



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Организация кадрового контроллинга на предприятии»

Исполнитель Юсупов Алишер Тахиржонович

Руководитель к.э.н., доцент Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

«____» _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы кадрового контроллинга на предприятии.....	5
1.1 Сущность и значение кадрового контроллинга на предприятии.....	5
1.2 Механизм функционирования кадрового контроллинга	14
2 Анализ системы управления кадрами Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД»)	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД»)	23
2.2 Анализ и оценка системы кадрового контроллинга исследуемого объекта.....	30
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы кадрового контроллинга	39
3.1 Пути улучшения кадрового контроллинга Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД»)	39
3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового контроллинга	45
Заключение	53
Список использованной литературы.....	57
Приложение	60

Введение

Вопросы оптимизации процессов и результатов деятельности находятся в центре внимания различных предприятий, осуществляющих свою деятельность в рыночных условиях. Поиск путей оптимизации расходов и увеличения доходов актуален для больших и малых организаций. Акционерное общество «Российские железные дороги» также заинтересовано в повышении эффективности использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Политика развития данной организации предусматривает фокусирование внимания на человеческом капитале как на наиболее ценном ресурсе в современной экономике.

Для повышения эффективности управления человеческим капиталом любой организации, включая компанию ОАО «РЖД», целесообразно формировать и использовать систему кадрового контроллинга, обеспечивающую планирование и мониторинг всех процессов жизненного цикла человеческого капитала, а также взаимодействие структурных подразделений компании для реализации этих процессов. Внедрение кадрового контроллинга является основой инновационного развития современной организации и предусматривает радикальные перемены в системе управления персоналом. Кадровый контроллинг является необходимым условием перехода менеджмента от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Изучение способов и методов совершенствования управления человеческими ресурсами, поиск путей повышения эффективности деятельности предприятия на базе реализации системы кадрового контроллинга являются актуальной задачей для современных менеджеров различного уровня. Исходя из вышеизложенного, считаем актуальным рассмотрение теоретических, методологических и практических вопросов организации и функционирования кадрового контроллинга на предприятии.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска путей повышения эффективности деятельности предприятия через

совершенствование механизмов управления человеческими ресурсами

Объектом исследования является обособленное подразделение «Адлерская дистанция инженерных сооружений Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры - структурное подразделение Центральной дирекции инфраструктуры - филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (Адлерская дистанция инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД»).

Предметом исследования выступают системы кадрового контроллинга исследуемого объекта.

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению эффективности кадрового контроллинга Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность кадрового контроллинга и механизм его функционирования.
2. Проанализировать и оценить систему кадрового контроллинга в Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД».
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности системы кадрового контроллинга Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД».
4. Провести оценку эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового контроллинга исследуемого предприятия.

1 Теоретические и методические основы кадрового контроллинга на предприятии

1.1 Сущность и значение кадрового контроллинга на предприятии

В современных условиях осуществления хозяйственно-финансовой деятельности любой организации проблемы эффективности управления бизнесом уже невозможно решать без применения новой концепции менеджмента – контроллинга. Это обусловлено тем, что существующие системы управления уже устарели и в должной мере не могут адекватно реагировать на рыночные изменения, на быстро меняющиеся условия внешней макро- и микросреды окружения организации и не обеспечивают быстроту принятия эффективных управленческих решений. Кроме того, сами критерии и факторы оценки эффективности работы организации за последнее десятилетие существенно изменились.

Контроллинг (англ. control – руководство, регулирование, управление, контроль) как новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента и возникшая на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента, не исчерпывается только усилением и совершенствованием контроля. Контроллинг – это система управления, обеспечивающая разработку и функционирование механизма саморегулирования за счет реализации синтеза планирования, прогнозирования, учета, мониторинга, анализа и контроля, отвечающая как за экономическую оценку ситуации, так и за поддержку подготавливаемых решений. Контроллинг следует воспринимать как системное, многомерное понятие, включающее:

- систему интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия;
- подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения;
- элемент управления социальной системой, выполняющей функцию

поддержки эффективности принятия управленческих решений;

- одно из направлений в развитии теории и практики менеджмента, реализация которого позволяет всесторонне изучить экономическую ситуацию и определить направления управленческого воздействия на достижение поставленных целей.

