес к работе, который выражается в стремлении сделать свою работу значительно лучше и быстрее. Он думает о работе в не рабочее время. Обсуждает с коллегами рабочие вопросы по собственной инициативе без указаний сверху.
- Понимание своих задач и способность самостоятельно расставлять приоритеты. Он никогда не станет сидеть на работе « сложа руки», либо заниматься посторонними делами, он найдет, на что направить свои усилия.
- Вовлеченность приводит к нацеленности на постоянное совершенствование, как собственной работы, так и производственных процессов в компании.

1.2 Управление персоналом компании через факторы вовлеченности

Если организация ориентирована на успех, она должна уделять внимание управлению уровнем вовлеченности работников. На уровень вовлеченности работников влияет ряд факторов:

- отношения с руководителями,
- условия работы,
- психологический климат, атмосфера в коллективе,
- возможности карьерного роста, обучения и развития,

- значимость и акцент на ценности сотрудников для фирмы,
- справедливый размер заработной платы,
- политика компании,

А теперь рассмотрим приведенные факторы более подробно. Отношения с руководителями.

Сотрудникам важны и отношения с непосредственным руководителем, и репутация высшего руководства. Вовлеченность повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих работников. И еще один важнейший вопрос, который входит в данный фактор и напрямую коррелирует с вовлеченностью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри компании. Если сотрудник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не изменится – его вовлеченность падает. Если же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, – его вовлеченность растет [27]. Сила доверия определяет силу организации [31]. Никто не будет чувствовать себя вовлечённым действовать соответствующим образом, если не может доверять организации, ее лидерам или своему непосредственному руководителю.

Ниже приведены основные принципы руководителей для формирования доверия в организации:

- Умение выслушать и понять: действительно уделять внимание сотрудникам и показывать, что их проблемы и заботы небезразличны.
- Слова не расходятся с делом: быть честными, верными своему слову, выполнять обещанное.
- Поддержка идей и предложений: давать возможность сотрудникам высказаться о рабочем процессе [32]. Руководители должны постоянно укреплять доверие, поступать по справедливости и относиться к людям с необходимым уважением. Если руководство компании выполняет свои

обещания, если с людьми общаются честно, относятся к ним справедливо и уважительно, у сотрудников возникает естественное желание вести себя также. Чтобы возникла атмосфера вовлеченности, сотрудники должны чувствовать, что для них проявлять инициативу и действовать самостоятельно – безопасно.

Условия работы.

Комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы, наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя, благодарность в форме простого спасибо за работу, всё это способствует вовлеченности сотрудников.

Бытовые условия, организация труда и другие факторы (баланс работы и личной жизни, безопасность труда) считаются базовыми. Именно ими, прежде всего, занимаются компании с низким уровнем вовлеченности, неважно, узнают они о нем после исследования или руководитель просто чувствует негативное отношение работников к своей компании. Базовые факторы не являются самыми важными. Но без работы над ними дальше по пути повышения вовлеченности не пойти, к тому же оптимизировать их – самое простое и быстрое дело. Кроме того, активное продвижение в компании проекта по улучшению условий труда позволит сотрудникам почувствовать свою важность для руководства и поднимет рейтинг руководства в глазах персонала [36].

Психологический климат, атмосфера в коллективе.

Сотрудники всегда хотят быть уверены, что компании есть до них дело не только как до работников, но и как личностей. Самый простой и быстрый способ значительно снизить вовлеченность – это дать сотрудникам понять, что их интересы не волнуют руководство. Когда лидеры не чувствуют личной заинтересованности в своих работниках, не признают их заслуг, не предоставляют возможностей для развития, не

поощряют успехи, то тем самым недвусмысленно сообщают им – их старания не имеют никакого значения. В таких условиях сотрудники либо просто уволятся, либо останутся, но работать эффективно на благо компании перестанут. Занятые руководители часто забывают, что самые эффективные формы признания – те, что имеют личностный окрас, и при этом выражаются откровенно и сразу же после успешного действия. Все это практически не требует затрат и отнимает мало времени, но отдача может быть значительной – сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо выстроить в организации процессы постоянного выражения признания, чтобы менеджеры, руководители могли и умели отмечать и вознаграждать успехи сотрудников.

Возможности карьерного роста, обучения и развития.

Для сотрудников важно, чтобы в компании были возможности для личного развития и самореализации. К ним также относится возможность овладеть новыми навыками и умениями; реализовать свои таланты; участвовать в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах; профессиональный рост. Большинство людей хотят видеть перспективы развития своей карьеры. Создание возможностей для роста – это задача системная и комплексная. Должны быть возможности для развития как формальные (например, прохождение обязательного обучения по должности), так и неформальные, позволяющие сотрудникам учиться по мере выполнения новых интересных задач, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Это означает разработку системы адаптации в компании и программы преобразований, развитие культуры поддержки и обучения, а также предоставление сотрудникам времени на обучение [32]. Руководители, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития сотрудников, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлеченность своей команды.

Значимость и акцент на ценности сотрудников для фирмы.

Ценности компании становятся для руководства инструментом реализации стратегических целей. Определив миссию и видение, необходимо сразу же обозначить те ценности, которые будут внедряться в компании и позволят реализовать поставленные задачи ²⁸. Затем их нужно довести и донести до всех сотрудников, ведь нет никакого смысла в положениях о видении и стратегии, если о них не знают те, кому предстоит воплощать их в жизнь. Чтобы добиться вовлеченности сотрудников, компании нужно добиться доверия к фундаментальным заявлениям о целях и задачах компании, ее стратегии и месте данного сотрудника. Сотруднику нужно понимать ценность и цель работы, которой от него ожидают. Понимание общей картины придает смысл усилиям каждого отдельного сотрудника. Для разных организационных уровней (функций) важно подготовить отдельные стратегии, чтобы каждый сотрудник понимал, как его работа связана с общей стратегией и бизнес – целями компании.

Справедливый размер заработной платы

Для построения эффективной корпоративной культуры нужно сначала создать базис, то есть разумную систему компенсаций и льгот. Для этого не обязательно платить зарплату выше среднерыночной. Обоснованная перспектива роста дохода и понятная система начисления премий и бонусов в сочетании с отличной рабочей атмосферой способны эффективно мотивировать сотрудников. Чтобы уровень вовлеченности сотрудников оставался высоким, они должны ощущать значимость своей работы. Поэтому успешные компании обращают большое внимание на взаимосвязь результата и вознаграждения. Разработкой схем материальной мотивации занимаются в каждой компании, но эффективно работать они будут лишь там, где налажен процесс получения сотрудниками регулярной обратной связи [34].

Политика компании.

Отлаженные бизнес – процессы, регламенты и процедуры

поддерживают вовлеченность сотрудников [24]. Значительное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении цели [19]. Отрицательно сказываются на вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства. По мнению И. Хеллевинг [40] основной вопрос, связанный с вовлеченностью сотрудников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлеченность. Корпоративную культуру компании И. Хеллевинг определяет как общий стиль ведения бизнеса. В создании корпоративной культуры ключевую, стратегически важную роль играет руководство компании.

Измерить факторы вовлеченности достаточно сложно, потому что показатели могут быть не только объективными, измеряемыми в числовых и денежных единицах, но и субъективными, образующимися под действием политических, социальных, идеологических и психологических факторов внутренней и внешней среды.

1.3 Пути совершенствования процесса управления вовлеченностью сотрудников современной компании

Представленный в научных трудах опыт оценки степени вовлеченности персонала показывает, что на данный момент существует множество методик для оценки уровня вовлеченности, и все они, предлагают определенный подход к измерению уровня вовлеченности и использованию полученной информации. Рассмотрим наиболее часто используемые методики, и наиболее распространённая – проведение периодических письменных и устных опросов сотрудников компании. Исследования проводят не менее 2 раз год. После проведения опроса разрабатывают план мероприятий и реализуют его. В конце первого

полугодия проводится повторный опрос сотрудников. После изучения полученных данных вносятся коррективы в план. Анализ и оценку выполненных мероприятий для повышения степени вовлеченности проводят в конце года. В России, для исследования вовлеченности персонала, приглашают сторонние организации, имеющие опыт подобной работы. Специально для диагностики вовлеченности персонала исследователями были разработаны методики измерения вовлеченности персонала (таблица 1.3)

Таблица 1.3 - Основные методики измерения вовлеченности персонала

Название	Работа	Описание
Модель Aon Hewitt	Исследование вовлечённости сотрудников компании Aon Hewitt (1994)	Опросник насчитывает около 70 вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлечённости и удовлетворенности работников 19 факторами, влияющими на вовлечённость. Эти 19 факторов разделены на 6 групп: Люди, работа, карьера, вознаграждение, деятельность компании, качество жизни работника
Методика опроса Gallup Q12	Разработка института Gallup (1993 – 1998)	Опросник включает 12 вопросов, которые измеряют вовлечённость через показатели включённости, удовлетворённости и энтузиазма.

Продолжение Таблицы 1.3

<p>Утрехтская шкала увлеченности работой</p>	<p>Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach (2002)</p>	<p>Опросник включает 17 вопросов. Инструмент предназначен для измерения трех компонентов вовлечённости: – энергичность («На работе я чувствую себя наполненным энергией»); – энтузиазм («Моя работа меня вдохновляет»); – поглощённость деятельностью («Когда я работаю, время летит»)</p>
<p>Краткая версия утрехтского опроса</p>	<p>Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study (2006)</p>	<p>Краткая версия методики из 9 вопросов</p>
<p>Ольденбургский опросник профессионального выгорания</p>	<p>Demerouti E., Bakker A.B. The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement (2008)</p>	<p>Методика из 16 вопросов, оценка по двум направлениям: – истощение – энергичность; цинизм – энтузиазм («Это единственный тип работы, на котором я могу себя представить»)</p>

Продолжение Таблицы 1.3

<p>Методика Д.Р.Мэя, Р.Л.Гилсона и Л.М.Хартера</p>	<p>May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. Thepsychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work (2004)</p>	<p>Методика основана на работе В. Кана. Оценивает 3 компонента вовлечённости: – когнитивный («В процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи»); – эмоциональный («Мое эмоциональное состояние сильно зависит от того, как я выполняю работу»); – физический («Я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать»)</p>
<p>Методика А. Сакса</p>	<p>Saks A. Antecedents and consequences of employee engagement (2006)</p>	<p>Методика разработана для измерения двух типов вовлечённости: – вовлечённость в работу; – организационная вовлечённость</p>
<p>Модель Towers Watson (экспоненциальная модель вовлечённости)</p>	<p>Towers Watson, The power of three: Taking engagement to new heights (2012)</p>	<p>Методика, измеряющая 3 фактора: 1-привязанность к компании, 2-стремление приложить дополнительные усилия, 3- добиться большего.</p>

Наиболее известными подходами к оценке вовлеченности можно назвать подходы зарубежных консалтинговых компаний Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group и Willis Towers Watson's. На их базе разработаны соответствующие концептуальные модели, а также конкретные инструменты и процедуры анализа. Стоит отметить, что концепции вовлеченности, а также созданные на их базе многочисленные методики ее измерения, в целом согласованы друг с другом. Опишем представленные в табл.1.3. методики подробнее.

Одна из методик, представленных в табл.1.3. , Утрехтская шкала увлеченности работой – Utrecht Work Engagement Scale (UWES). В основе методики UWES лежит идея о том, что вовлеченность в работу является идеальной отправной точкой взаимодействия сотрудников компании, которая в итоге обеспечивает эффективность или неэффективность сотрудников. На основе идеи вовлеченности и поглощения работой У. Шауфели и его коллегами была разработана шкала вовлеченности в работу. Она предназначена для измерения трех компонентов вовлеченности: энергичности, преданности делу (энтузиазм) и поглощенности деятельностью [49] . Опросник состоит из 17 вопросов, 6 из которых относятся к шкале «энергичность»; 6 – к шкале «поглощенность деятельностью» и 5 – к шкале «энтузиазм». Он адаптирован к русскоязычной аудитории и является единственным доступным инструментом для выявления уровня увлеченности работой, который имеет высокие значения психометрических показателей. Существует также краткая версия данной методики, состоящая из девяти вопросов – UWES-9 [50].

Методика Д.Р.Мэя, Р.Л.Гилсона и Л.М. Хартера основана на работе У. Кана и оценивает три компонента вовлеченности: когнитивный (в процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи); эмоциональный (мое эмоциональное состояние сильно зависит от того, как

я выполняю работу); физический (я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать) [51].

Методика А. Сакса разработана для измерения двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу (иногда я настолько погружен в работу, что теряю ощущение времени) и организационная вовлеченность (то, что я являюсь частью организации, позволяет мне себя чувствовать «живым») [52].

Из отечественных методик заслуживает внимания методика, созданная Е.А. Скриптуновой, так как предполагает более основательный подход, разделяющий вовлеченность на три составляющие:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс;
- инициативность в эффективности своей работы и развитии всей организации.

В данной методике при оценке вовлеченности сотрудников очень важным является применение статистических методов. Традиционные статистические методы рассчитаны в основном на достаточно большой объем информации, которую сложно получить в условиях малых предприятий (подразделений), поэтому целесообразно использовать непараметрические методы, в частности, коэффициент ранговой корреляции. Коэффициент корреляции Спирмена основан на корреляции рангов. Преимуществами использования такого метода являются простота расчетов, определение взаимосвязи не только между количественными, но и между качественными признаками 54.

Одним из наиболее востребованных инструментов измерения вовлеченности, который в конце 1990-х гг. представил институт Гэллага, является опросник Gallup Q12. Он был разработан на основе многочисленных фокус-групп и интервью. Исследователи обнаружили, что существует 12 ключевых факторов, которые смогут обеспечить устойчивость уровня вовлеченности. В результате были выбраны 12

вопросов, ответы на которые в наибольшей степени коррелируют с основными показателями эффективности персонала. Вопросы сгруппированы в четыре подраздела: основные потребности сотрудника, управление, работа в команде и рост. Опросник позволяет оценить уровень вовлеченности персонала и выявить те 14 аспектов в работе компании, которые необходимо усовершенствовать для повышения вовлеченности персонала.

Q12 – наиболее простая и компактная модель от пионеров в области работы с вовлеченностью. Gallup International провели серьезные исследования на больших массивах данных. Методика Q12 сформирована на основе анализа деятельности 2500 бизнес-единиц и данных опросов 105 000 служащих.

Институт Gallup заинтересовался исследованием вовлеченности более 30 лет назад, их опросник состоял из более чем 100 вопросов. Они провели большое исследование и пришли к выводу, что только 35 вопросов имеют корреляцию с бизнес-результативностью. Поэтому оставили 35 вопросов. Анализируя дальнейшие результаты проведенных опросов, было замечено, что очень часто возникают ситуации, когда, отвечая на один вопрос, человек дает такой же ответ на другой. Поэтому оставили 12 вопросов по четырем направлениям, которые дают полную картину. На сегодняшний день опросник компании Gallup публичный.

Вопросы условно можно разделить на 4 измерения

- основные потребности (2 вопроса);
- поддержка управления (4 вопроса);
- работа в команде (4 вопроса);
- рост (2 вопроса).

На основе полученных ответов составляются рейтинги, затем они объединяются в индекс, по которому Gallup разделяет сотрудников на три категории: вовлечённые, не вовлечённые, активно не вовлечённые сотрудники.

Опросник компании Aon Hewitt насчитывает около 70 вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников 21 фактором. Эти факторы разделены на шесть групп: люди, работа, карьера, вознаграждение, деятельность компании и качество жизни работника. Каждый из факторов вовлеченности получает оценку и определяется его приоритетность с точки зрения влияния на вовлеченность сотрудников конкретной организации. На основе результатов исследования формируется план действий по улучшению отдельных аспектов организационной жизни, реализация которого приведет к росту вовлеченности персонала организации.

Эта модель упакована в специализированное программное обеспечение и рассматривает вовлеченность сотрудников по трем индикаторам: «говорит», «остаётся», «стремится».

По результатам исследования организация может видеть структуру персонала, представленную долями через три категории:

- высоко ценные сотрудники: вовлеченные сотрудники, оказывающее влияние на результаты работы организации;
- основные сотрудники: играют важную роль в операционных процессах организации;
- пассивно / активно отключенные сотрудники: работники высокого уровня риска, которыми нужно управлять.

Методика Tower Watson предполагает опрос с использованием от 50 до 200 вопросов в анкете, возможность группировки по ценностям, направлениям стратегии компании и т. д. В данной методике существует глобальная база данных (ISR-TP-TW). Методика измеряет три фактора: привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; индивидуальные

условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе.

Методика Towers Watson анализирует 17 факторов вовлеченности, на их основе выдвигается гипотеза, согласно которой вовлеченность сотрудников держится на трех китах: привязанности к компании, атмосфере и индивидуальных условиях труда.

В методике используются вопросы, учитывающие три измерения:

- рациональное – насколько хорошо сотрудники понимают свои роли и обязанности;
- эмоциональное – сколько страсти и энергии они приносят в свою работу;
- мотивационное – насколько хорошо сотрудники исполняют свои роли.

На основе полученных данных Towers Watson предлагает модель «устойчивой вовлеченности». В модели различают три типа поведения сотрудников:

- вовлеченный
- включенный
- заряженный

Кроме представленных в табл.1.3. методик, интересный подход к изучению вовлеченности у компании Hay Group, который отличается от всех остальных тем, что совместно с факторами вовлеченности изучаются и условия для успеха. В Hay Group считают, что сама по себе вовлеченность не обеспечит высокую эффективность, если не будет соответствующих условий для успеха сотрудников.

