

УДК 331.101

**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ
ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ВАГОННОГО ДЕПО БЕЛОВО – СТРУКТУРНОГО
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЗАПАДНО-СИБИРСКОЙ ДИРЕКЦИИ
ИНФРАСТРУКТУРЫ-СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ
ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»)**

Чашина К.М., Петросян Н.К.

научный руководитель соискатель Чашина К.М.

Беловский институт (филиал)

ФГБОУ ВПО «Кемеровский Государственный Университет»

В условиях рыночной экономики развитие трудового потенциала сотрудников предприятия стало одним из главных требований установления лидирующих позиций на рынке. Эффективность управления трудовым потенциалом предприятия напрямую оказывает влияние на ее конкурентные возможности и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ.

Затрудненность соответствия достигнутого уровня трудового потенциала предприятия требованиям, выдвигаемым организацией в условиях жесткой конкурентной борьбы, становится все более актуальной, в связи с этим одной из основных задач системы управления персоналом является разработка и внедрение таких инструментов управления, которые способствовали бы устойчивому формированию, развитию и рациональному использованию трудового потенциала работников организации.

Наличие трудовых ресурсов, профессионально-квалификационный уровень которых отвечает современным требованиям, является необходимым условием выпуска конкурентоспособной продукции.

Анализ трудового потенциала Эксплуатационного вагонного депо Белово показал, что основное число работников предприятия заняты в бригадах осмотра и текущего ремонта вагонов. За период 2011-2013 гг. из-за увеличения объемов перевозок в депо произошло увеличение штата рабочих на 10 чел., или на 1,5 %.

На 31.12.2013 г в Эксплуатационном вагонном депо Белово списочная численность работников депо составила 962 человека, из них 12 человек в отпуске по уходу за ребенком. За 2013 год всего из депо уволено 83 человека, из них по собственному желанию уволено 64 человека: на пенсию 32 человек и 32 человек – общее основание прекращения трудового договора.

Фонд оплаты труда работников Эксплуатационного вагонного депо увеличился за анализируемый период на 68640,2 руб., или на 25,5 %.

Производительность труда одного работника возросла за 2011-2013 гг. в 3,9 раза, или на 254,1 тыс. руб./чел., что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Объем выполненных работ и оказанных услуг увеличился за анализируемый период в 9,4 %, при этом среднесписочная численность работников увеличилась на 13 чел., или что еще раз подтверждает более эффективное использование вновь принятых работников в конце периода по сравнению с началом.

Среднемесячная заработная плата за анализируемый период увеличилась на 14,2 % и составила в 2011 году 24952 руб. по сравнению с 21857 руб. в 2013 году. Одновременно производительность труда 1 работника предприятия возросла за анализируемый период с 11,74 до 63,69 тыс. руб./чел., что обусловлено значительным приростом доходов от оказания услуг и выполнения работ. В связи с этим соотношение темпов прироста производительности труда и заработной платы

принимает высокие значения, что еще раз характеризует эффективность использования трудовых ресурсов Эксплуатационного вагонного депо Белово в 2011-2013 гг.

На основе проведенного анализа нами были разработаны рекомендации по совершенствованию управления трудовым потенциалом Эксплуатационного вагонного депо Белово.

Обозначим направления совершенствования трудового потенциала Эксплуатационного вагонного депо Белово:

1. Разработка программы или положения об адаптации вновь принимаемых работников;
2. Включение в штат психолога;
3. Внедрение соревновательных форм организации стимулирования с целью совершенствования трудового потенциала работников предприятия;
4. Совершенствование взаимодействия между элементами системы управления трудовым потенциалом.

Рассмотрим каждое из направлений в отдельности и дадим им стоимостную оценку.

1. Разработка программы или положения об адаптации вновь принимаемых работников.

Цель программы - организация и функционирования корпоративной системы адаптации работников. Задачи:

- создание оптимальных условий для скорейшего овладения работниками навыками и знаниями, необходимыми для эффективного выполнения трудовых обязанностей по замещаемой должности;
- уменьшение издержек предприятия за счет снижения уровня текучести кадров, сокращения числа работников, не прошедших испытательный срок или уволившихся в течение первого года работы, исключения брака и ошибок в начальный период работы;
- установление стабильных долгосрочных трудовых отношений;
- формирование у работников с момента трудоустройства позитивного отношения к работе и мотивации к эффективному труду, вовлеченности в решение корпоративных задач.

Реализация кадровой политики в мероприятиях по адаптации персонала осуществляется руководителями отделов по работе с персоналом, начальника подразделений, профсоюзным комитетом предприятия.