В научной литературе существует большое количество определений понятия «контроллинг», но чаще всего под рассматриваемым явлением подразумевается целый спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов организации, синтезированный в комплексную, «интегрированную систему информационно-аналитической и методологической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия» [27, с. 223]. Как подчеркивает Е.С. Красюк, «ключевой отличительной особенностью данной системы является обеспечение функционирования предприятия в настоящем за счет формирования понимания будущих процессов, их предвидения и управления ими» [10, с. 43].

В основе концепции контроллинга лежит стремление обеспечить выживание и дальнейшее развитие хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в определенные промежутки времени;
- создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;

- адаптации организационной структуры управления предприятием в целях повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды [9, с.7].

Современная концепция контроллинга универсальна и может быть реализована в управлении предприятием любой отрасли и типа, она также применима во всех подразделениях предприятия. Контроллинг может быть направлен на совершенствование действующего предприятия, на внедрение новой технологии, на выпуск новой продукции и повышение ее качества, на изменение финансовых потоков и каналов, на повышение эффективности маркетинга и проч. Однако успешное развитие предприятия определяется не только наличием финансовых и материальных ресурсов, современными технологиями и направлениями развития бизнеса, но и высоким творческим потенциалом работников и уровнем организации системы управления персоналом. Поэтому становление и развитие системы контроллинга должно базироваться на учете возрастающей роли человеческих ресурсов предприятия. Разработка и внедрение системы контроллинга персонала в настоящее время становится первоочередной задачей реализации общей концепции контроллинга.

Под контроллингом персонала понимают систему внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, которая способствует преобразованию стратегических установок в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формирует основные положения по управлению персоналом. Прежде всего, в сферу деятельности контроллинга персонала входят разработка и предоставление инструментов для раскрытия и эффективного использования потенциала сотрудников, обеспечения роста производительности труда и рентабельности человеческих ресурсов на предприятии [13, с. 24].

Как самостоятельное научно-практическое направление контроллинг персонала проявился недавно. Это обусловлено сменой управленческой парадигмы, направленной на учет изменения роли человеческих ресурсов,

гуманизацию деятельности предприятий по отношению к персоналу и социальной среде. Основными причинами формирования данной сферы контроллинга являются:

- повышение нестабильности внешней и внутренней среды, которые заставляют предприятия предвидеть будущее развитие своей деятельности и готовить (обучать и развивать) персонал для эффективного выполнения новых задач в изменяющихся условиях;
- усложнение деятельности и реализации целей предприятий, приводящие к усложнению работ и функций, выполняемых персоналом, что обуславливает необходимость создания механизма координации внутри системы управления предприятием;
- возрастание масштабов информации при дефиците релевантной информации требует формирования специальной подсистемы информационного обеспечения системы управления персоналом и системы управления предприятием [5, с. 93];
- углубление связи решения проблемы повышения рациональной и эффективной деятельности предприятия с решением задач повышения эффективного использования человеческих ресурсов и раскрытия творческого потенциала персонала;
- необходимость совершенствования оптимизации количественных и качественных характеристик персонала, контроля изменения трудового потенциала и приведение его в соответствие с целями и задачами предприятия.

Контроллинг персонала – это современная концепция управления человеческими ресурсами, стремящаяся соответствовать новой, резко возросшей в последнее время вследствие многочисленных и глубоких изменений в технологии и социуме роли человеческого потенциала в развитии предприятия. При разработке и внедрении системы контроллинга персонала необходимо тщательно оценивать внедряемые инструменты, сопоставлять сложность внедрения, необходимость получения информации и соответствие получаемой модели контроллинга решаемым задачам, ожидаемым целям и

действительным результатам. Как отмечает О.С. Резникова, «система контроллинга является эффективной только при условии налаженных взаимоотношений между субъектами контроллинга на предприятиях, которые совместно принимают контрольные процедуры при осуществлении хозяйственных операций, которые направлены на формирование оперативной и достоверной информации для системы управления кадровой деятельностью предприятия» [22, с. 32].

Сущность кадрового контроллинга следует рассматривать через определение его целей и задач, а содержание данной системы управления раскрывается в выполняемых специфических функциях.