Вовлеченность сотрудников по Hay Group состоит из двух компонентов:

- причастность – характеризуется привязанностью к организации и намерением в ней оставаться;

- необязательные усилия – готовность идти дальше формальных требований к работе и инвестировать сверх необходимого.

На формирование вовлеченности по Nau Group влияют следующие факторы:

- должностные обязанности сотрудников должны соответствовать их квалификации и давать возможность быть максимально эффективными;

- позиция организации – руководство должно создавать условия, в которых проявляется значимость и полезность деятельности каждого сотрудника.

Из отечественных методик стоит выделить подход ЭКОПСИ Консалтинг. Методика построена на выделении шести зон вовлеченности сотрудников:

- зона кризиса;
- зона социального напряжения;
- зона стагнации;
- зона мобилизации (позитива);
- зона некритичной лояльности;
- зона потенциальной фальсификации.

По данным компании есть четыре ключевых фактора, в максимальной степени влияющих на вовлеченность российских сотрудников:

- руководство, вызывающее доверие – сотрудники верят, что руководители компании принимают компетентные решения, ведут компанию в правильном направлении;

- поддержка инициатив – сотрудники имеют возможность влиять на происходящее в компании;

- удовлетворенность – условиями работы, перспективами карьерного и профессионального развития, и другими важнейшими аспектами жизни в компании;
- интеграция – степень совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании.

Методика «Капитал Вовлеченности SHL» – фокусируется на 16 факторах: осведомленность, гибкость, карьера/управление эффективностью, ценности/культура, поиск работы, гордость, социальный пакет и льготы, коммуникация, рабочая среда, удовлетворённость клиента, дополнительный вклад, разнообразие, вознаграждение и компенсация, лидерство, качество руководства и безопасная среда. Оценка проводится с учетом трех временных горизонтов: прошлого, настоящего и будущего. Варианты ответов в опроснике: от 1 (категорически не согласен) до 5 (абсолютно согласен). Исследования проводит компания SHL Russia.

Таким образом, нами было рассмотрено ряд методик, которые позволяют измерять вовлеченность сотрудников, из всего их многообразия была выбрана методика автоматизированного онлайн опроса от компании Kincentric (Aon Hewitt). Логика исследования базируется на трех индикаторах вовлеченности: говорит, остается и стремится. Исследование содержит в себе 18 факторов, которые оказывают влияние на вовлеченность персонала в компании: собственники компании, линейные менеджеры, коллеги, ценность сотрудников, зарплата, социальный пакет, признание, обратная связь, репутация, согласованность имиджа работодателя, удовлетворённость результатом, самостоятельность, ресурсы, процессы, карьерное обучение, обучение и развитие, баланс работы и личной жизни, физические условия труда.

Анкета исследования состоит из 36 или 24 вопросов, каждый из двух вопросов приходится на один из факторов вовлеченности. Вопросы связаны с тремя индикаторами вовлеченности, выраженность которых

обязательна для вовлеченности сотрудника. На каждый из вопросов предлагается дать один из четырех вариантов ответа: «совершенно согласен», «скорее согласен», «скорее не согласен», «совершенно не согласен». Варианты вопросов на каждый из индикаторов представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Содержание факторов вовлеченности по методике Kincentric(Aon Hewitt)

Индикатор	Вопрос
«Говорит»	<p>Когда мне предоставляется возможность, в неформальном кругу я отзываюсь положительно о компании, в которой работаю</p> <p>Я, не сомневаясь, порекомендовал бы другу в поиске работы своего работодателя</p>
«Остаётся»	<p>Потребуется очень серьёзная причина, чтобы я покинул компанию</p> <p>Я никогда не думаю о том, чтобы покинуть компанию</p>
«Стремится»	<p>Моя компания ежедневно вдохновляет меня делать работу лучше</p> <p>Моя компания мотивирует меня достигать гораздо большего, чем от меня требуют мои формальные обязанности</p>

Таким образом, в ходе дальнейших исследований для измерения уровня вовлеченности сотрудников будет взята методика компании Kincentric (Aon Hewitt). Но вовлеченность измеряют лишь для того, чтобы ею можно было управлять. Процесс же управления вовлеченностью весьма сложен и состоит из нескольких этапов:

1. Оценка текущего уровня вовлеченности персонала на основе проведения онлайн - опроса по методике компании Kincentric (Aon Hewitt).

2. Выявление западающих факторов - точек роста компании.
3. Разработка и внедрение плана мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала.
4. Оценка эффективности используемых инструментов по результатам повторных измерений уровня вовлеченности персонала.

Вывод по главе 1

Итак, управление персоналом организации – система взаимосвязанных, (в ряде случаев – взаимозависимых) административных, экономических и социальных мер, направленных на создание условий для нормального существования, функционирования и развития организации. Цели управления персоналом должны совпадать с целями управления организации.

Механизм управления персоналом организации представляет собой весьма сложную полифункциональную систему, состоящую из взаимосвязанных subsystem, также состоящих из нескольких элементов и несущих определенные функции. Реальное воплощение этих функций происходит в процессе работы соответствующих структурных подразделений предприятия.

Любая деятельность (функционирование) осуществляется с помощью определенных методов – совокупности приемов и операций, способов достижения цели деятельности. Методы управления персоналом могут быть универсальными, широкого спектра действия и специфичными, узконаправленными.

Методы управления персоналом весьма разнообразны по содержанию, направленности и организационной форме. Рабочая деятельность структурных подразделений, реализующих функции механизма управления персоналом основывается на административных, экономических и социально-психологических методах управления персоналом.

Выраженный положительный эффект в функционировании механизма управления персоналом может быть достигнут только в том случае, когда система методов применяется комплексно, а сами методы непрерывно совершенствуются.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО АНАЛИЗУ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ СЛД «ЮЖНЫЙ УРАЛ»

2.1 Характеристика управленческо-хозяйственной деятельности современной компании

Сервисное локомотивное депо «Южный Урал» (далее – депо, СЛД «Южный Урал») осуществляет свою деятельность с позапрошлого века, начало которой положило основание в 1892 паровозного депо недалеко от челябинского вокзала. Депо продолжило функционировать и после революции 1917 года в числе локомотивных депо сначала Пермской, а затем Южно-Уральской железной дороги (ЮУЖД).

В советский и постсоветский период, с 1934 по 2014 годы депо относилось к Челябинскому отделению Управления ЮУЖД (с 2003 года ЮУЖД становится филиалом открытого акционерного общества «Российские железные дороги» – ОАО «РЖД»), которому 1 октября 2003 года Министерство путей сообщения Российской Федерации передало функции управления железнодорожным транспортом).

В апреле 2014 года ОАО «РЖД» заключило договор с обществом с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис», ставшим победителем открытого аукциона. С 1 июля 2014 года 26 сервисных локомотивных депо ОАО «РЖД» перешли в управление ООО «СТМ-Сервис».

Компания «СТМ-Сервис» приступила к полному сервисному обслуживанию локомотивов различных серий парка РЖД: магистральных грузовых электровозов постоянного тока 2ЭС10, 2ЭС6, ВЛ10, ВЛ11; магистральных грузовых электровозов переменного тока ВЛ60, ВЛ80; магистральных тепловозов 2ТЭ10, 2ТЭ25КМ, ТЭ116, маневровых тепловозов ТЭМ7, ТЭМ14, ТГМ23, ТЭМ2, ТЭМ3, ТЭМ18, ЧМЭ3; пассажирских электровозов и тепловозов ЧС2, ЧС7, ЭП1, ЭП2К, ТЭП70.

На сегодняшний день обслуживание тягового подвижного состава осуществляется под соответствующими управлениями Сервиса на Московской, Свердловской, Западносибирской, Куйбышевской, Южно-Уральской железных дорогах в двух сервисных центрах и 27 сервисных локомотивных депо, одним из которых и является Сервисное локомотивное депо «Южный Урал».

То есть, с июля 2014 года и по настоящее время СЛД «Южный Урал» продолжает свое функционирование в качестве структурного подразделения Южно-Уральского управления компании ООО «СТМ-Сервис», являющейся частью дивизионального машиностроительного холдинга АО «Синара-Транспортные Машины» («СТМ»), который в свою очередь входит в состав диверсифицированной компании (многоотраслевого холдинга) «Группа Синара».

Полное официальное наименование рассматриваемого предприятия: Сервисное локомотивное депо «Южный Урал» Южно-Уральского управления сервиса Общества с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис». Сокращенное официальное наименование: СЛД «Южный Урал» ЮУУС ООО «СТМ-Сервис».

Для наилучшего представления о масштабах и особенностях функционирования рассматриваемого предприятия ниже, на рисунке 1, представлено иерархическое бизнес-положение СЛД «Южный Урал» в виде схемы.

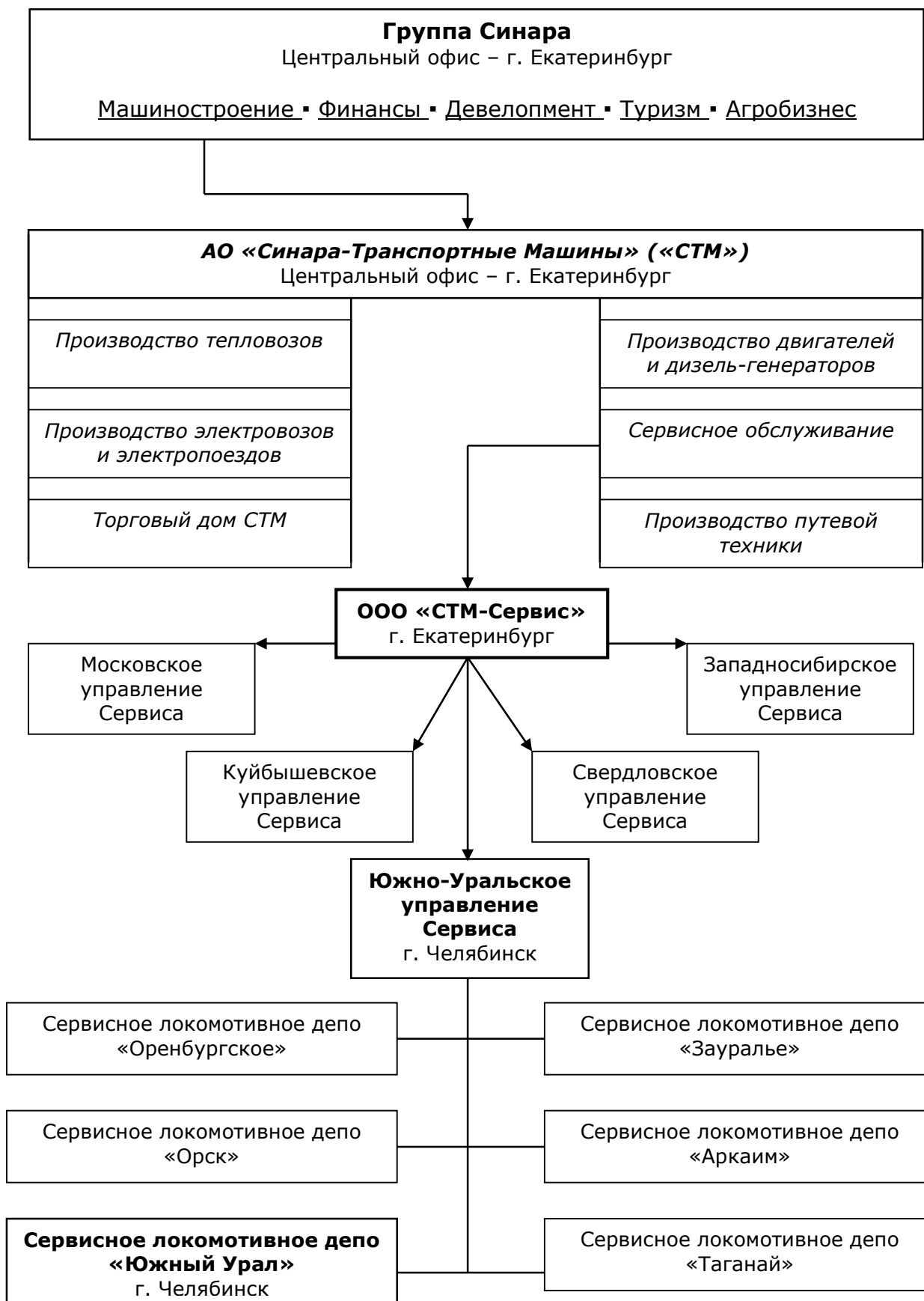


Рисунок 1 – СЛД «Южный Урал» в системе многоотраслевого холдинга «Группа Синара»

Место расположения головного офиса организации: 454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 101.

Сфера деятельности предприятия – оказание услуг, а именно: СЛД «Южный Урал» занимается сервисным обслуживанием тягового подвижного состава (далее – ТПС), то есть текущим ремонтом и техническим обслуживанием локомотивов разных ступеней на станциях Челябинск-Главный, Челябинск-Южный, Челябинск-Четный.

Систему сервисного обслуживания ТПС составляют:

- совокупность технических средств;
- комплекс документации технического обслуживания и ремонта;
- штат исполнителей, необходимых для выполнения работ по техническому обслуживанию и ремонту локомотивов.

Техническое обслуживание ТПС – это комплекс технических и организационных действий, направленных на поддержание локомотивов в работоспособном состоянии.

Текущий ремонт локомотивов – работы, выполняемые для обеспечения или восстановления работоспособности ТПС и состоящий в замене и/или восстановлении отдельных элементов конструкции (п. 2 Положения о системе технического обслуживания и ремонта локомотивов ОАО «РЖД»).

Система сервисного обслуживания ТПС предусматривает следующие виды работ:

- техническое обслуживание ТО-1;
- техническое обслуживание ТО-2;
- техническое обслуживание ТО-3;
- техническое обслуживание ТО-4;
- техническое обслуживание ТО-5: ТО-5а, ТО-5б, ТО-5в, ТО-5г, ТО-5д;
- текущий ремонт ТР-1;

- текущий ремонт ТР-2;
- текущий ремонт ТР-3;
- средний ремонт СР;
- капитальный ремонт КР.

СЛД «Южный Урал» производит техническое обслуживание и ремонт грузовых магистральных электровозов 2ЭС6 в объемах ТО-2, ТО-5, ТР-3, маневровых тепловозов ЧМЭЗ в объемах ТО-2, ТО-3, ТО-5, ТР-1, ТР-2, ТР-3, СР, маневровых тепловозов ТЭМ7А в объемах ТО-2, ТО-3, ТО-5, ТР-1, ТР-2, магистральных грузовых и пассажирских тепловозов 2ТЭ10 в объемах ТО-2, ТО-3, ТО-5, ТР-1, ТР-2.

Техническое обслуживание ТО-2 является планово-предупредительным и предназначено для контроля технического состояния узлов и систем локомотива, в целях предупреждения отказов в эксплуатации, а также поддержания в исправном техническом состоянии, надлежащем эстетическом и противопожарном состоянии локомотива.

Техническое обслуживание ТО-2 локомотивов, занятых в пассажирском и грузовом движении, выполняется комплексными бригадами слесарей СЛД «Южный Урал» на смотровых канавах пунктов технического обслуживания локомотивов (далее – ПТОЛ), а локомотивов, используемых в маневровом, хозяйственном, вывозном, передаточном движении и в подталкивании – бригадой слесарей СЛД «Южный Урал» или локомотивными бригадами.

Техническое обслуживание ТО-3 выполняется бригадой слесарей СЛД «Южный Урал». Объем работ ТО-3 включает обслуживание и испытание тормозного оборудования и колесных пар.

Техническое обслуживание локомотива в объеме ТО-5 производится по видам при его подготовке:

ТО-5а - к консервации, к постановке в технологический резерв;

ТО-5б - к убытию в недействующем состоянии для ремонта или модернизации на ремонтное предприятие, при передаче в другие

эксплуатационные локомотивные депо приписки или в сторонние организации;

ТО-5в - к эксплуатации после прибытия в недействующем состоянии после ремонта или модернизации, после передислокации для зачисления в инвентарный парк;

ТО-5г - к эксплуатации после вывода из консервации, технологического резерва;

ТО-5д - к следованию с поездами, установленной для данного участка массы.

Текущие ремонты ТР-1 и ТР-2 предназначены для поддержания ТПС в работоспособном состоянии и выполняются для обеспечения или восстановления работоспособности локомотива, путем проведения проверки, регулировки, диагностики, ревизии, разборки, очистки, восстановления, сборки, смазки и испытаний агрегатов, узлов, деталей и сборочных единиц.

Текущий ремонт ТР-3 предназначен для восстановления основных эксплуатационных характеристик и исправности локомотива путем ремонта или замены изношенных или поврежденных деталей и агрегатов с обязательной проверкой состояния остальных составных частей и устранением обнаруженных неисправностей.

Средний ремонт СР выполняется для восстановления исправности и частичного восстановления ресурса локомотива, с заменой или восстановлением составных частей ограниченной номенклатуры и контролем технического состояния составных частей в объеме, предусмотренном ремонтными документами.

Ежесуточно три ПТОЛ СЛД «Южный Урал», расположенные на станциях Челябинск-Главный, Челябинск-Южный, Челябинск-Четный, осуществляют сервисное обслуживание более восьмидесяти локомотивов.

В целом же структуру рассматриваемого предприятия составляют:

– аппарат управления, включающий помимо начальника депо и его заместителей несколько отделов и групп (отдел по работе с персоналом и социальным вопросам, технический отдел, группа главного технолога и др.);

– основные и вспомогательные участки производства (участки текущего ремонта электровозов и тепловозов, участок по ремонту и обточке колесных пар, хозяйственный участок и др.).