Программа адаптации включает в себя проведение welcome – тренингов. На данных тренингах руководитель подразделения, председатель профкома рассказывает о стратегии компании (в объеме того, что можно публично рассказывать), о продуктах, структуре. В welcome – тренингах принимают участие все вновь принятые сотрудники, от технички до директоров. Цель welcome – тренингов – дать вновь принятым работникам чувство сопричастности к решаемым компанией задачам.

Также в рамках программы предполагается введение стимулирующих выплат за наставничество и проведение конкурса на лучшего наставника по итогам года. Доплата за наставничество должна производиться по итогам работы наставника, т.е. после сдачи ежемесячных отчетов в отдел кадров и не менее 10% от тарифной ставки.

2. Включение в штат психолога.

Маркерами психологической адаптации служат: приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, к системе взаимоотношений внутри коллектива. Поэтому проект мероприятий по социальной адаптации персонала в Эксплуатационном вагонном депо заключается во введении в штат психолога.

Основные задачи, решаемые психологом:

- отбор и подбор работников на вакантные рабочие места с учетом их психологической пригодности к выполнению планируемой деятельности;
- помощь работникам (в том числе и руководителям) в развитии профессионально важных качеств, которая может осуществляться в форме индивидуальных рекомендаций, групповых лекционно-семинарских занятий в виде тренингов и деловых игр;
- обучение работников поведению в конфликтной ситуации и стратегии выхода из нее – как в работе с клиентами, так и в коллективе;
- обучение работников приемам психологической саморегуляции. Это неотъемлемая часть работы по профилактике стрессовых состояний.

Оценка эффективности работы психолога заключается в проведении руководителями подразделений анализа деятельности работников, с которыми работал психолог, по характерным показателям. Например, сравнить, сколько ошибок в основной деятельности делают те, кто отобран без участия психолога, и те, кто был рекомендован по результатам психологического тестирования.

3. Внедрение соревновательных форм организации стимулирования с целью совершенствования трудового потенциала работников предприятия.

Данное направление предполагает проведение трех профессиональных конкурсов на звания: «Лучший бригадир», «Лучший наставник», «Лучший осмотрщик».

Итогом конкурса станет вручение денежных премий и подарков. Необходимо возродить традицию «Доски почета», описывать трудовые биографии победителей конкурсов в газете «Беловской Вестник».

4. Совершенствование взаимодействия между элементами системы управления трудовым потенциалом.

В процессе адаптации работников:

- руководитель подразделения: издает приказ, определяющий порядок организации в подразделении работы по адаптации; утверждает планы адаптационных мероприятий, которые составляются на основе примерного перечня адаптационных мероприятий, осуществляют общее руководство проведением адаптационных мероприятий;

- служба управления персоналом: доводит настоящее Положение до сведения руководителей подразделений; готовит проекты необходимых приказов, в том числе о назначении работников, ответственных за адаптационные мероприятия; информирует работника о деятельности и структуре предприятия, с использованием аудиовизуальных и печатных материалов; до подписания трудового договора знакомит работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором; оказывает необходимое содействие обучению и деятельности работников, ответственных за адаптационные мероприятия; контролирует проведение адаптационных мероприятий и представляет отчет;

- непосредственный руководитель или наставник: после беседы с работником и оценки уровня его знаний и практических навыков, в том числе по результатам выполнения конкретных трудовых операций, определяет обязанности работника на период адаптации, которые отражаются в плане адаптационных мероприятий; выдает работнику экземпляр утвержденного плана адаптационных мероприятий; знакомит с коллективом подразделения; проводит необходимый инструктаж работника на рабочем месте; разъясняет организацию труда и особенности рабочего процесса; организует посещение работником необходимых ему по роду работы объектов

подразделения, знакомит с задачами различных отделов, с социальной инфраструктурой, куда трудоустроился работник, объясняет порядок обращения по производственным и личным вопросам; знакомит с перспективами профессионального развития; проводит иные адаптационные мероприятия с учетом местных условий; контролирует выполнение плана адаптационных мероприятий; участвует в проведении собеседования и подписывает заключение по результатам адаптационного периода.

Организация и проведение мероприятий по совершенствованию конкурсного отбора позволит улучшить качество работы организации в целом. Введение обязательного порядка предоставления резюме значительно сократит время работы сотрудника отдела кадров, занятого наймом, и позволит улучшить кадровый состав предприятия.

Мероприятия по адаптации работников позволят снизить текучесть кадров, увеличить производительность труда. Мероприятия по улучшению мотивации персонала позволят увеличить производительность труда (за счет морального удовлетворения в работе).

Развитию трудового потенциала также будут способствовать мероприятия по устранению конфликтных ситуаций путем создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Подбор оптимального состава каждой бригады с участием психолога позволит создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Это предпосылка для эффективной работы каждого участника трудового процесса.