Целью контроллинга персонала следует считать создание системы обеспечения руководства организации необходимой информацией и поддержки при принятии управленческих решений в достижении целей управления персоналом и организацией в изменяющейся среде. В значительной степени этому способствуют: поддержка кадрового планирования; своевременность, надежность и повышение качества информации о персонале; обеспечение гибкости в управлении персоналом организации. При этом высшая цель организации заключается в сохранении ее прибыльной деятельности и дальнейшем успешном развитии. В достижении указанных целей большое значение имеют экономическая и социальная эффективность мероприятий по управлению человеческими ресурсами организации.

Стремление к обеспечению повышения экономической эффективности ставит перед кадровым контроллингом задачи оптимизации затрат на персонал и всех иных видов ресурсов (материальных, трудовых, временных, финансовых) в функциональных подсистемах управления персоналом, а получение социального эффекта требует наилучшего использования человеческого потенциала с учетом его потребностей в развитии, творчестве и удовлетворенности трудом.

Исходя из указанных целей, основными задачами кадрового контроллинга являются:

- помощь в формировании целей управления персоналом;
- планирование постоянных и переменных затрат на персонал, контроль за их использованием как в центрах издержек, так и в центрах ответственности;
- анализ трудовых показателей, сопоставление плановых и фактических показателей деятельности системы управления персоналом;
- информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений в области управления персоналом;
- интеграция процессов управления персоналом с процессами управления организацией;
- диагностика причин возникновения проблем управления персоналом и выработка рекомендаций по их устранению;
- мониторинг и оперативное изучение деятельности персонала;
- системная организация и координация мероприятий по управлению персоналом для достижения целей организации;
- постоянное совершенствование системы адаптации персонала, развитие наставничества, систем обучения и переподготовки персонала, аттестации, мотивации и оценки эффективности использования трудовых ресурсов [14, с. 200].

В процессе функционирования системы кадрового контроллинга решается ряд стратегических оперативных задач, поэтому данную систему можно разделить на стратегический контроллинг персонала и оперативный контроллинг персонала.

Стратегический кадровый контроллинг направлен на координацию работы с персоналом со стратегией менеджмента и реализацией стратегических целей организации.

Оперативный кадровый контроллинг направлен на реализацию тактических мероприятий по реализации стратегических целей на основе достижения экономической эффективности использования персонала. Разделение задач кадрового контроллинга представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Стратегические и оперативные задачи кадрового контроллинга

Стратегические задачи	Оперативные задачи
1. Концепция в области стратегии развития персонала	1. Подбор персонала, прием на работу
2. Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала	2. Расстановка персонала
3. Мониторинг результатов в области достижения стратегических целей по персоналу	3. Адаптация персонала
4. Совершенствование системы кадрового контроллинга	4. Развитие персонала
	5. Руководство персоналом
	6. Маркетинг персонала
	7. Мотивация персонала
	8. Увольнение

Рассматривая кадровый контроллинг как систему информационной поддержки управленческих решений, основные ее задачи, связанные с обеспечением эффективности отдельных кадровых подсистем, можно отобразить на рисунке 1.



Рисунок 1 - Основные задачи системы кадрового контроллинга

Кадровый контроллинг включает три основных этапа достижения цели рассматриваемой системы: определение критериев и нормативных показателей деятельности персонала; наблюдение, диагностика и сравнение достигнутых результатов с установленными стандартами (критериями); принятие решений по управлению персоналом [28, с.89].

Первый этап начинается с определения критериев для осуществления контроля и принятия управленческих решений по оптимизации деятельности в системе управления персоналом и достижения ее целей. Он включает:

- стратегическое планирование, которое определяет стратегию и основные цели управления персоналом;
- составление оперативного плана по управлению персоналом, который позволяет наметить конкретные мероприятия и задания в функциональных подсистемах управления персоналом (приём, адаптация, использование, развитие, сохранение и др.);
- бюджетирование, которое является базой для расходов на персонал;
- установление трудовых стандартов и законодательных норм для соблюдения законности управления персоналом в организации.

На втором этапе осуществляется сравнение фактических результатов с установленными планами, стандартами и законодательными актами. Данное сравнение осуществляется с помощью учета информации о персонале и контроля исполнения плановых, нормативных и иных показателей, трудовых норм, а также отклонений в достижении планов и показателей. Для этих целей используются системы аудита персонала, учета персонала, социально-трудовой мониторинг, ревизии.