Каждый производственный участок предприятия выполняет определенные виды работ. Аппарат управления также подразделяется на отделы/группы, каждый отдел выполняет собственные специфические функции, однако деятельность всех отделов и групп управленческого аппарата взаимосвязана, а в определенных моментах и взаимозависима.

Персонал предприятия разделяется на четыре категории: руководители, специалисты, производственные рабочие основного и вспомогательного составов. Большинство рабочих основного состава – слесари-техники 5, 6, 7 и 8-го разрядов.

Среднесписочная численность персонала СЛД «Южный Урал» за последние пять лет (2019-2024 гг.) составляет 755 человек. На момент написания данной выпускной квалификационной работы фактическая численность персонала составляла 709 человек. Из них руководители и специалисты – 110 человек, производственные рабочие – 599 человек. Средний возраст работников составляет 45 лет.

Несмотря на то, что СЛД «Южный Урал» не является самостоятельной организацией, депо обладает структурой полноценного предприятия с иерархической системой подчиненности.

Штатный состав персонала и организационная структура предприятия в виде списка представлены в Приложении 1. Ниже, на рисунке 2, представлена структура предприятия в виде схемы.

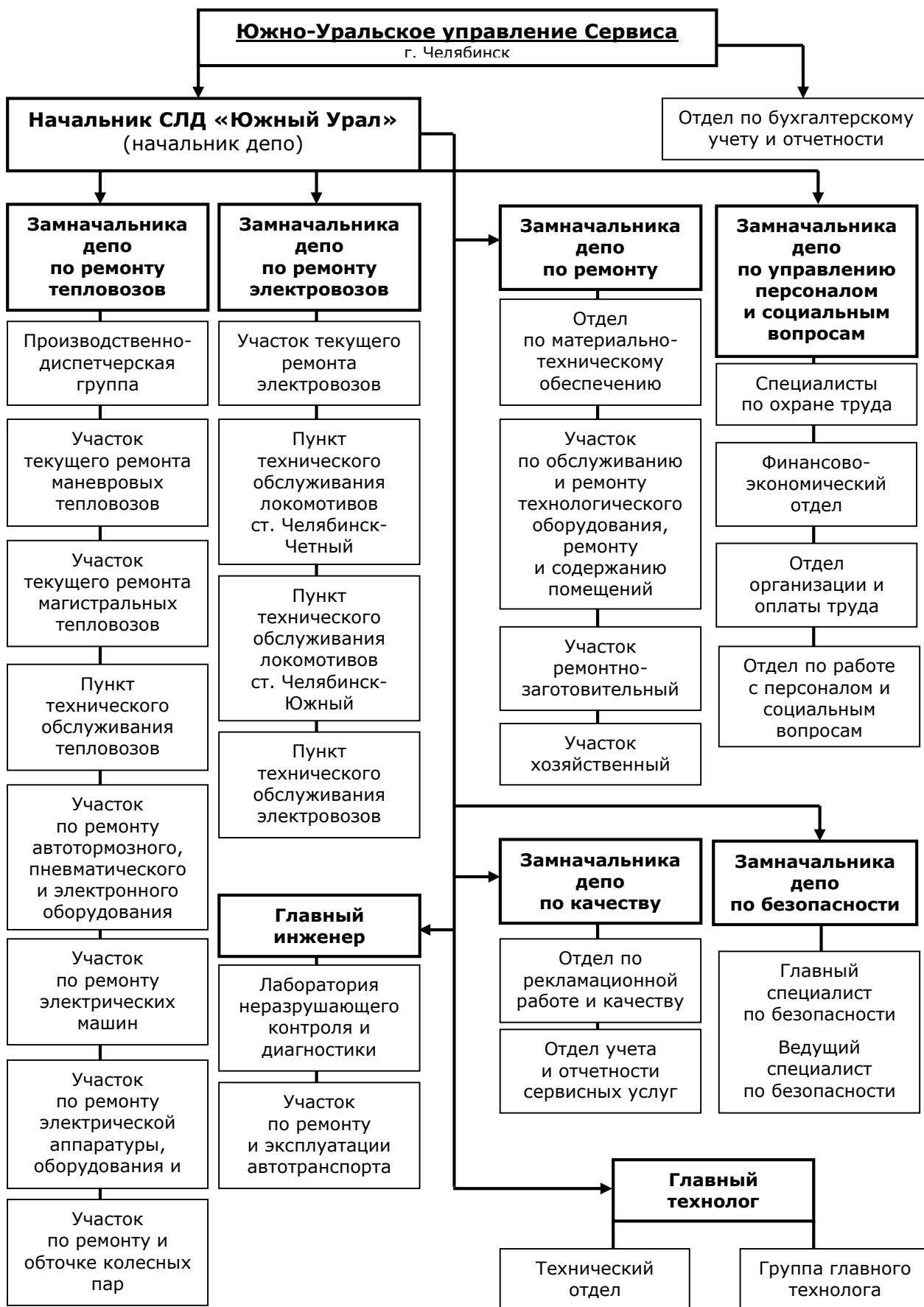


Рисунок 2 – Структура СЛД «Южный Урал»

Режим работы предприятия установлен в соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст.ст. 91-113), виды рабочих графиков и режима работы предусмотрены в трудовом договоре предприятия (Приложение 2):

– 40-часовая рабочая неделя, с предоставлением отдыха и выходного дня в субботу и воскресенье, 8-часовой рабочий день с часовым перерывом на обеденное время – для состава аппарата управления и некоторых категорий вспомогательного состава производственных рабочих;

– четырехсменный (четырёхбригадный) график – непрерывный режим работы с ночными сменами с суммированным учетом рабочего времени, 12-часовое рабочее время с тремя получасовыми перерывами на питание и отдых – для производственных рабочих основного состава;

– двухсменный (двухбригадный) график – дневной режим работы с суммированным учетом рабочего времени (два рабочих дня / два дня отдыха), 12-часовое рабочее время с тремя получасовыми перерывами – для некоторых категорий вспомогательного состава производственных рабочих.

Количество выходных дней в сменном графике работы равняется количеству воскресных дней (воскресений) в каждом конкретном месяце. Все остальные нерабочие дни являются днями межсменного отдыха.

СЛД «Южный Урал» обладает вертикально структурированной системой управления персоналом. Согласно штатному расписанию к числу руководителей высшего, среднего и низшего звена СЛД «Южный Урал» относится 55 человек. К высшему звену руководства СЛД «Южный Урал» относятся: начальник депо, заместители начальника депо (6 заместителей), главный инженер, главный технолог, начальник отдела по бухгалтерскому учету и отчетности (последний – в силу обособленности данного отдела и его непосредственной подчиненности головному офису Южно-уральского управления Сервиса). Среднее звено руководящего состава составляют главный механик, главный специалист по безопасности, начальники отделов, старший диспетчер локомотивного депо, заведующий

лабораторией неразрушающего контроля и диагностики, некоторые ведущие инженеры и ведущие специалисты. Низшее звено руководителей составляют старшие мастера участков производства.

Аппарат управления СЛД «Южный Урал» составляют руководители высшего и среднего звена, а также инженеры и специалисты. Одной из значимых подструктур управленческой системы депо является служба персонала (или кадровая служба), которая представляет собой отдел по работе с персоналом и социальным вопросам. Схематически структура и иерархическое положение данного отдела и его сотрудников в соответствии со штатным расписанием СЛД «Южный Урал» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура службы персонала СЛД «Южный Урал»

Работа отдела ведется исходя из того, что ведущие специалисты по управлению персоналом и специалисты по кадрам образуют единую функциональную систему, тогда как деятельность ведущего инженера по подготовке кадров носит достаточно обособленный характер.

Деятельность всех сотрудников отдела по работе с персоналом и социальным вопросам регламентируется соответствующими должностными инструкциями. Полное содержание должностных инструкций ведущего специалиста по управлению персоналом, специалиста по кадрам и ведущего инженера по подготовке кадров представлены в Приложениях 3, 4 и 5 соответственно. Должностные обязанности начальника отдела, ведущего специалиста по управлению персоналом и ведущего инженера по подготовке кадров представлены в виде таблицы в Приложении 6 (здесь необходимо отметить, что должностные инструкции ведущего специалиста по управлению персоналом и специалиста по кадрам тождественны, поэтому должностные обязанности специалиста по кадрам в таблице не приводятся).

Как видно из данных, приведенных в Приложении 6, служба персонала СЛД «Южный Урал» осуществляет большинство функций, присущих подсистемам механизма управления персоналом. Далее представлен анализ методов, позволяющих реализовать данные функции, – административных, экономических и социально-психологических методов управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал».

2.2. Анализ системы управления вовлеченностью сотрудников компании

Данный этап эмпирической части исследования заключался в выявлении проблемных и успешных сторон в системе управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал». В ходе исследования выявились следующие проблемы в отношении реализации

административно-правовых, экономических и социально-психологических методов управления вовлеченностью сотрудников.

1. Административные методы управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал» оценивались при помощи контент-анализа документации предприятия в сфере управления персоналом и структурированного интервью с сотрудниками аппарата управления депо. При этом были выявлены следующие недостатки, которые преимущественно касаются несовершенства документооборота организации, а именно:

- недостаточно четкая систематизация и небрежная архивизация (то есть – структуризация и хранение) некоторой части документов в исходном и электронном виде;

- отсутствие четкой и упорядоченной классификации и каталогизации документов на бумажных и электронных носителях;

- отсутствие некоторых документов в электронной базе данных;

- должностные инструкции ведущих специалистов и рядовых специалистов в некоторых отделах предприятия полностью дублируют друг друга, что, во-первых, затрудняет четкое распределение фактической работы между сотрудниками, нарушает кадровую субординацию, а также нивелирует квалификационный уровень сотрудников указанных категорий;

- отсутствие некоторых локальных актов, необходимых для эффективного функционирования системы управления предприятия.

В отношении последнего можно отметить, что на предприятии отсутствуют или имеют несовершенный вид (недостаточно актуальные на данном этапе развития предприятия и/или должным образом не оформленные) Положения о некоторых подразделениях СЛД «Южный Урал». Положение о подразделении предприятия (отделе, группе, участке и т.д.) является необходимым локальным организационно-распорядительным актом, который устанавливает статус, функции, права,

обязанности, ответственность и связи структурного подразделения предприятия. Так, например, было обнаружено отсутствие актуального на сегодняшний день Положения о службе управления персоналом депо (отдела по работе с персоналом и социальным вопросам).

Кроме того, в системе локальных актов СЛД «Южный Урал» отсутствует Положение о кадровой стратегии предприятия. Отсутствует также и документ о кадровой политике предприятия, который мог бы включать раздел о кадровой стратегии. Более того, отсутствует формализованная, то есть, оформленная в виде локального акта кадровая стратегия (впрочем, как и кадровая политика) в ООО «СТМ-Сервис», структурным подразделением которого является СЛД «Южный Урал».

В связи с указанной ситуацией с сотрудниками аппарата управления СЛД «Южный Урал» было проведено собеседование (структурированное интервью). При этом были заданы вопросы о том, знают ли они, что такое кадровая стратегия и существует ли соответствующий документ на предприятии. Собеседование было проведено со всеми сотрудниками службы персонала депо, начальником депо, заместителем начальника депо по управлению персоналом и социальным вопросам, другими представителями управленческой системы предприятия. Всего было опрошено 36 человек, что составляет две трети руководящего состава СЛД «Южный Урал». Результаты собеседования представлены в таблицах 2.2 и 2.3

Таблица 2.2 - Ответы на вопрос о сущности кадровой стратегии

Варианты ответов	Чел.	%
Документ, направляющий деятельность системы предприятия по управлению персоналом	3	8
Политика предприятия относительно персонала	8	22
Затрудняюсь ответить	25	70
Итого	36	100

Таким образом, собеседование показало, что представители управленческого аппарата предприятия плохо представляют себе сущность

кадровой стратегии, ее роль в деятельности предприятия и причины, по которым она должна разрабатываться и внедряться на предприятии.

Следует отметить, что в целом опрошенные сотрудники СЛД «Южный Урал» высказали мнение, что работа с персоналом проводится планомерно и целенаправленно.

Таблица 2.3 - Ответы на вопрос о наличии кадровой стратегии в СЛД «Южный Урал»

Варианты ответов	Чел.	%
Существует в виде отдельного локального акта	0	0
Существует, но документально не оформлена	11	31
Отсутствует	25	69
Итого	36	100

Итак, очевидно, что большинство опрошенных сотрудников аппарата управления СЛД «Южный Урал» констатирует отсутствие кадровой стратегии на предприятии, а те, кто считает, что она в депо есть, признают отсутствие соответствующего отдельного документа.

Сотрудники отдела по работе с персоналом и социальным вопросам высказали мнение, что кадровой стратегии на предприятии нет, поэтому наблюдается низкая степень удовлетворенности персонала (особенно работников производства), снижается эффективность труда, повышается текучесть кадров.

Также данные сотрудники отметили, что кадровая стратегия необходима предприятию для успешного осуществления функций системы управления персоналом СЛД «Южный Урал» и работы отдела в частности, так как персонал не ощущает позитивных особенностей адаптации, развития, мотивации и других аспектов управления.

Анализируя административные методы управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал» необходимо также заметить, что ротация руководящих кадров в СЛД «Южный Урал» происходят по установке вышестоящих подразделений или по распоряжению головного офиса ООО «СТМ-Сервис».

Несамостоятельно руководство депо и в принятии решений о структуре и штатном составе предприятия (особенно при формировании и развитии высшего и среднего звеньев руководящего состава). Массовые сокращения персонала, которые предприятие переживало дважды за последние пять лет (в 2014 году при переходе под управление ООО «СТМ-Сервис» и в 2017 году, когда сокращение штата объяснялось оптимизацией производства), осуществлялось по инициативе и под контролем руководства ООО «СТМ-Сервис». Более того, текущее штатное расписание СЛД «Южный Урал» составляется и утверждается дирекцией по работе с персоналом и административным вопросам ООО «СТМ-Сервис», и руководство депо практически лишено самостоятельности в принятии и осуществлении подобных решений.

2. Анализ экономических методов управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал» осуществлялся в рамках анализа системы материального стимулирования сотрудников депо.

Здесь нужно отметить, что многие способы материального стимулирования персонала были упразднены на предприятии после перехода депо из системы ОАО «РЖД» под управление ООО «СТМ-Сервис».

Так, например, были сокращены в объеме, а затем и вовсе отменены выплаты «за преданность», которые выражались в премиальных отчислениях за выслугу лет на предприятии.

Не используются и такие методы, как ссуда либо беспроцентный заем от предприятия, а также корпоративная ипотека.

Отсутствуют на предприятии и такие способы стимулирования персонала (носящие интегральный экономико-социальный характер), как предоставление бесплатного санаторного лечения сотрудникам и семьям сотрудников, премирование в виде бесплатных (или частично оплачиваемых) путевок в места санаторно-курортного отдыха для сотрудников.

К экономико-социальным методам управления вовлеченностью сотрудников можно отнести и такие, как предоставление оплачиваемого предприятием обучения сотрудников в соответствующих образовательных учреждениях. Система целевого обучения не поддерживается холдингом, составной частью которого является ООО «СТМ-Сервис» и, соответственно, данное депо.

Справедливо будет отметить, что на предприятии сохранились такие способы материального стимулирования, как оплата сотрудникам проезда железнодорожным транспортом один раз в год в пределах перемещения по Российской Федерации, а также ежедневная одноразовая оплата проезда на пригородном железнодорожном транспорте от места проживания к месту работы и обратно.

3. Социально-психологические методы управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал» (их успешность/неуспешность) анализировались в рамках выяснения степени удовлетворенности и лояльности персонала.

Для этого были проведены письменные опросы (анкетирование) сотрудников, причем была сформулирована рабочая гипотеза данной стадии эмпирического исследования, которая заключалась в предположении, что сотрудники, принадлежащие к аппарату управления депо, проявят более высокую степень, как удовлетворенности работой на предприятии, так и лояльности предприятию, чем работники производства.

Поэтому респонденты были отобраны по принципу 50/50: половина опрошенных сотрудников является «управленцами» (представители среднего и низшего звена руководящего состава, а также специалисты), другая половина респондентов – производственные рабочие основного и вспомогательного составов.

Всего результативно было опрошено 100 сотрудников СЛД «Южный Урал».

Выявление степени удовлетворенности работой на предприятии осуществлялось при помощи анкеты, которая представляет собой опросный лист с перечнем утверждений, требующих подтверждения или отрицания.

Анкетирование, проведенное в рамках представляемого исследования, по числу и полноте охвата респондентов относится к массовому (считается от 100 и более респондентов) выборочному (опрашивалась часть генеральной совокупности, подлежащей исследованию) виду анкетирования.

По типу контактов с респондентами это было очно-заочное анкетирование, то есть с частью респондентов опрос проводился в присутствии исследователя-анкетера (автора данной выпускной квалификационной работы), части респондентов бланк анкеты предоставлялся в распечатанном или электронном виде для самостоятельного заполнения, после чего заполненные опросники возвращались анкетеру.

Анкетирование проводилось в анонимном порядке, то есть в бланках не указывались личные данные респондентов. Однако, для подтверждения или опровержения приведенной выше гипотезы, бланки помечались литерами «У» – «управленцы» и «Р» – «рабочие».

Анкета на выявление степени удовлетворенности персонала содержит 42 вопроса. Из них основная часть (41) являются закрытыми вопросами (сформулированными в виде утверждений) с альтернативными вариантами ответов: «да», «нет», «не уверен(а)». Один вопрос (№ 42, завершающий) является открытым, то есть подразумевает самостоятельную формулировку ответа респондентом.

Вопросы анкеты охватывают ключевые области, связанные с производственным опытом сотрудников: условия труда, взаимоотношения с руководством, возможности для развития персонала, возможности для развития карьеры, коммуникации и информированность.

Образец бланка опросника «Оценка степени удовлетворенности персонала Сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса» представлен в Приложении 7.

Обработка результатов данного анкетирования заключалась в вычислении индекса удовлетворенности (формула 1), и на его основании – вычисление общего процента удовлетворенности (формула 2), если учесть, что ответы «не уверен(а)» при расчетах были отнесены к положительному модусу:

$$I_y = [(\Sigma_d + \Sigma_{ny}) - \Sigma_n] / \Sigma_o, \quad (1)$$

где I_y – индекс удовлетворенности»;

Σ_d – сумма всех ответов «да»;

Σ_{ny} – сумма всех ответов «не уверен(а)»;

Σ_n – сумма всех ответов «нет»;

Σ_o – сумма всех ответов.

$$P_y = [(I_y + 1) / 2] \times 100, \quad (2)$$

где P_y – процент удовлетворенности;

I_y – индекс удовлетворенности.

Суммарное значение всех полученных ответов приведено в виде таблицы в Приложении 8.

Таким образом, можно подсчитать, что общий индекс удовлетворенности персонала СЛД «Южный Урал» местом и условиями работы равняется:

$$((1630 + 1310) - 1160) / 4100 = 0,434.$$

Общий процент удовлетворенности персонала составляет

$$[(0,434 + 1) / 2] \times 100 = 72 \%$$

В процентном выражении общая степень удовлетворенности персонала СЛД «Южный Урал» составляет следующее соотношение:

– процент ответов «да» (полная удовлетворенность) – 40%,

– процент ответов «не уверен(а)» (частичная удовлетворенность) – 32%,

– процент ответов «нет» (неудовлетворенность) – 28%.

То есть, в целом, если сложить первый и второй показатель, то степень полной и частичной удовлетворенности персонала СЛД «Южный Урал» составляет 72% от общего числа респондентов, как и было рассчитано выше.

В таблице в приложении 1 приведено суммарное значение ответов, полученных от «управленцев» и производственных рабочих. Здесь надо пояснить, что в таблице не указаны формулировки вопросов, а проставлен лишь их порядковый номер. Рассчитав индекс и процент удовлетворенности по каждой группе респондентов, можно будет подтвердить или опровергнуть гипотезу, указанную выше.

Таким образом, индекс и процент удовлетворенности рассчитывается для каждой группы респондентов:

– сотрудники аппарата управления:

$$I_y = ((1000+710) - 340) / 2050 = 0,668;$$

$$P_y = [(0,668 + 1) / 2] \times 100 = 83\%;$$

– производственные рабочие:

$$I_y = ((630+600) - 820) / 2050 = 0,2;$$

$$P_y = [(0,2 + 1) / 2] \times 100 = 60\%;$$

Процентное соотношение степени удовлетворенности «управленцев»: процент ответов «да» (полная удовлетворенность) – 49%, процент ответов «не уверен(а)» (частичная удовлетворенность) – 34%, процент ответов «нет» (неудовлетворенность) – 17%.

Процентное соотношение степени удовлетворенности работников производства: процент ответов «да» (полная удовлетворенность) – 31%, процент ответов «не уверен(а)» (частичная удовлетворенность) – 29%, процент ответов «нет» (неудовлетворенность) – 40%.

Исходя из вышеприведенных расчетов, можно утверждать, что сотрудники, принадлежащие к аппарату управления СЛД «Южный Урал»

выказывают более высокую степень удовлетворенности своим местом работы и условиями труда, чем производственные рабочие.

Уровень лояльности предприятию исследовался также методом анкетирования. Образец бланка опросника «Оценка уровня лояльности персонала Сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса», а также пояснения к обработке результатов и их интерпретации представлены в Приложении 9.

Вторая анкета построена, подобно первой, но в отличие от нее имеет более широкий диапазон вариантов альтернативных ответов. Опросник состоит из 15 закрытых вопросов, сформулированных в виде утверждения, варианты ответов представляют три уровня градации от нейтрального ответа, как в положительную, так и в отрицательную сторону. В данном случае – от неопределенности к полному согласию либо к полному несогласию с предложенными утверждениями.

Таким образом, ответы респондентов измерялись по семибалльной шкале: 1 – «абсолютно не согласен»; 2 – «умеренно не согласен»; 3 – «не согласен в отдельных моментах»; 4 – «затрудняюсь ответить»; 5 – «согласен в отдельных моментах»; 6 – «согласен до некоторой степени»; 7 – «полностью согласен».

Полученное количество баллов интерпретировалось как одна из пяти степеней лояльности – от совершенного ее отсутствия до абсолютной преданности. Ниже представлена таблица 4, демонстрирующая общее количественное и процентное соотношение сотрудников по степеням лояльности (в таблице – ОС), а также сотрудников аппарата управления (в таблице – САУ) и производственных рабочих (в таблице – ПР).

Таблица 2.4 - Уровень лояльности персонала СЛД «Южный Урал»

№ п/п	Степени лояльности	ОС		САУ		ПР	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	<i>Сотрудник абсолютно не лоялен к предприятию</i>	7	7	0	0	7	14
2	<i>Сотрудник регулярно выполняет предписываемые правила и требования, но лишь из опасения наказания или из-за ожидания вознаграждения</i>	20	20	0	0	20	40
3	<i>Внешне лояльный сотрудник, его поведение соответствует нормам корпоративной культуры</i>	57	57	34	68	23	46
4	<i>Лояльный к предприятию сотрудник, его устраивает практически все, за небольшими исключениями</i>	13	13	13	26	0	0
5	<i>Абсолютно лояльный сотрудник, разделяет убеждения предприятия и его ценности, он готов жертвовать некоторыми собственными интересами ради успеха предприятия</i>	3	3	3	6	0	0
	Всего:	100	100	50	100	50	100

Как видно из таблицы 4, графы 1-2 указывают на отсутствие лояльности, графы 3-5 указывают на наличие лояльности от высокой до умеренной. То есть:

– 7 человек из 100 результативно опрошенных респондентов набрали от 0 до 30 баллов (эти сотрудники абсолютно не лояльны к предприятию), все они принадлежат к категории производственных рабочих;

– 20 человек набрали от 31 до 45 баллов (эти сотрудники выказывают подчинение, лишь под влиянием внешних стимулов), эти респонденты также принадлежат к категории производственных рабочих;

– 57 человек набрали от 46 до 60 баллов (эти сотрудники демонстрируют умеренную лояльность), из них 34 человека принадлежат к

группе сотрудников аппарата управления, а 23 – к группе производственных рабочих;

– 13 человек набрали от 61 до 75 баллов (это действительно лояльные сотрудники, которых устраивает почти все на предприятии), эти респонденты принадлежат к категории сотрудников аппарата управления;

– 3 человека набрали от 76 до 90 баллов (абсолютно лояльные сотрудники, даже с некоторой долей жертвенности), все они принадлежат к категории сотрудников аппарата управления.

Таким образом, признаки нелояльности к предприятию в той или иной степени выявлены у 27 респондентов – 27% от общего числа опрошенных, лояльны к предприятию 73 респондента – 73% от общего числа опрошенных. Из числа сотрудников аппарата управления нелояльных к предприятию не выявлено. Из числа производственных рабочих нелояльно – 54% опрошенных. Другими словами, проявляют лояльность к предприятию 100% управленцев, и только 46% опрошенных работников производства.

Вышеприведенные результаты двух опросов, проведенных среди персонала СЛД «Южный Урал» подтвердили рабочую гипотезу о том, что сотрудники, принадлежащие к аппарату управления депо, проявляют более высокий уровень вовлеченности предприятию, чем производственные рабочие.

Одним из важнейших элементов системы управления вовлеченностью сотрудников, реализующим большинство ее функций, является служба персонала СЛД «Южный Урал» – отдел по работе с персоналом и социальным вопросам.

В соответствии с целью и задачами данного исследования были оценены методы управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал» на основе контент-анализа документов – внутренних локальных актов предприятия, анализа результатов проведенного анкетирования

работников депо, анализа результатов структурированного интервью с сотрудниками управленческого аппарата депо.

Административные методы оценивались при изучении документации в сфере управления персоналом и анализе итогов собеседования с работниками-«управленцами», в первую очередь – с сотрудниками отдела по работе с персоналом и социальным вопросам. Были выявлены существенные недостатки документооборота предприятия, в частности: некорректные должностные инструкции для некоторых сотрудников, включая должностную инструкцию ведущего специалиста по управлению персоналом и специалиста по кадрам, отсутствие Положения о кадровой стратегии предприятия, неактуальное Положение о службе управления персоналом.

Экономические методы (методы материального стимулирования сотрудников депо) оценивались на основе контент-анализа соответствующей документации, анализа итогов собеседования с сотрудниками отдела по работе с персоналом и социальным вопросам, частично на основе результатов анкетирования работников предприятия. На предприятии существует неплохо отлаженная система оплаты труда, которая все же имеет свои недостатки в отношении справедливого вознаграждения некоторых категорий производственных рабочих основного и, особенно, вспомогательного состава. Что касается дополнительного материального стимулирования персонала СЛД «Южный Урал» (целевое обучение, корпоративная ипотека и др.), то такие методы почти не применяются на предприятии.

Социально-психологические методы управления вовлеченностью сотрудников (создание комфортных условий труда, возможности профессионального и статусного развития персонала и пр.) оценивались на основе результатов анкетирования сотрудников, которое проводилось с целью выявления уровня лояльности и степени удовлетворенности персонала. Более высокий уровень лояльности и более высокую степень

удовлетворенности своей работой, условиями труда проявили сотрудники, входящие в состав управленческого аппарата. Производственные рабочие основного и вспомогательного составов депо показали пониженную степень удовлетворенности своей работой на предприятии. Более половины опрошенных работников этой категории не испытывают лояльности к предприятию.

Выявленные недостатки отражаются на работе предприятия: вновь принятые сотрудники испытывают трудности при адаптации на рабочем месте, многие сотрудники не видят перспектив своего развития, успешного выстраивания карьеры, у персонала снижена мотивация к ответственному, с полной отдачей подходу к труду (особенно все перечисленное касается работников производства). В результате снижается эффективность труда, повышается текучесть кадров.

Тем не менее, можно констатировать, что система управления вовлеченностью сотрудников депо в целом функционирует удовлетворительно, позволяя предприятию достаточно устойчиво существовать и продолжать производство, идя в ногу со временем.

Однако требуется усовершенствование некоторых методов управления вовлеченностью сотрудников в СЛД «Южный Урал».

2.3 Разработка рекомендаций по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников компании

Рекомендации по совершенствованию административных методов управления вовлеченностью сотрудников разрабатывались на основе результатов эмпирического этапа данного исследования, и предполагают реальную возможность применения в работе системы управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал».

Представляется, что важным моментом улучшения в применении административных методов управления вовлеченностью сотрудников на рассматриваемом предприятии является разработка Положения о службе

персонала СЛД «Южный Урал».

Общий порядок разработки любого Положения, в том числе подразделения предприятия (организации, учреждения) регламентируется «Примерной инструкцией по делопроизводству в государственных организациях», а также ГОСТ Р 7.0.97-2016.

Разработанное Положение о службе персонала СЛД «Южный Урал» полностью представлено в Приложении 10.

Данное Положение имеет следующую структуру:

1. Общие положения.
2. Цели отдела по работе с персоналом и социальным вопросам.
3. Задачи отдела по работе с персоналом и социальным вопросам.
4. Структура отдела по работе с персоналом и социальным вопросам.
5. Функции отдела по работе с персоналом и социальным вопросам.
6. Права сотрудников отдела.
7. Ответственность сотрудников отдела.

Основными целями отдела по работе с персоналом и социальным вопросам (далее – отдел), достигаемыми посредством разработки, внедрения и постоянного совершенствования механизма управления вовлеченностью сотрудников, согласно проекту Положения, должны являться:

- повышение производительности труда;
- максимальная реализация потенциала сотрудников СЛД «Южный Урал»;
- повышение удовлетворенности персонала условиями труда, выполняемой работой.

К основным задачам отдела должны относиться:

- формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов СЛД «Южный Урал»;
- разработка предложений по оптимизации организационной структуры СЛД «Южный Урал», формализации отношений внутри СЛД

«Южный Урал», совершенствование системы внутреннего документооборота предприятия;

– формирование и развитие системы профессионального обучения персонала СЛД «Южный Урал»;

– совершенствование корпоративной культуры СЛД «Южный Урал».

– обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в СЛД «Южный Урал».

Функции отдела должны иметь многоплановый, но системный характер. Основные направления деятельности отдела должны совпадать с задачами отдела, конкретизируя каждую из них. Так, например, задача «формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов» подразумевает следующие функции:

1) Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах, оптимизация численности персонала в СЛД «Южный Урал» с последующим представлением в Южно-Уральское управление Сервиса:

– определение и фиксация перспектив развития персонала (в отношении изменения численности);

– планирование текущей и перспективной потребности СЛД «Южный Урал» в персонале с учетом существующего кадрового потенциала, динамики количества рабочих мест, стратегии развития СЛД «Южный Урал»;

– ведение системы контроля и экспертизы введения вакансий:

– экономический (экономическое обоснование, исследование рынка труда, определение затрат на привлечение, адаптацию, переобучение и повышение квалификации персонала) и функциональный (описание профиля рабочего места – разработка должностной инструкции) аспекты;

– предложения по оптимизации численного состава персонала;

- анализ текучести персонала;
- введение кадровой статистической отчетности;
- разработка рекомендаций по юридически грамотному высвобождению персонала;
- принятие мер по трудоустройству высвобождающегося персонала;
- анализ рынка труда.

2) Рекрутинг (подбор персонала за исключением состава аппарата управления):

- определение и разработка единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;
- создание единой базы кандидатов;
- анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;
- разработка адекватной системы отборочных тестовых методик (профессиональных и психологических);
- поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;
- организация и проведение работы по набору квалифицированных специалистов;
- анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них (биржа труда, СМИ, кадровые агентства и т.д.);
- изучение и обобщение итогов работы по подбору персонала и разработка предложений по его оптимизации;
- ведение и постоянное пополнение банка данных специалистов на все уже существующие и планируемые к открытию рабочие места;
- ведение текущего и перспективного бюджетирования данной статьи расходов.

3) Разработка и внедрение системы адаптации сотрудников в период испытательного срока:

– разработка и/или согласование программы адаптации сотрудника в период испытательного срока;

– создание условий для включения сотрудника в текущие группы адаптационного обучения для вновь принятых сотрудников;

– разработка и согласование плана работы вновь принятых сотрудников на период испытательного срока;

– определение критериев успешного прохождения испытательного срока;

– участие в принятии решения по успешности прохождения специалистами испытательного срока.

4) Создание многоуровневой системы мотивации сотрудников СЛД «Южный Урал»:

– организация исследований мотивационной структуры сотрудников, выявление мотивационных феноменов предприятия, отслеживание динамики;

– анализ сложившейся системы материального и морального стимулирования работников СЛД «Южный Урал»;

– разработка концепции системы нематериального стимулирования с последующим представлением в Южно-уральское управление Сервиса;

– разработка предложений по совершенствованию социального пакета (ссуды, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия, активный отдых и туризм и пр.);

– разработка предложений по созданию условий для прямой зависимости уровня оплаты труда от успешной деловой оценки;

– создание прозрачной системы профессионального развития и роста.

5) Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

– определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности,

знания о компании) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;

- разработка плана-графика проведения оценки;
- участие в процедуре оценки сотрудников;
- контроль реализации решений оценочной комиссии.

б) Планирование и управление карьерой персонала:

- формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности среднего и низшего звена, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом;

- разработка политики перемещения персонала внутри СЛД «Южный Урал» с последующим представлением в Южно-уральское управление Сервиса в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;

- подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях СЛД «Южный Урал»;

- формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей среднего и низшего звена;

- выявление ключевых должностей в СЛД «Южный Урал»;

- выявление сотрудников СЛД «Южный Урал», имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;

- планирование профессиональной карьеры сотрудников;

- подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности;

- обеспечение планового замещения руководящих должностей среднего и низшего звена и адаптации в них сотрудников;

- создание оперативного и стратегического резерва в рамках СЛД «Южный Урал».

Следующим моментом по совершенствованию административных

методов управления вовлеченностью сотрудников является разработка и внедрение кадровой стратегии СЛД «Южный Урал», которые осуществляются в несколько этапов, представленных ниже.

1. Определение основных методов реализации стратегии развития предприятия и предоставляемых им услуг через кадровую стратегию.

Критическая оценка эффективности каждого способа воздействия на персонал с точки зрения реализации стратегии.

Выявление элементов кадровой стратегии, их дополнение.

Анализ внутренней ситуации предприятия относительно персонала на текущем этапе проводится заместителем начальника депо по управлению персоналом и социальным вопросам.

2. Подготовка к реализации выбранных способов влияния на персонал.

Формализация кадровой стратегии по каждому блоку работы. В ходе реализации данного этапа необходимо разработать Проект кадровой стратегии СЛД «Южный Урал».

3. Внедрение методов и реализация кадровой стратегии будет производиться руководством СЛД «Южный Урал» после введения в документооборот предприятия локального акта о кадровой стратегии.