На третьем этапе контроллинга осуществляется регулирование деятельности персонала на основе анализа и выработки управленческих решений. Анализ трудовых показателей и бюджета является основой для выявления причин отклонений, проблем и рисков. Контроль и анализ персонала осуществляются по центрам ответственности и влияют на общефирменные показатели деятельности в области управления персоналом, устанавливая

уровень эффективности управления персоналом в организации и его влияние на показатели прибыльности и достижение социальных результатов. При принятии управленческих решений выбираются приемлемые варианты действий, направленные на устранение отклонений и проблем, выявленных в результате контроля и анализа или предполагающие пересмотр критериев, стандартов или планов.

Кадровый контроллинг как элемент современной концепции менеджмента позволяет:

- создавать высокий уровень прозрачности кадровой политики;
- содействовать принятию оптимальных управленческих решений;
- повышать уровень коммуникаций и улучшать социально-психологический климат;
- контролировать реализацию постоянных карьерограмм для кандидатов кадрового резерва;
- осуществлять комплексный контроль за издержками на персонал;
- оценивать реально трудовой вклад работника;
- содействовать повышению эффективности и производительности труда [3, с. 200].

Следует отметить, что, несмотря на важность и необходимость совершенствования системы менеджмента (общего, финансового и кадрового) и очевидные преимущества кадрового контроллинга в решении данных проблем в деятельности различных хозяйствующих субъектов, на многих отечественных предприятиях в настоящее время не существует единой, четко сформулированной концепции формирования и реализации системы контроллинга.

Все это в значительной степени мешает внедрению кадрового контроллинга в практику хозяйственной деятельности. В настоящее время на каждом предприятии есть возможности использования элементов кадрового контроллинга, способствующих как повышению эффективности использования кадрового потенциала, так и достижению стратегических целей.

1.2 Механизм функционирования кадрового контроллинга

Содержание кадрового контроллинга раскрывается через функциональный механизм, обеспечивающий реализацию целей и решение задач указанной системы управления персоналом. Механизм функционирования кадрового контроллинга включает в себя следующие взаимосвязанные составляющие:

- цели и задачи;
- субъекты и объект;
- принципы;
- функции;
- закономерности функционирования и развития;
- модульные блоки организационно-экономической модели;
- «дорожную карту» системы контроллинга персонала.

Цели и задачи кадрового контроллинга формируются различными субъектами контроллинга системы управления персоналом. Причем у различных внешних и внутренних субъектов контроллинга (рисунок 2) существуют собственные специфические цели и потребности. Так, например, целью учредителей организации является достижение поставленных перед организацией целей, а потребности участия в кадровом контроллинге обусловлены необходимостью получения репрезентативной информации о состоянии трудового потенциала предприятия, результативности труда структурных подразделений, предприятия в целом и отдельных его работников для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления и деятельности организации. Линейных руководителей интересует достижение эффективности и развитие системы управления персоналом в соответствии с целями менеджмента. Целью участия работников предприятия в системе кадрового контроллинга является получение обратной связи для достижения значимых результатов деятельности, обусловленные потребностью в улучшении результатов своей деятельности,

повышении удовлетворенности трудом, карьерном и профессиональном росте, а также самореализации в условиях деятельности данной организации и социума.



Рисунок 2 - Основные субъекты кадрового контроллинга

Объектом кадрового контроллинга является система управления персоналом, обладающая следующими особенностями:

- наличие системы характеристик (структура, ценность, ресурсное обеспечение, самодостаточность и т.д.);
- большое количество элементов системы управления персоналом;
- наличие связей между элементами системы управления персоналом;
- социально-трудовые, экономические, организационные, целевые результаты системы управления персоналом [2, с. 704].