4. Анализ результатов реализации кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» необходимо провести после исследования эффективности предприятия, его экономического роста, удовлетворенности и лояльности персонала, показателей текучести кадров.

5. По факту выявления результатов внедрения кадровой стратегии следует отказаться от неэффективных методов, скорректировать кадровую стратегию в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде.

Проект Положения о кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» представлен в Приложении 11.

Структура предлагаемого документа:

1. Общие положения.

2. Объект и субъект кадровой стратегии.
3. Основные принципы кадровой стратегии.
4. Цели и задачи реализации кадровой стратегии.
5. Основные направления кадровой стратегии.
6. Оптимизации кадрового состава.
7. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.
8. Создание и поддержание организационного порядка на предприятии.
9. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации.
10. Формирование и укрепление корпоративной культуры предприятия.
11. Заключительные положения.

Кадровая стратегия включает три взаимосвязанных направления:

- 1) планирование и оптимизация численности и структуры кадров;
- 2) совершенствование подготовки кадров;
- 3) управление человеческими ресурсами СЛД «Южный Урал».

Субъект кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» – система управления вовлеченностью сотрудников предприятия, состоящая из службы управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений управленческого аппарата предприятия, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления, в соответствии с действующим штатным расписанием предприятия.

Объект кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» – его персонал. Персонал (от лат. *persona* – личность) – совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.);

совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Персонал является важнейшим ресурсом предприятия, на который должна быть направлена основная часть программ и мероприятий по закреплению и развитию кадров.

Общие цели кадровой стратегии для СЛД «Южный Урал» можно определить следующим образом.

1) Цели, связанные с отношениями предприятия с внешней средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с федеральными, региональными и местными властями).

2) Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений руководства и персонала предприятия (участие сотрудников в управлении предприятием или его подразделениями, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

3) Экономические цели, предполагающие максимизацию прибыли и минимизацию затрат.

4) Социальные цели, предполагающие соответствие ожиданиям и удовлетворение потребностей интересов и требований сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Основная цель кадровой стратегии на ближайшую перспективу состоит в развитии системы управления кадровым потенциалом предприятия, основанной на рациональном планировании подготовки и трудоустройства кадров, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить предприятие персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества оказываемых услуг.

Основные концептуальные задачи по реализации кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» состоят в следующем.

1) Обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности организации, их рационального размещения и эффективного использования.

2) Повышение профессионального уровня работников на основе дальнейшего развития системы непрерывного образования.

3) Повышение уровня жизни работников, приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью, количеством и качеством оказания услуг.

4) Обеспечение правовой и социальной защиты работника, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава работников, развитие кадровых ресурсов в соответствии с потребностями потребителей, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Создание Положения о кадровой стратегии должно зафиксировать цели, задачи, принципы, направления, механизмы реализации кадровой стратегии в СЛД «Южный Урал».

Также необходимо проведение бесед (лекций, докладов) с персоналом, особенно с руководящим составом о значении кадровой стратегии для предприятия. Следует объяснять сотрудникам управленческого аппарата, что дает кадровая стратегия, для чего она нужна, и каким образом, она регулирует трудовую деятельность персонала.

Выводы по главе 2

Необходимой мерой по совершенствованию административных методов управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал» является создание, формализация и введение в действие Положений о службе персонала и кадровой стратегии предприятия. При создании проекта документа о кадровой стратегии важно сформировать систему правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, а кроме того будет благоприятствовать лучшему решению задач и достижению целей предприятия. Внедрение и реализация предложенных мероприятий должны оказать положительный экономико-социальный эффект, отражающийся на работе СЛД «Южный Урал» в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная выпускная квалификационная работа содержит исследование, проведенное на теоретическом, эмпирическом и проектно-исследовательском уровне, относительно совершенствования методов управления вовлеченностью сотрудников.

В первой главе выпускной квалификационной работы были изложены результаты теоретического этапа исследования: определено понятие механизма управления вовлеченностью сотрудников, рассмотрены составляющие этого механизма, описана классификация методов управления вовлеченностью сотрудников, дана краткая характеристика этих методов.

Теоретический этап исследования показал, что механизм управления вовлеченностью сотрудников организации представляет собой весьма сложную многоступенчатую и многофункциональную систему, состоящую из взаимосвязанных subsystem, также состоящих из нескольких элементов и несущих определенные функции. Осуществление этих функций происходит в процессе работы соответствующих структурных подразделений предприятия. Функционирование этих структурных подразделений основывается на административных, экономических и социально-психологических методах управления вовлеченностью сотрудников.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был представлен материал, полученный в ходе эмпирического этапа исследования: охарактеризована производственно-экономическая направленность СЛД «Южный Урал», описана структура предприятия и структура службы персонала предприятия – отдела по работе с персоналом и социальным вопросам; охарактеризована деятельность сотрудников отдела; охарактеризованы административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Методы управления вовлеченностью сотрудников СЛД «Южный Урал» оценивались на основе контент-анализа документов – внутренних локальных актов предприятия, анализа результатов проведенного анкетирования работников депо, анализа результатов структурированного интервью с сотрудниками управленческого аппарата депо.

При оценке административных методов были выявлены существенные недостатки документооборота предприятия, в частности: некорректные должностные инструкции для некоторых сотрудников, включая должностную инструкцию ведущего специалиста по управлению персоналом и специалиста по кадрам, отсутствие Положения о кадровой стратегии предприятия, неактуальное Положение о службе управления персоналом.

При оценке экономических методов (методы материального стимулирования сотрудников депо) было установлено, что на предприятии существует неплохо отлаженная система оплаты труда, которая все же имеет свои недостатки в отношении справедливого вознаграждения некоторых категорий производственных рабочих основного и, особенно, вспомогательного состава. Что касается дополнительного материального стимулирования персонала СЛД «Южный Урал» (целевое обучение, корпоративная ипотека и др.), то такие методы почти не применяются на предприятии.

При оценке социально-психологических методов управления вовлеченностью сотрудников более высокую степень удовлетворенности своей работой, условиями труда проявили сотрудники, входящие в состав управленческого аппарата. Производственные рабочие показали пониженную степень удовлетворенности своей работой на предприятии.

Было установлено, что выявленные недостатки отражаются на работе предприятия: вновь принятые сотрудники испытывают трудности при адаптации на рабочем месте, многие сотрудники не видят перспектив своего развития, успешного выстраивания карьеры, у персонала снижена

мотивация к ответственному, с полной отдачей подхода к труду (особенно все перечисленное касается работников производства). В результате снижается эффективность труда, повышается текучесть кадров.

Было решено предложить меры совершенствования некоторых административных методов управления персоналом в СЛД «Южный Урал».

Таким образом, задачи, поставленные в начале исследования, были решены, цель выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ от 30 декабря 2001 года: текст с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 13 августа 2019 года: [принят Государственной думой 21 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года].

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон № 51-ФЗ от 30 ноября 1994 года: текст с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 1 октября 2019 года:[принят Государственной думой 21 октября 1994 года].

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон № 14-ФЗ от 26 января 1996 года: текст с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 1 октября 2019 года:[принят Государственной думой 22 декабря 1995 года].

4. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон № 14-ФЗ от 8 февраля 1998 года: текст с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 7 июня 2019 года: [принят Государственной думой 14 января 1998 года: одобрен Советом Федерации 28 января 1998 года].

5. О развитии малого и среднего предпринимательства: Федеральный закон № 209-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 13 августа 2019 года: [принят Государственной думой 6 июля 2007 года: одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года].

6. О государственной тайне: Закон Российской Федерации № 5485-1 от 21 июля 1993 года: текст с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 10 августа 2018 года.

7. Об утверждении Правил технической эксплуатации железных дорог Российской Федерации: Приказ Министерства транспорта

Российской Федерации № 286 от 21 декабря 2010 года: текст с изменениями на 25 декабря 2018 года.

8. Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты: Постановление Государственного комитета *Российской Федерации* по статистике № 1 от 5 января 2004 года.

9. Об утверждении Примерной инструкции по делопроизводству в государственных организациях: Приказ Росархива (Федеральное архивное агентство) № 44 от 11 апреля 2018 года.

10. ГОСТ Р 7.0.97-2016. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии № 2004-ст от 8 декабря 2016 года: редакция от 14 мая 2018 года: введен взамен ГОСТ Р 6.30-2003: дата введения 2018-07-01 / разработан Федеральным бюджетным учреждением «Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела» (ВНИИДАД) Федерального архивного агентства.

11. О системе технического обслуживания и ремонта локомотивов ОАО «РЖД»: Распоряжение открытого акционерного общества «Российские железные дороги» № 2796р от 30 декабря 2016 года: текст с изменениями от 21 сентября 2018 года. – Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги».

12. Об утверждении Технологической инструкции «Техническое обслуживание электровозов и тепловозов в эксплуатации»: Распоряжение открытого акционерного общества «Российские железные дороги» № 814р от 1 апреля 2014 года: текст с изменениями от 23 июля 2018 года. – Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги».

13. Устав общества с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис»: протокол б/н от 18 марта 2011 года: [утвержден общим собранием учредителей общества с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис» 18 марта 2011 года]. – Екатеринбург, 2011. – 20 с. – Текст: непосредственный.

14. Алавердов А.Р. *Проектный подход в обеспечении высокого уровня лояльности персонала* / А.Р. Алавердов. – Текст: непосредственный // Вестник Академии: научный журнал Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы. – 2017. – № 2. – С. 19-28.

15. Алавердов А.Р. *Управление человеческими ресурсами организации: учебник* / А.Р. Алавердов; Московский финансово-промышленный университет «Синергия». – [3-е изд., перераб. и доп.]. – Москва: Синергия, 2017. – 680 с.

16. Базаров Т.Ю. *Управление персоналом. Практикум: учебное пособие* / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 239 с.

17. Баткаева Р.Н. Проблемы развития HR-менеджмента в России / Р.Н. Баткаева, Д.Ю. Чернова. – Текст: непосредственный // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 26-27 апреля 2016 года. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2016. – С. 36-39.

18. Безлепкин Н.И. Человеческий капитал и эффективность его использования в практике управления / Н.И. Безлепкин, Л.С. Савченко. – Текст: непосредственный // Управленческое консультирование. – 2014. – № 9. – С. 113-126.

19. Блюм М.А. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием: монография / М.А.Блюм, О.В.Коробова, Т.М. Уляхин; Министерство образования и науки РФ, Тамбовский государственный технический университет. – Тамбов: Юком, 2016. – 95 с.

20. Валишин Е.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева. – Москва: КНОРУС, 2018. – 128 с.

21. Вдовина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина; под общ. ред. С.Д. Резника. – Москва: Инфра-М, 2018.

22. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.

23. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – [2-е изд., испр. и доп.]. – Москва: Юрайт, 2019. – 249 с.

24. Давыдов С.С. Применение процессного подхода в управлении системой мотивации персонала транспортной организации: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт»): диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Давыдов Станислав Станиславович; Петербургский государственный университет путей сообщения. – Санкт-Петербург, 2012. – 185 с.

25. Данцева Д.С. Современные методы управления персоналом организации / Д.С. Данцева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 40. – С. 106-108.

26. Захарова Т.И. Особенности HR-менеджмента в России / Т.И. Захарова, И.П. Стуканова. – Текст: электронный // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: электронный сборник статей по материалам XV студенческой международной научно-практической конференции. – Новосибирск: СибАК. – 2013. – № 9 (12). – С. 73-80. – URL: [http://www.sibac.info/archive/economy/9\(12\).pdf](http://www.sibac.info/archive/economy/9(12).pdf)(дата обращения: 03.10.2019).

27. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская; под редакцией А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2018. – 64 с.

28. Кибанов А.Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации / А.Я. Кибанов. – Текст: электронный // Концепт: [научно-методический электронный журнал]. – 2013. – Т. 3. – С. 2896-2900. – URL: <http://e-koncept.ru/2013/53584.htm> (дата обращения: 03.10.2019).

29. Киселева О.Н. О некоторых особенностях в теории организационно-управленческих инноваций в отечественной науке / О.Н. Киселева. – Текст: непосредственный // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика – 2016. – Вып. 3 (30). – С. 143-152.

30. Киселева О.Н. Особенности организационно-управленческих инноваций на отечественных предприятиях / О.Н. Киселева. – Текст: непосредственный // Вестник ВГУИТ. – 2015. – № 2. – С. 254-259.

31. Корчемкина Е.В. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия / Е.В. Корчемкина, А.В. Столяренко. – Текст: электронный // Novainfo : [научно-популярный электронный журнал]. – 2016. – № 46-3. – С. 157-164. – URL: <https://novainfo.ru/pdf/046-3.pdf> (дата обращения: 03.10.2019).

32. Красностанова М.В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения / М.В. Красностанова, А.К. Кашпур, В.Г. Попова, Е.В. Груздева. – Текст: непосредственный // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10, № 2. – С. 241-258.

33. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Нэреш К. Малхотра; [перевод с английского О.Л. Пелявского, В.А. Кравченко; под редакцией А.О. Старостиной]. – Москва: Вильямс, 2016. – 1184 с.

34. Марченко Н.В. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом / Н.В. Марченко. – Текст: непосредственный // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 4 (39). – С. 47-54.

35. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва: Юрайт, 2016. – 492 с.

36. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – Москва: Юрайт, 2019. – 424 с.

37. Никифорова С.В. HR-менеджмент в России и за рубежом / С.В. Никифорова, А.В. Михайлова. – Текст: непосредственный // Научные исследования: от теории к практике. – 2015. – № 1(2). – С. 265-266.

38. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва: Юрайт, 2018. – 467 с.

39. Одегов Ю.Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? / Ю.Г. Одегов. – Текст: непосредственный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 1 (61). – С. 106-114.

40. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.П. Пугачев. – [2-е изд., испр. и доп.]. – Москва: Юрайт, 2019. – 402 с.

41. Столяренко А.В. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования / А.В. Столяренко, Л.А. Онищук. – Текст: электронный // Концепт: [научно-методический электронный журнал]. – 2017. – № 3 (март). – С. 63-72. – URL: <http://ekoncept.ru/2017/170058.htm> (дата обращения: 03.10.2019).

42. Султанов И.А. Системный подход в управлении персоналом / И.А. Султанов. – Текст: электронный // *Projectimo* : [сайт]. – 2017. – URL:

<http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/sistema-upravleniya-personalom.html> (дата обращения: 03.10.2019).

43. Управление персоналом: учебник / Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [и др.]; под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва: ЮНИТИ, 2017. – 560 с.

44. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А.А. Литвинюк, В.В. Лукашевич, Е.А. Короткова [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва: Юрайт, 2017. – 498 с.

45. Шабурова А.В. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами/ А.В. Шабурова, Т.А. Самойлюк. – Текст: непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 2. – С. 47-48.

46. Шаталова Н.И. Управление персоналом: учебное пособие / Н.И. Шаталова, В.А. Земляков; Уральский государственный университет путей сообщения. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.

47. РЖД – Российские железные дороги: официальный сайт компании ОАО «РЖД». – Москва, 2003 – 2019. – URL: <http://www.rzd.ru/> (дата обращения: 03.10.2019). – Текст. Изображение : электронные.

48. СТМ – Синара Транспортные Машины: официальный сайт машиностроительного холдинга АО «Синара – Транспортные Машины» («СТМ»). – Екатеринбург, 2016 – 2019. – URL: <https://sinaratm.ru/about/> (дата обращения: 03.10.2019). – Текст. Изображение : электронные.

49. СТМ-Сервис: обслуживание и ремонт тепловозов и локомотивов в России: сайт / СТМ – Синара Транспортные Машины. – Екатеринбург, 2016 – 2019. – URL: <https://sinaratm.ru/about/enterprises/stm-service/> (дата обращения: 03.10.2019). – Текст. Изображение : электронные.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 3 - Суммарное значение ответов, полученных от сотрудников аппарата управления и производственных рабочих, при выявлении степени удовлетворенности персонала условиями работы в депо

№ п/п	Сотрудники аппарата управления			Производственные рабочие		
	Суммарное значение (варианты ответов)			Суммарное значение (варианты ответов)		
	да	не уверен(а)	нет	да	не уверен(а)	нет
1	50	0	0	40	10	0
2	30	20	0	0	10	40
3	10	10	30	0	10	40
4	10	20	20	10	20	20
5	20	20	10	20	20	10
6	0	20	30	30	10	10
7	30	10	10	30	10	10
8	40	10	0	30	10	10
9	40	10	0	30	10	10
10	40	10	0	40	0	10
11	30	20	0	40	10	0
12	20	20	10	10	20	20
13	20	30	0	10	10	30
14	30	20	0	0	0	50
15	20	30	0	0	30	20
16	30	20	0	30	10	10
17	30	20	0	0	20	30
18	30	20	0	0	10	40
19	40	10	0	0	30	20
20	30	10	10	20	10	20
21	30	10	10	40	10	0
22	10	10	30	0	0	50
23	10	20	20	10	0	40
24	20	20	10	10	20	20
25	30	20	0	20	20	10
26	10	40	0	0	40	10
27	10	40	0	10	40	0
28	10	40	0	10	40	0
29	30	20	0	0	10	40
30	20	30	0	30	20	0
31	30	20	0	40	0	10
32	0	30	20	0	30	20
33	50	0	0	50	0	0
34	30	10	10	0	20	30
35	10	20	20	0	10	40
36	50	0	0	0	30	20
37	50	0	0	40	10	0
38	10	10	30	0	10	40
39	0	10	40	20	10	20
40	30	20	0	0	10	40
41	10	10	30	10	10	30
	Итого			Итого		
	1000	710	340	630	600	820
	Общее количество всех ответов					
	2050			2050		

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис»
(ООО «СТМ-Сервис»)
наименование организации

Сервисное локомотивное депо «Южный Урал» Южно-Уральского управления Сервиса
структурное подразделение

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № ЮУД/_____

Место заключения трудового договора: г. Челябинск.

Дата заключения: _____

С Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией/тарифно-квалификационными характеристиками, Положением об оплате труда персонала «ООО СТМ-Сервис», Положением по обеспечению сохранности коммерческой тайны, Положением об организации работы с персональными данными, Коллективным договором, Положением о социальных гарантиях и выплатах персонала до подписания трудового договора ознакомлен:

_____/_____/_____
подпись / расшифровка подписи / дата

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис», именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице Евдокимова Александра Борисовича, начальника сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-Уральского управления Сервиса, действующего на основании Доверенности от 01 января 2018 г. № Ю-019/18, и гражданин _____, именуемый в дальнейшем «Работник», являясь Сторонами, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1 Работодатель принимает Работника на работу по должности (профессии)

_____ (указывается наименование должности, профессии, специальности с указанием квалификации в точном соответствии со штатным расписанием или конкретная функция в соответствии с наименованиями и требованиями, указанными в квалификационных справочниках, тарифный и квалификационный разряд)

_____ (указывается наименование структурного подразделения в точном соответствии со штатным расписанием, его местонахождение)

Сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-Уральского управления Сервиса, а Работник обязуется лично выполнять определенную настоящим договором трудовую функцию.

1.2 Договор является договором по основному месту работы

1.3 Начало работы: _____ года.

1.4 Срок трудового договора: на неопределенный

1.5 Срок испытания: 3 месяца

1.6 Условия труда: допустимые/вредные (выбрать нужное)

2. Права и обязанности сторон

2.1 Права и обязанности Работника.

2.1.1 Права и обязанности Работника регулируются нормами Трудового Кодекса РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией/тарифно-квалификационными характеристиками, Коллективным договором.

2.1.2 Работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение настоящего договора в порядке и на условия, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;

- предоставление ему работы, обусловленной настоящим договором;

- рабочее место, обеспечивающее безопасные условия и охрану труда;

- на своевременную оплату труда в размерах, предусмотренных разделом 3 настоящего трудового договора;

- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;

- свободный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копии любой записи, содержащей персональные данные работника, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством РФ;

- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;

- иные права, предоставленные трудовым законодательством.

2.1.3 Работник обязуется:

- добросовестно и эффективно исполнять свои трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией/тарифно-квалификационными характеристиками и настоящим договором;

- соблюдать принцип подчиненности согласно организационной структуре управления и должностной инструкции;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

- соблюдать установленную трудовую и финансовую дисциплину;

- соблюдать технологическую дисциплину, требования по обеспечению безопасных условий и охраны труда;

- выполнять относящиеся к Работнику требования приказов, инструкций и положений Работодателя;

- бережно относиться к имуществу Работодателя, в том числе к находящемуся в пользовании технике, инструменту и оборудованию;

- подписать с Работодателем договор о полной материальной ответственности, если Работодатель вверяет Работнику свое имущество;

- незамедлительно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя;

- поддерживать свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, порядке и чистоте;

- обеспечивать сохранность вверенной ему служебной документации, соблюдать установленный Работодателем порядок хранения документов, материальных и денежных ценностей;

- не давать интервью, не проводить встречи и переговоры, касающиеся деятельности Работодателя без разрешения вышестоящего руководства;

- обеспечивать сохранность и неразглашение третьим лицам информации,

составляющей служебную или коммерческую тайну и ставшей известной Работнику, в связи с исполнением им своих трудовых обязанностей;

- не распространять недостоверную и частично или полностью несоответствующую действительности информацию о Работодателе;

- выезжать в служебные командировки, в том числе зарубежные, на определенный Работодателем период;

- повышать свой профессиональный уровень и квалификацию по своей должности в соответствии с современными требованиями;

- придерживаться здорового образа жизни, стремиться к сокращению потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности;

- в случае отсутствия на рабочем месте в рабочее время извещать в течение первых двух часов непосредственного руководителя или службу персонала о причине невыхода на работу;

- в течение пяти рабочих дней с момента изменения персональных данных сообщить новые сведения в службу персонала.

2.1.4 В целях противодействия коррупции работник обязуется:

- проявлять честность, беспристрастность, справедливость при исполнении должностных обязанностей;

- исключать принятие от физических и юридических лиц денежного вознаграждения, ссуд, услуг материального характера, платы за развлечение, отдых, иные вознаграждения в связи с исполнением должностных обязанностей;

- незамедлительно уведомлять непосредственных руководителей о случаях склонения себя и других работников к совершению коррупционных правонарушений;

- воздерживаться от совершения и (или) участия в совершении коррупционных правонарушений в интересах или от имени Общества;

- незамедлительно информировать непосредственного руководителя, руководство Общества о ставшей известной работнику информации о случаях совершения коррупционных правонарушений другими работниками, контрагентами или иными лицами;

- сообщить непосредственному руководителю или иному ответственному лицу о возможности возникновения либо возникшем у работника конфликте интересов.

2.1.5 При прекращении трудовых отношений между Сторонами независимо от причины Работник обязуется:

- не разглашать и не использовать для себя или других лиц информацию, составляющую коммерческую или служебную тайну Работодателя;

- вернуть Работодателю планы, проекты, отчеты и иные документы для служебного пользования, находящиеся у Работника на бумажных и иных носителях;

- сохранять конфиденциальность в отношении всех сведений и информации, касающихся деятельности Работодателя и не являющихся достоянием общественности.

2.1.6 Работник, в случае изменения технологических процессов, введением новой технологии обязан пройти повышение квалификации в установленные Работодателем сроки.

2.2 Права и обязанности Работодателя.

2.2.1 Права и обязанности Работодателя регулируются нормами Трудового Кодекса РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка, Коллективным договором.

2.2.2 Работодатель имеет право:

- изменять и расторгать трудовой договор с Работником в порядке и на условиях, установленных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами;

- требовать от Работника добросовестного выполнения обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором и должностной инструкцией;

- поощрять Работника за добросовестный и эффективный труд;

- требовать от Работника бережного отношения к имуществу Работодателя;
- привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в случаях и порядке, установленном законодательством;
- при причинении Работником ущерба Работодателю осуществлять взыскание убытков, в соответствии с действующим законодательством;
- в соответствии с нормами законодательства Российской Федерации принимать локальные нормативные акты, положения и инструкции, регламентирующие деятельность Работодателя и Работника;
- иные права, предоставленные трудовым законодательством.

2.2.3 Работодатель не имеет права сообщать персональные данные Работника третьим лицам без его письменного согласия, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью, а также в случаях, установленных действующим законодательством Российской Федерации.

2.2.4 Работодатель обязуется:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия настоящего трудового договора;
- предоставлять Работнику работу, обусловленную настоящим трудовым договором;
- обеспечивать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности;
- обеспечить Работника средствами и материалами, необходимыми для выполнения трудовых обязанностей по настоящему трудовому договору в соответствии с принятыми внутренними документами Общества;
- своевременно выплачивать обусловленную настоящим трудовым договором заработную плату;
- обеспечивать бытовые нужды Работника, связанные с исполнением им трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование Работника в порядке, установленном федеральными законами;
- в период действия договора, предоставлять Работнику все гарантии и компенсации, предусмотренные действующим трудовым законодательством РФ;
- обеспечивать работника специальной одеждой, обувью и другими СИЗ на основании Типовых норм бесплатной выдачи сертифицированных специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты и в соответствии с Перечнем профессий (рабочих специальностей) работников ООО «СТМ-Сервис», подлежащих обеспечению спецодеждой, спецобувью и другими СИЗ, приобретёнными за счёт средств ООО «СТМ-Сервис» и Норм бесплатной выдачи СИЗ
- обеспечивать следующими смывающими и обезвреживающими средствами по нормам и в порядке, установленном локальными нормативными актами Общества и законодательством РФ:

	- твердое туалетное мыло или жидкие моющие средства		(г./мл.)
	- защитные средства для рук		(мл.)
	- очищающие кремы, гели и пасты для рук		(мл.)
	- регенерирующий восстановительный крем для рук		(мл.)
	- защитное средство от пониженных температур		(мл.)

3. Оплата труда

3.1 За выполнение обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором, Работнику устанавливается:

- должностной оклад в размере _____ (_____) рублей

(сумма прописью)

/часовая тарифная ставка в размере _____ рублей _____ копеек/.
– надбавка/доплата (выбрать нужное, указать размер):
- доплата за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда _____ %;
- зональная надбавка _____ %;

3.2 Премирование Работника, выплата доплат и надбавок осуществляется в соответствии с действующим в Обществе «Положением об оплате труда персонала ООО «СТМ-Сервис».

3.3 На сумму фактической заработной платы по настоящему трудовому договору Работнику начисляется районный коэффициент в размере 15%.

3.4 Работодатель выплачивает Работнику заработную плату два раза в месяц в сроки, установленные Правилами внутреннего трудового распорядка.

3.5 С суммы заработной платы и с иных доходов Работника Работодатель уплачивает налоги в размерах и порядке, предусмотренных законодательством РФ.

3.6 Заработная плата выплачивается Работнику в безналичной форме путем перечисления на личный банковский счет Работника в соответствии с заявлением Работника.

4. Режим рабочего времени и времени отдыха

4.1 Работнику устанавливается следующий режим рабочего времени:

- пятидневная 40-часовая рабочая неделя с двумя выходными днями в субботу и воскресенье
- двухбригадный дневной с суммированным учетом рабочего времени
- четырехбригадный непрерывной работы с ночными сменами с суммированным учетом рабочего времени
- ненормированный рабочий день
- другой: _____

(ненужное зачеркнуть/нужное заполнить)

4.2 Время начала, окончания работы, перерывов в работе определяется Правилами внутреннего трудового распорядка, графиками работ.

4.3 Работнику предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 (двадцать восемь) календарных дней. Очередность предоставления отпуска устанавливается графиком отпусков, утвержденным Работодателем. По соглашению между Работником и Работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

4.4 Работнику предоставляются следующие дополнительные отпуска:

- за вредные условия труда: _____ (_____) календарных дней
- за ненормированный рабочий день: _____ (_____) календарных дней (нужное заполнить).

4.5 Порядок предоставления отпуска определяется Работодателем с соблюдением условий, установленных Трудовым кодексом РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами.

5. Ответственность сторон

5.1 В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения Работником своих обязанностей, указанных в настоящем договоре, нарушения трудового законодательства, Правил внутреннего трудового распорядка Общества, а также причинения Обществу материального ущерба, он несет дисциплинарную, материальную и иную ответственность согласно действующему законодательству РФ.

5.2 Работник несет ответственность перед Работодателем за убытки, причиненные Обществу его виновными действиями (бездействием), если иные основания ответственности не установлены федеральными законами.

5.3 Работник несет материальную ответственность в полном размере причиненного ущерба в случае разглашения сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну Общества.

5.4 Общество несет перед Работником материальную ответственность согласно действующему законодательству РФ.

6. Прочие условия

6.1 Работнику предоставляются социальные льготы и гарантии, установленные законодательством РФ, Коллективным договором и другими локальными нормативными актами Общества.

6.2 Условия настоящего трудового договора носят конфиденциальный характер и разглашению не подлежат.

6.3 Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между сторонами по настоящему договору или в связи с ним, должны разрешаться путем переговоров.

6.4 В случае, если разногласия не могут быть разрешены путем переговоров, любая из сторон может потребовать урегулирования спора в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

6.5 Все изменения и дополнения к настоящему договору должны быть совершены в письменном виде и подписаны обеими сторонами.

6.6 Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один из которых хранится у Работодателя, другой передается Работнику.

7. Реквизиты и подписи сторон

Работодатель: ООО «СТМ-Сервис» 620026, Свердловская область, г.Екатеринбург, ул.Розы Люксембург, д.51 ИНН/КПП 6672337623/660850001 Р/с 407 02 810 3 14900001684 в ПАО «СКБ-банк» г. Екатеринбург К/с 301 01 810 8 00000000756 БИК 046577756 ОГРН 1116672008661 Работодатель _____/А.Б. Евдокимов/	Работник Паспортные данные: Выдан: Адрес: Дата рождения: Место рождения: Работник _____/_____/_____/
---	---

Экземпляр трудового договора мною получен:

_____/_____/_____
подпись / расшифровка подписи / дата

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис»
/ООО «СТМ-Сервис»/

УТВЕРЖДАЮ:

Начальник сервисного
локомотивного депо «Южный
Урал»

А.Б. Евдокимов
01.07.2021

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ВЕДУЩЕГО СПЕЦИАЛИСТА ПО КАДРАМ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ СЕРВИСНОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО «ЮЖНЫЙ УРАЛ» ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСА

Пер. № 61
01.07.2021

г. Челябинск

1. Общие положения

1.1. Наименование должности – ведущий специалист по кадрам отдела по работе с персоналом и социальным вопросам сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса (далее – специалист по кадрам) Общества с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис» (далее – Общество)

1.2. Классификация должности – служащий.

1.3. Категория должности – специалист.

1.4. Специалист по кадрам назначается и освобождается от должности приказом начальника сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса (далее – начальник депо) или иного должностного лица, уполномоченного доверенностью.

1.5. В случае временного отсутствия специалиста по кадрам его обязанности разделены между работниками подразделения, в соответствии с приказом начальника депо или иного должностного лица, уполномоченного доверенностью.

1.6. Непосредственным руководителем специалиста по кадрам является заместитель начальника депо по кадрам и социальным вопросам, вышестоящим руководителем – начальник депо.

1.7. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.8. Специалист по кадрам проходит периодическую проверку знаний в пределах своих должностных обязанностей в соответствии с локальными нормативными актами Общества.

1.9. Обучение и повышение квалификации осуществляется в соответствии с порядком, установленным в Обществе.

1.10. Специалист по кадрам при выполнении должностных обязанностей руководствуется:

– локальными нормативными актами Общества;

- приказами и распоряжениями непосредственного и вышестоящего руководителей;
- трудовым законодательством РФ;
- правилами текущего ремонта и технического обслуживания локомотивов и другими нормативными документами Общества, ОАО РЖД, регламентирующими организацию ремонта и технического обслуживания локомотивов;
- нормативами трудоемкости по ремонту тягового подвижного состава;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- локальными нормативными актами в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности

- 2.1. Принимать, увольнять, перемещать, оформлять личные карточки формы Т-2, личные дела работников.
- 2.2. Работать с НПФ (негосударственным пенсионным фондом) «Благосостояние».
- 2.3. Работать с военно-учетным бюро.
- 2.4. Вести списки льготников.
- 2.5. Оформлять приказы о привлечении к дисциплинарной ответственности.
- 2.6. Оформлять ежегодные очередные и учебные отпуска, отпуска без сохранения заработной платы, отпуска по уходу за ребенком.
- 2.7. Вести трудовые книжки.
- 2.8. Оформлять больничные листы.
- 2.9. Вести отчетность по периодам.
- 2.10. Работать с бюджетом и Положением о социальных гарантиях и выплатах персоналу ООО «СТМ-Сервис».
- 2.11. Вести учет работников по прохождению предварительных, очередных медицинских освидетельствований.
- 2.12. Выдавать справки с места работы, удостоверения личности.

3. Права

- 3.1. Специалист по кадрам имеет права, предусмотренные законодательством о труде РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка Общества, трудовым договором, а также иные права, в соответствии с занимаемой должностью, в том числе:
 - 3.1.1. Получать у непосредственного руководителя планы работы и другие документы, необходимые для организации работы.
 - 3.1.2. Запрашивать у руководителей подразделений информацию, необходимую для выполнения должностных обязанностей.
 - 3.1.3. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.
 - 3.1.4. В пределах своей компетенции сообщать начальнику отдела обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Ответственность

Специалист по кадрам несет дисциплинарную и другие виды юридической ответственности в соответствии с действующим законодательством РФ в случаях неисполнения или ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией и иными правовыми документами, в том числе:

- за некачественное выполнение работ, определенных должностными обязанностями;

- за несоблюдение режима коммерческой тайны;
- за невыполнение плановых заданий в установленные сроки;
- за недостоверность предоставляемой информации;
- за нарушения исполнительской дисциплины;
- за несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка;
- за причинение прямого действительного материального ущерба;
- за нарушение правил пожарной безопасности;
- за нарушение требований охраны труда и промышленной безопасности.

Заместитель начальника депо
по управлению персоналом
и социальным вопросам

_____ Меншиков В.С.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис»
/ООО «СТМ-Сервис»/

УТВЕРЖДАЮ:

Начальник сервисного
локомотивного депо «Южный
Урал»

А.Б. Евдокимов
01.07.2021

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
СПЕЦИАЛИСТА ПО КАДРАМ
ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ
СЕРВИСНОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО «ЮЖНЫЙ УРАЛ»
ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСА**

Пер. № 62
01.07.2021

г. Челябинск

1. Общие положения

1.1. Наименование должности – специалист по кадрам отдела по работе с персоналом и социальным вопросам сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса (далее – специалист по кадрам) Общества с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис» (далее – Общество)

1.2. Классификация должности – служащий.

1.3. Категория должности – специалист.

1.4. Специалист по кадрам назначается и освобождается от должности приказом начальника сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса (далее – начальник депо) или иного должностного лица, уполномоченного доверенностью.

1.5. В случае временного отсутствия специалиста по кадрам его обязанности разделены между работниками подразделения, в соответствии с приказом начальника депо или иного должностного лица, уполномоченного доверенностью.

1.6. Непосредственным руководителем специалиста по кадрам является заместитель начальника депо по кадрам и социальным вопросам, вышестоящим руководителем – начальник депо.

1.7. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.8. Специалист по кадрам проходит периодическую проверку знаний в пределах своих должностных обязанностей в соответствии с локальными нормативными актами Общества.

1.9. Обучение и повышение квалификации осуществляется в соответствии с порядком, установленным в Обществе.

1.10. Специалист по кадрам при выполнении должностных обязанностей руководствуется:

- локальными нормативными актами Общества;
- приказами и распоряжениями непосредственного и вышестоящего руководителей;
- трудовым законодательством РФ;

- правилами текущего ремонта и технического обслуживания локомотивов и другими нормативными документами Общества, ОАО РЖД, регламентирующими организацию ремонта и технического обслуживания локомотивов;
- нормативами трудоемкости по ремонту тягового подвижного состава;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- локальными нормативными актами в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности

- 2.1. Принимать, увольнять, перемещать, оформлять личные карточки формы Т-2, личные дела работников.
- 2.2. Работать с НПФ (негосударственным пенсионным фондом) «Благосостояние».
- 2.3. Работать с военно-учетным бюро.
- 2.4. Вести списки льготников.
- 2.5. Оформлять приказы о привлечении к дисциплинарной ответственности.
- 2.6. Оформлять ежегодные очередные и учебные отпуска, отпуска без сохранения заработной платы, отпуска по уходу за ребенком.
- 2.7. Вести трудовые книжки.
- 2.8. Оформлять больничные листы.
- 2.9. Вести отчетность по периодам.
- 2.10. Работать с бюджетом и Положением о социальных гарантиях и выплатах персоналу ООО «СТМ-Сервис».
- 2.11. Вести учет работников по прохождению предварительных, очередных медицинских освидетельствований.
- 2.12. Выдавать справки с места работы, удостоверения личности.

3. Права

- 3.1. Специалист по кадрам имеет права, предусмотренные законодательством о труде РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка Общества, трудовым договором, а также иные права, в соответствии с занимаемой должностью, в том числе:
 - 3.1.1. Получать у непосредственного руководителя планы работы и другие документы, необходимые для организации работы.
 - 3.1.2. Запрашивать у руководителей подразделений информацию, необходимую для выполнения должностных обязанностей.
 - 3.1.3. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.
 - 3.1.4. В пределах своей компетенции сообщать начальнику отдела обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Ответственность

Специалист по кадрам несет дисциплинарную и другие виды юридической ответственности в соответствии с действующим законодательством РФ в случаях неисполнения или ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией и иными правовыми документами, в том числе:

- за некачественное выполнение работ, определенных должностными обязанностями;
- за несоблюдение режима коммерческой тайны;
- за невыполнение плановых заданий в установленные сроки;

- за недостоверность предоставляемой информации;
- за нарушения исполнительской дисциплины;
- за несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка;
- за причинение прямого действительного материального ущерба;
- за нарушение правил пожарной безопасности;
- за нарушение требований охраны труда и промышленной безопасности.

Заместитель начальника депо
по управлению персоналом
и социальным вопросам

_____ Меншиков В.С.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис»
/ООО «СТМ-Сервис»/

УТВЕРЖДАЮ:

Начальник сервисного
локомотивного депо «Южный
Урал»

А.Б. Евдокимов
01.07.2021

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ВЕДУЩЕГО ИНЖЕНЕРА ПО ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ СЕРВИСНОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО «ЮЖНЫЙ УРАЛ» ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСА

Рег. № 67
01.07.2021

г. Челябинск

1. Общие положения

1.1. Наименование должности – ведущий инженер по подготовке кадров отдела по работе с персоналом и социальным вопросам сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса (далее – ведущий инженер по подготовке кадров) Общества с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис» (далее – Общество)

1.2. Классификация должности – служащий.

1.3. Категория должности – специалист.

1.4. Ведущий инженер по подготовке кадров назначается и освобождается от должности приказом начальника сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-уральского управления сервиса (далее – начальник депо) или иного должностного лица, уполномоченного доверенностью.

1.5. В случае временного отсутствия ведущего инженера по подготовке кадров его обязанности разделены между работниками подразделения, в соответствии с приказом начальника депо или иного должностного лица, уполномоченного доверенностью.

1.6. Непосредственным руководителем ведущего инженера по подготовке кадров является заместитель начальника депо по кадрам и социальным вопросам, вышестоящим руководителем – начальник депо.

1.7. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование, стаж работы по специальности не менее 5 лет.

1.8. Ведущий инженер по подготовке кадров проходит периодическую проверку знаний в пределах своих должностных обязанностей в соответствии с локальными нормативными актами Общества.

1.9. Обучение и повышение квалификации осуществляется в соответствии с порядком, установленным в Обществе.

1.10. Ведущий инженер по подготовке кадров при выполнении должностных обязанностей руководствуется:

– локальными нормативными актами Общества;

- приказами и распоряжениями непосредственного и вышестоящего руководителей;
- трудовым законодательством РФ;
- правилами текущего ремонта и технического обслуживания локомотивов и другими нормативными документами Общества, ОАО РЖД, регламентирующими организацию ремонта и технического обслуживания локомотивов;
- нормативами трудоемкости по ремонту тягового подвижного состава;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- локальными нормативными актами в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности

2.1. Организовывать профессиональное обучение рабочих и повышение квалификации руководителей, специалистов (подготовка, переподготовка и повышение квалификации, практическое обучение учащейся молодежи и молодых специалистов в период прохождения ими стажировки, а также производственной практики студентов и учащихся).

2.2. Разрабатывать проекты перспективных и текущих планов подготовки кадров, повышения квалификации и мастерства работников с необходимыми обоснованиями и расчетами.

2.3. Устанавливать контакты с учебными заведениями ОАО РЖД, оформлять договоры на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников предприятия.

2.4. Составлять графики направления работников в учебные заведения для повышения квалификации в соответствии с заключенными договорами, контролировать их выполнение.

2.5. Участвовать в работе по профессиональной ориентации молодежи, а также в разработке учебно-методической документации (учебных планов и программ профессионального развития, пособий и рекомендаций, расписаний занятий учебных групп и т.п.).

2.6. Осуществлять руководство учебно-методической работой из всех видов и форм подготовки и повышения квалификации кадров на производстве.

2.7. Участвовать в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства работников.

2.8. Организовывать лекции и доклады, проведение семинаров и консультаций с целью повышения уровня подготовки сотрудников отдела по работе с персоналом и социальным вопросам, а также сотрудников, входящих в систему управленческого аппарата СЛД «Южный Урал».

2.9. Готовить трудовые договоры (контракты) с преподавателями и инструкторами, составлять сметы расходов на подготовку и повышение квалификации кадров, оплату труда за обучение кадров и руководство производственной практикой, контролировать правильное использование средств с этой целью.

3. Права

3.1. Специалист по кадрам имеет права, предусмотренные законодательством о труде РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка Общества, трудовым договором, а также иные права, в соответствии с занимаемой должностью, в том числе:

3.1.1. Получать у непосредственного руководителя планы работы и другие документы, необходимые для организации работы.

3.1.2. Запрашивать у руководителей подразделений информацию, необходимую для выполнения должностных обязанностей.

3.1.3.Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

3.1.4.В пределах своей компетенции сообщать начальнику отдела обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Ответственность

Специалист по кадрам несет дисциплинарную и другие виды юридической ответственности в соответствии с действующим законодательством РФ в случаях неисполнения или ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией и иными правовыми документами, в том числе:

- за некачественное выполнение работ, определенных должностными обязанностями;
- за несоблюдение режима коммерческой тайны;
- за невыполнение плановых заданий в установленные сроки;
- за недостоверность предоставляемой информации;
- за нарушения исполнительской дисциплины;
- за несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка;
- за причинение прямого действительного материального ущерба;
- за нарушение правил пожарной безопасности;
- за нарушение требований охраны труда и промышленной безопасности.

Заместитель начальника депо
по управлению персоналом
и социальным вопросам

_____ Меншиков В.С.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Должностные обязанности (ДО) сотрудников отдела по работе с персоналом и социальным вопросам СЛД «Южный Урал»

ДО начальника отдела	<p>1) Анализировать успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом предприятия.</p> <p>2) Производить постановку оперативных целей по вопросам управления персоналом.</p> <p>3) Разрабатывать планы, программы и процедуры в управлении персоналом.</p> <p>4) Разрабатывать предложения по структуре отдела и контролировать потребности в персонале (руководящего состава среднего и низшего звена, специалистов, рабочих основного и вспомогательного состава).</p> <p>5) Разрабатывать предложения по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике.</p> <p>6) Планировать деятельность отдела и его персонала.</p> <p>7) Осуществлять оперативное управление персоналом отдела.</p> <p>8) Разрабатывать стандарты деятельности отдела и унификацию процессов.</p> <p>9) Ставить задачи сотрудникам отдела, определять ресурсы для их выполнения, контролировать исполнение.</p> <p>10) Производить анализ планов и отчетности подчиненных работников, разрабатывать предложения по улучшению показателей деятельности отдела.</p> <p>11) Анализировать процесс документооборота (локальных документов по вопросам операционного управления персоналом и работы отдела), бизнес-процессы предприятия, уровень удовлетворенности персонала.</p> <p>12) Контролировать отчеты о работе отдела, документационное оформление результатов операционного управления персоналом и работы отдела, результатов аудита работы с персоналом</p> <p>13) Подготавливать предложения по необходимым корректирующим и превентивным мерам по улучшению работы предприятия и отдела.</p> <p>14) Разрабатывать системы анализа и контроля работы персонала.</p> <p>15) Осуществлять контроль, сравнение и анализ процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определять факторы, вызывающие отклонение от плановых показателей.</p> <p>16) Контролировать подготовку и обработку запросов, уведомлений, сведений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации.</p> <p>17) Рассчитывать затраты по отделу и подготавливать предложения для формирования бюджета предприятия.</p>
ДО ведущего специалиста по управлению персоналом	<p>1) Принимать, увольнять, перемещать, оформлять личные карточки формы Т-2, личные дела работников.</p> <p>2) Работать с НПФ (негосударственным пенсионным фондом) «Благосостояние».</p> <p>3) Работать с военно-учетным бюро.</p> <p>4) Вести списки льготников.</p> <p>5) Оформлять приказы о привлечении к дисциплинарной ответственности.</p> <p>6) Оформлять ежегодные очередные и учебные отпуска, отпуска без сохранения заработной платы, отпуска по уходу за ребенком.</p> <p>7) Вести трудовые книжки.</p> <p>8) Оформлять больничные листы.</p> <p>9) Вести отчетность по периодам.</p> <p>10) Работать с бюджетом и Положением о социальных гарантиях и выплатах персоналу ООО «СТМ-Сервис».</p> <p>11) Вести учет работников по прохождению предварительных, очередных медицинских освидетельствований.</p> <p>12) Выдавать справки с места работы, удостоверения личности.</p>

ДО ведущего инженера по подготовке кадров	<p>1) Организовывать профессиональное обучение рабочих и повышение квалификации руководителей, специалистов.</p> <p>2) Разрабатывать проекты перспективных и текущих планов подготовки кадров, повышения квалификации и мастерства работников.</p> <p>3) Устанавливать контакты с учебными заведениями ОАО РЖД, оформлять договоры на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников предприятия.</p> <p>4) Составлять графики направления работников в учебные заведения для повышения квалификации, контролировать их выполнение.</p> <p>5) Участвовать в работе по профессиональной ориентации молодежи, а также в разработке учебно-методической документации.</p> <p>6) Осуществлять руководство учебно-методической работой из всех видов и форм подготовки и повышения квалификации кадров на производстве.</p> <p>7) Участвовать в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства работников.</p> <p>8) Организовывать лекции и доклады, проведение семинаров и консультаций с целью повышения уровня подготовки сотрудников отдела по работе с персоналом и социальным вопросам, а также сотрудников, входящих в систему управленческого аппарата СЛД «Южный Урал».</p> <p>9) Готовить трудовые договоры (контракты) с преподавателями и инструкторами, составлять сметы расходов на подготовку и повышение квалификации кадров, оплату труда за обучение кадров и руководство производственной практикой, контролировать правильное использование средств с этой целью.</p>
--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Суммарное значение ответов, полученных при анкетировании сотрудников депо на выявление степени удовлетворенности персонала условиями работы в СЛД «Южный Урал»

№ п/п	Параметры условий работы в сервисном локомотивном депо «Южный Урал»	Суммарное значение		
		Варианты ответов		
		да	не уверен(а)	нет
1	Заработная плата на нашем предприятии выплачивается вовремя и в полном объеме	90	10	0
2	<i>Меня устраивает уровень заработной платы, который я получаю</i>	30	30	40
3	Объем социальных льгот (отпуск, медосмотр, питание и др.), предусмотренный для работников нашего предприятия, не меньше, а порой и больше, чем на других предприятиях нашего региона/города	10	20	70
4	При достижении высоких результатов в моей работе, я буду дополнительно вознагражден(а) или премирован(а)	20	40	40
5	<i>Ответственное отношение к делу, инициатива в нашем депо приветствуются и поощряются</i>	40	40	20
6	У меня есть возможность проходить профессиональное и/или дополнительное обучение, которое помогает выполнять мою работу на более высоком уровне	30	30	40
7	Большинство работников соблюдают правила, инструкции, предписания, принятые в нашем депо	60	20	20
8	Подразделение, в котором я работаю – достаточно защищенное и безопасное место для работы	70	20	10
9	На моем рабочем месте созданы в целом удобные, комфортные условия для труда	70	20	10
10	Сотрудники нашего предприятия квалифицированные работники, знающие свое дело	80	10	10
11	Все сотрудники выполняют производственный план и ответственно относятся к качеству своей работы	70	30	0
12	В нашем депо работает дружный и сплоченный коллектив	30	40	30
13	При возникновении противоречий, спорных моментов, нам почти всегда удается преодолеть наши разногласия	30	40	30
14	О себе могу сказать, что я являюсь членом единой команды нашего предприятия	30	20	50
15	Мои успехи в работе влияют на успех (хорошие производственные показатели) нашего подразделения и предприятия в целом	20	60	20
16	<i>У меня сложились хорошие отношения с коллегами по работе</i>	60	30	10
17	Мое взаимодействие с непосредственным руководителем строится свободно и открыто	30	40	30
18	Руководство предприятия строит с сотрудниками справедливые, открытые отношения	30	30	40
19	Я достаточно информирован о разных сторонах жизни и деятельности нашего депо (о результатах работы, целях, перспективах своих и предприятия, др.)	40	40	20

20	Вся необходимая служебная информация доступна работникам, доводится своевременно, ясно и четко	50	20	30
21	Я точно понимаю, каких результатов руководство ожидает от моей работы	70	20	10
22	Мои идеи и предложения по совершенствованию рабочих процессов непосредственный руководитель воспринимает серьезно и рассматривает соответствующим образом	10	10	80
23	У меня есть достаточно возможностей, чтобы доводить свое мнение по возникающим вопросам или проблемам до непосредственного руководителя и вышестоящего руководства	20	20	60
24	В нашем депо есть возможность реализовать себя, добиться успехов в карьере, получить повышение	30	40	30
25	Сотрудников принимают на работу в наше депо соответственно их квалификации, на основании действующих правил	50	40	10
26	Наша профсоюзная организация ориентирована на защиту интересов работников предприятия	10	80	10
27	В регионе/городе работать на нашем предприятии считается престижным	20	80	0
28	Я готов порекомендовать работу в нашем депо своим друзьям и близким	20	80	0
29	На предложение работать в другом месте с такими же условиями труда и размером заработной платы, что и на нашем предприятии, я отвечаю отказом	30	30	40
30	У меня есть все необходимое, чтобы выполнять свою работу наилучшим образом (материалы, оборудование, условия, знания)	50	50	0
31	Я хорошо знаю свои производственные задачи и точно понимаю, как их выполнять	70	20	10
32	За последние полгода я получил(а) от своего руководителя похвалу или поощрение за хорошую работу, проявленную инициативу хотя бы 1 раз	0	60	40
33	Я знаю, что наше депо осуществляет услуги – текущий ремонт и обслуживание локомотивов разных ступеней на станциях Челябинск-Главный, Челябинск-Южный, Челябинск-Четный, и делает работу, важную для людей и государства	100	0	0
34	Руководство нашего предприятия делает все возможное, чтобы обеспечить достойные условия труда и оказание качественных услуг потребителям	30	30	40
35	На нашем предприятии уделяется достаточно внимания молодым работникам (участие в корпоративных и развивающих мероприятиях, проектах и т.п.)	10	30	60
36	<i>В целом я удовлетворен(на) работой в нашем депо</i>	50	30	20
37	<i>Я планирую работать здесь еще не менее года</i>	90	10	0
38	<i>Я горжусь, что работаю в сервисном локомотивном депо «Южный Урал»</i>	10	20	70
39	Коллеги, с которыми я работаю, выполняют работу с полной отдачей	20	20	60
40	<i>Я считаю наше депо отличным местом работы</i>	30	30	40
41	Я готов прикладывать дополнительные усилия, когда это необходимо для нашего предприятия	20	20	60
Итого		1630	1310	1160
Общее количество всех ответов		4100		

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис»
/ООО «СТМ-Сервис»/

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СЕРВИСНОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО «ЮЖНЫЙ УРАЛ» ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСА

1. Общие положения

1.1. Служба управления персоналом является бюджетным подразделением сервисного локомотивного депо «Южный Урал» (далее – СЛД «Южный Урал») и имеет название «Отдел по работе с персоналом и социальным вопросам» (далее – Отдел). Отдел непосредственно подчинен заместителю начальника СЛД «Южный Урал» по управлению персоналом и социальным вопросам (далее – замначальника УПСВ). Вышестоящим начальником является начальник СЛД «Южный Урал» (далее – начальник депо).

1.2. Деятельностью Отдела руководит начальник службы управления персоналом – начальник Отдела, который назначается и освобождается от должности приказом Директора по работе с персоналом и административным вопросам ООО «СТМ-Сервис» по представлению начальника депо и начальника Южно-Уральского управления Сервиса.

1.3. В своей деятельности Отдел руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, постановлениями Правительства РФ, внутренними нормативными документами СЛД «Южный Урал», Южно-Уральского управления Сервиса и ООО «СТМ-Сервис», приказами и распоряжениями начальника депо, настоящим Положением.

2. Цели Отдела по работе с персоналом и социальным вопросам

2.1. Повышение производительности труда посредством разработки и внедрения системы управления человеческими ресурсами, направленной на максимальную реализацию потенциала сотрудников СЛД «Южный Урал», повышение удовлетворенности персонала условиями труда, выполняемой работой.

3. Задачи Отдела по работе с персоналом и социальным вопросам

3.1. Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов СЛД «Южный Урал».

3.2. Разработка предложений по оптимизации организационной структуры СЛД «Южный Урал», формализации отношений внутри СЛД «Южный Урал», совершенствование системы внутреннего документооборота предприятия.

3.3. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала СЛД «Южный Урал».

3.4. Совершенствование корпоративной культуры СЛД «Южный Урал».

3.5. Обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в СЛД «Южный Урал».

4. Структура Отдела по работе с персоналом и социальным вопросам

4.1. Структуру и штаты Отдела по работе с персоналом и социальным вопросам, а также их изменения утверждает начальник депо, по представлению начальника Отдела.

4.2. Обязанности между сотрудниками Отдела распределяются на основе

должностных инструкций, подготовленных начальником Отдела и утвержденных замначальника УПСВ.

4.3. Разграничение сфер ответственности между начальником Отдела и сотрудниками Отдела осуществляется на основании должностных инструкций. Ответственность за функционирование Отдела лежит на начальнике Отдела.

5. Функции Отдела по работе с персоналом и социальным вопросам

5.1. Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов.

5.1.1. Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах, оптимизация численности персонала в СЛД «Южный Урал» с последующим представлением в Южно-Уральское управление Сервиса:

- определение и фиксация перспектив развития персонала (в отношении изменения численности);
- планирование текущей и перспективной потребности СЛД «Южный Урал» в персонале с учетом существующего кадрового потенциала, динамики количества рабочих мест, стратегии развития СЛД «Южный Урал»;
- ведение системы контроля и экспертизы введения вакансий;
- экономический (экономическое обоснование, исследование рынка труда, определение затрат на привлечение, адаптацию, переобучение и повышение квалификации персонала) и функциональный (описание профиля рабочего места – разработка должностной инструкции) аспекты;
- предложения по оптимизации численного состава персонала;
- анализ текучести персонала;
- введение кадровой статистической отчетности;
- разработка рекомендаций по юридически грамотному высвобождению персонала;
- принятие мер по трудоустройству высвобождающегося персонала;
- анализ рынка труда.

5.1.2. Рекрутинг (подбор персонала за исключением состава аппарата управления):

- определение и разработка единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;
- создание единой базы кандидатов;
- анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;
- разработка адекватной системы отборочных тестовых методик (профессиональных и психологических);
- поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;
- организация и проведение работы по набору квалифицированных специалистов;
- анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них (биржа труда, СМИ, кадровые агентства и т.д.);
- изучение и обобщение итогов работы по подбору персонала и разработка предложений по его оптимизации;
- ведение и постоянное пополнение банка данных специалистов на все уже существующие и планируемые к открытию рабочие места;
- ведение текущего и перспективного бюджетирования данной статьи расходов.

5.1.3. Разработка и внедрение системы адаптации сотрудников в период испытательного срока:

- разработка и/или согласование программы адаптации сотрудника в период испытательного срока;
- создание условий для включения сотрудника в текущие группы адаптационного обучения для вновь принятых сотрудников;

- разработка и согласование плана работы вновь принятых сотрудников на период испытательного срока;
- определение критериев успешного прохождения испытательного срока;
- участие в принятии решения по успешности прохождения специалистами испытательного срока.

5.1.4. Создание многоуровневой системы мотивации сотрудников СЛД «Южный Урал»:

- организация исследований мотивационной структуры сотрудников, выявление мотивационных феноменов предприятия, отслеживание динамики;
- анализ сложившейся системы материального и морального стимулирования работников СЛД «Южный Урал»;
- разработка концепции системы нематериального стимулирования с последующим представлением в Южно-уральское управление Сервиса;
- разработка предложений по совершенствованию социального пакета (ссуды, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия, активный отдых и туризм и пр.);
- разработка предложений по созданию условий для прямой зависимости уровня оплаты труда от успешной деловой оценки;
- создание прозрачной системы профессионального развития и роста.

5.1.5. Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

- определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности, знания о компании) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;
- разработка плана-графика проведения оценки;
- участие в процедуре оценки сотрудников;
- контроль реализации решений оценочной комиссии.

5.1.6. Планирование и управление карьерой персонала:

- формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности среднего и низшего звена, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом;
- разработка политики перемещения персонала внутри СЛД «Южный Урал» с последующим представлением в Южно-уральское управление Сервиса в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;
- подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях СЛД «Южный Урал»;
- формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей среднего и низшего звена;
- выявление ключевых должностей в СЛД «Южный Урал»;
- выявление сотрудников СЛД «Южный Урал», имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;
- планирование профессиональной карьеры сотрудников;
- подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение планового замещения руководящих должностей среднего и низшего звена и адаптации в них сотрудников;
- создание оперативного и стратегического резерва в рамках СЛД «Южный Урал».

5.2. Оптимизация организационной структуры СЛД «Южный Урал», формализация отношений внутри СЛД «Южный Урал», совершенствование системы внутреннего документооборота предприятия:

- исследование и анализ текущей организационной структуры СЛД «Южный Урал»;

– анализ рациональной расстановки работников, исследование эффективности штатной структуры СЛД «Южный Урал», выявление дублирующих функций подразделений и должностей;

– разработка рекомендаций по реорганизации структуры СЛД «Южный Урал»;

– подготовка и внедрение порядка разработки положения о структурном подразделении, положения о разработке должностной инструкции, порядка внесения изменений в положения и должностные инструкции;

– разработка должностных инструкций сотрудников Отдела в соответствии с настоящим положением;

– оказание помощи в разработке и доработке положений и должностных инструкций;

– разработка рекомендаций по оптимизации внутреннего документооборота предприятия.

5.3. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала СЛД «Южный Урал»:

– анализ потребностей обучения персонала – классификация видов, содержания обучения, стоимости и приоритетности;

– подготовка годовых и перспективных планов подготовки/переподготовки, повышения квалификации персонала;

– введение бюджетирования программ обучения на год, квартал, месяц;

– подготовка и защита перед руководством плана обучения и бюджета на год;

– сотрудничество с образовательной системой ОАО «РЖД», другими образовательными центрами;

– ведение базы данных по учебным заведениям;

– проведение аудита предлагаемых образовательных программ;

– информирование подразделений СЛД «Южный Урал» о современных и актуальных программах обучения/повышения квалификации, предлагаемых учебными заведениями;

– руководство процессом внутреннего обучения сотрудников;

– подбор наставников, инструкторов обучения внутри предприятия;

– разработка системы мотивации внутреннего наставничества;

– разработка критериев оценки эффективности обучения;

– разработка рекомендаций и консультирование руководства СЛД «Южный Урал» по вопросам профессионального и социально-психологического обучения.

5.4. Совершенствование корпоративной культуры СЛД «Южный Урал»:

– изучение сложившейся системы социальных и моральных норм и ценностей в структурных подразделениях и СЛД «Южный Урал» в целом;

– разработка и внедрение норм и правил, способствующих развитию корпоративной культуры;

– разработка рекомендаций по улучшению социально-психологического климата коллективов;

– анализ типов нарушения трудовой дисциплины и эффективности сложившейся системы профилактических мер и санкций;

– изучение направленности трудовых конфликтов, причин (не)удовлетворенности сотрудников своей работой;

– проведение широкомасштабной разъяснительной работы, предшествующей любым нововведениям;

– индивидуальное консультирование персонала по актуальным проблемам;

– обобщение информации, разработка рекомендаций и консультирование руководителей по вопросам организационной культуры структурных подразделений и

СЛД «Южный Урал» в целом с целью повышения эффективности взаимодействия, как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками;

– развитие и поддержание интранет-проекта (интрасети) – внутренней частной сети предприятия.

5.5. Обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в СЛД «Южный Урал»:

– соблюдение баланса между выполнением требований Трудового кодекса РФ и интересами СЛД «Южный Урал»;

– проведение разъяснительной работы, обучение сотрудников отдела нормам и правилам ведения грамотного кадрового делопроизводства;

– систематизация документооборота по кадрам, введение единых стандартов кадрового делопроизводства;

– осуществление контроля над правильностью ведения кадрового делопроизводства.

5.6. Прочие функции:

– подготовка проектов приказов, распоряжений, справок и других аналитических документов по работе с персоналом в рамках своей компетенции;

– ведение договорной работы с кадровыми агентствами и образовательными учреждениями в рамках компетенции;

– разработка форм и бланков заявок, анкет, отчетов и другой документации;

– подготовка ежедневных, ежемесячных, ежегодных отчетов о деятельности Отдела для вышестоящего руководства.

6. Права сотрудников Отдела

6.1. Разработка плана работы и бюджета Службы управления персоналом на год.

6.2. Требование от руководителей подразделений представления материалов (сведений, планов, отчетов и т.п.), необходимых для осуществления работ, входящих в компетенцию Отдела.

6.3. Изучение документации по подразделениям СЛД «Южный Урал» в объеме и рамках, определенных настоящим Положением.

6.4. Осуществление связи с другими организациями в пределах предоставленных полномочий.

6.5. Проведение переговоров в пределах предоставленных полномочий с представителями внешних государственных, коммерческих, общественных учреждений и организаций.

6.6. Внесение предложений по совершенствованию работы, связанной с данным Положением.

7. Ответственность сотрудников Отдела

7.1. Всю полноту ответственности за выполнение возложенных настоящим Положением на Отдел целей и задач, неукоснительное следование утвержденному бюджету несут начальника Отдела и замначальника УПСВ.

7.2. Степень ответственности других сотрудников Отдела устанавливается должностными инструкциями.

7.3. Начальник Отдела и сотрудники несут ответственность за разглашение служебной и коммерческой тайны и иных сведений, которые могут нанести ущерб СЛД «Южный Урал», Южно-Уральскому управлению Сервиса, ООО «СТМ-Сервис» или повлиять на их предпринимательский имидж и деловую репутацию.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис»
/ООО «СТМ-Сервис»/

ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ СЕРВИСНОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО «ЮЖНЫЙ УРАЛ» ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСА

1. Общие положения

Перспективы развития ООО «СТМ-Сервис» в целом и сервисного локомотивного депо «Южный Урал» Южно-Уральского управления сервиса (далее – СЛД «Южный Урал») в частности в значительной степени зависят от состояния профессионального уровня и качества подготовки профессиональных кадров (персонала), как главного ресурса.

Положение о кадровой политике разработано в соответствии с трудовым законодательством кадров в целях решения задач повышения уровня жизни персонала.

Основное содержание кадровой политики определено следующими положениями:

– приоритеты в формировании кадровой работы на предприятии в соответствии направлениями его реформирования (совершенствования);

– принципы планирования и использования кадровых ресурсов на основе совершенствования номенклатуры специальностей и системы сертификации специалистов;

– новые принципы системы кадровой работы с сотрудниками предприятия.

На основании настоящего Положения разрабатываются локальные нормативные правовые документы, планы, касающиеся различных аспектов кадровой стратегии. Его предписания учитываются при формировании стратегических направлений развития организации.

2. Объект и субъект кадровой стратегии

Субъект кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» – **система управления персоналом предприятия**, состоящая из службы управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления, в соответствии с действующим штатным расписанием предприятия.

Объект кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» – его **персонал**. Персонал – совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Персонал является важнейшим ресурсом организации, на который направлена основная часть программ и мероприятий по закреплению и развитию кадров.

3. Основные принципы кадровой стратегии

Кадровая стратегия устойчивого развития предприятия основана на следующих общих принципах:

– формирование во всех службах и подразделениях предприятия высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава (создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива), стремящегося работать эффективно и качественно ради достижения главной цели предприятия – оказание высококвалифицированных услуг;

– сохранение, укрепление и развитие человеческих ресурсов;

– обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому сотруднику;

– сопровождение трудовой и социальной жизни персонала СЛД «Южный Урал» в строгом соответствии с ТК РФ, законодательными актами, локальными нормативными актами, договором;

– создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствующих гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и работника;

– преемственность наставнической работы.

4. Цели и задачи реализации кадровой стратегии

Кадровая стратегия включает три взаимосвязанных направления:

– планирование и оптимизация численности и структуры кадров;

– совершенствование подготовки кадров;

– управление человеческими ресурсами организации.

Основная цель кадровой стратегии на ближайшую перспективу состоит в развитии системы управления кадровым потенциалом в организации, основанной на рациональном планировании подготовки и трудоустройства кадров, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить организацию персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества оказываемых услуг.

Основные концептуальные задачи по реализации кадровой стратегии состоят в следующем.

1) Обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности организации, их рационального размещения и эффективного использования.

2) Повышение профессионального уровня работников на основе дальнейшего развития системы непрерывного образования.

3) Повышение уровня жизни работников, приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью, количеством и качеством оказания услуг.

4) Обеспечение правовой и социальной защиты работника, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава работников, развитие кадровых ресурсов в соответствии с потребностями потребителей, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

5. Основные направления кадровой стратегии

Основные направления кадровой стратегии СЛД «Южный Урал» построены в соответствии с планом качества и включают в себя следующие пункты:

– повышение уровня квалификации персонала;

– обеспечение дополнительной подготовки специалистов по потребности;

– разработка программы по повышению укомплектованности персоналом;

– отработка технологии работы с персоналом по профилактике синдрома профессионального выгорания.

6. Оптимизации кадрового состава

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

Порядок организации работы по оптимизации кадрового состава СЛД «Южный Урал»:

1) Определить необходимый и достаточный количественный состав подразделений исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ.

2) Основой прогнозирования потребности в персонале являются общая стратегия предприятия, система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

3) Определить квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам.

4) Осуществить поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

При приеме (найме) работников соблюдаются требования ТК РФ, устанавливается испытательный срок не более 3-х месяцев.

7. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала

Задача функционирования системы мотивации и стимулирования персонала состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника предприятия в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности и коллективных результатов труда, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

Базовым компонентом системы мотивации и стимулирования сотрудников компании является механизм материального вознаграждения, обеспечивающий взаимосвязь оплаты и результатов труда.

Материальное вознаграждение сотрудников состоит из постоянной гарантированной части заработной платы, выступающей в виде должностного оклада, и переменной части, которая является функцией результативности деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всего предприятия.

Порядок и механизмы оплаты труда сотрудников учреждения регламентируются внутренним нормативным документом: «Положением об оплате труда»

8. Создание и поддержание организационного порядка на предприятии

Важнейшим условием достижения стратегических целей предприятия является безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний, рабочих заданий.

Основой исполнительности является организационный порядок на предприятии, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности, осуществляется планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

Правила производственного поведения регламентируются «Правилами внутреннего трудового распорядка», должностные обязанности, права и

ответственность закреплены в должностных инструкциях, инструкциях по охране труда, положениях и регламентах предприятия.

Так как организационный порядок является основой деятельности предприятия, то любое нарушение требований документов, регламентирующих данный порядок, будет рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виновного сотрудника.

9. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации

Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников предприятия должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения и повышения квалификации в сфере охраны труда.

Для определения потребности в обучении предприятие регулярно проводит процедуры оценки и аттестации персонала. Аттестация проводится для всех сотрудников (за исключением: работников, отработавших в компании менее года; беременных женщин, работников, с которыми заключен срочный трудовой договор).

Обучение планируется и проводится с целью подготовки персонала к решению стоящих перед предприятием задач и повышения профессионального уровня персонала.

Затраты предприятия на обучение вносятся в план бюджета на месяц и утверждаются начальником депо.

Возможна оплата обучения сотрудников за счет предприятия в случаях производственной необходимости.

10. Формирование и укрепление корпоративной культуры предприятия

Укрепление корпоративной культуры должно проводиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у сотрудников чувства общности, принадлежности к предприятию, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как внутри предприятия, так и вовне, будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и положительной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе.

11. Заключительные положения

Для реализации кадровой стратегии руководством разрабатываются и совершенствуются соответствующие локальные нормативные документы, позволяющие осуществлять достижение поставленных целей.

Данный документ необходимо доводить до сведения руководителей и сотрудников для обязательного использования в работе.