При создании системы и функционировании механизма кадрового контроллинга необходимо руководствоваться следующими основными принципами (рисунок 3):



Рисунок 3 – Основные принципы кадрового контроллинга

Функции кадрового контроллинга являются производными от управленческих функций. Однако они имеют свою специфику, так как направлены на достижение целей экономической и социальной эффективности управления персоналом в условиях изменяющейся среды, а также оптимизации ресурсов, технологий, методов, приемов и инструментов управления персоналом. Для кадрового контроллинга характерно выполнение ряда взаимосвязанных функций, таких как планирование, формирование информационных потоков, учет и анализ полученной информации, контроль и руководство. Довольно часто основные функции кадрового контроллинга подразделяют на плановую, информационно-обеспечивающую, управленческую, контрольно-аналитическую. Иногда отдельно выделяют мотивационную функцию. Однако классификация функций контроллинга персонала не меняет его содержания. На основе обобщения теории и практики основные функции кадрового контроллинга можно представить в следующей схеме (рисунок 4):

Консультационная функция обеспечивает консультационную поддержку процесса принятия управленческих решений.



Рисунок 4 – Основные функции кадрового контроллинга

Диагностическая функция включает комплексную оценку кадрового потенциала предприятия, программу упреждающего воздействия или коррекцию по отношению к диагностическому субъекту управления. Содержание данной функции включает постановку целей, определение параметров системы управления персоналом, построение контура управления персоналом, создание единых стандартов.

Координационная функция заключается в тесной связи отдельных мероприятий в сфере управления персоналом с иными функциями менеджмента организации, что способствует повышению рациональности принятия управленческих решений и повышению их эффективности.

Информационная функция связана с организацией информационных потоков, подразумевает сбор информации о фактических процессах управления персоналом и обеспечивает информационную поддержку при принятии эффективных управленческих решений. Информационную базу контроллинга персонала составляют показатели производственного и финансового учета

затрат на персонал, количественные и качественные характеристики персонала, показатели о качестве и объеме реализации функций управления персоналом.

Функция обратной связи фиксирует ход выполнения поставленных задач, ход состояния дел, состояние работы. Данная функция предусматривает проведение анализа вовлеченности персонала и достигнутых за счет этого результатов.

Корректирующая функция направлена на исправление возникающих ситуаций, внесение коррективов, совершенствование системы контроллинга и оптимизацию управления организационной структурой [15, с. 5].

Механизм функционирования кадрового контроллинга включает в себя определенные закономерности, необходимые для построения организационно-экономической модели кадрового контроллинга и выступающие в качестве инструмента повышения эффективности менеджмента организации. Данные закономерности можно условно разделить на закономерности функционирования и закономерности развития (таблица 2)

Таблица 2 - Закономерности кадрового контроллинга на предприятии

Закономерности функционирования	Закономерности развития
1.Наличие взаимосвязи между системой кадрового контроллинга и системой менеджмента предприятия, повышающей управляемость предприятия в целом	1.Наличие системной интеграции между элементами системы кадрового контроллинга и общей системы контроллинга на предприятии
2.Регулярная оценка системы управления персоналом для повышения эффективности деятельности предприятия в целом	2.Влияние на повышение конкурентоспособности и устойчивости организации
3.Установление динамической взаимосвязи между трудовым потенциалом, компетенциями персонала и реализацией стратегии предприятия	3.Получение синергетического эффекта за счет инновационных методов управления персоналом
4.Установление взаимосвязи между элементами и показателями производственной системы	4.Необходимость социального контроля как индикатора оценки управленческих решений
	5.Направленность на оптимизацию затрат на содержание персонала

Механизм функционирования кадрового контроллинга подразумевает выделение отдельных блоков организационно-экономической модели кадрового контроллинга на предприятии:

- планирование показателей;
- организация информационных потоков;
- сбор данных и мониторинг;
- анализ и контроль за отклонениями;
- принятие решений.

Важными направлениями модели кадрового контроллинга являются:

- производственная результативность;
- показатели кадрового (трудового) потенциала;
- факторный анализ производительности труда, издержек на персонал;
- показатели организационной эффективности.

Механизм кадрового контроллинга можно характеризовать с помощью определенной схемы, которую принято называть «дорожной картой» [8, с.46]. «Дорожная карта» отражает взаимосвязь целей, направлений и методов системы кадрового контроллинга (рисунок 5).



Рисунок 5 – «Дорожная карта» кадрового контроллинга

Каждый из компонентов «дорожной карты» кадрового контроллинга имеет свое содержание, решает определенные задачи, требует применения специфических инструментов и методов. Так, анализ численности персонала включает в себя следующие направления и показатели:

- планирование численности персонала, включающее планирование в разрезе профессий и категорий, определение плановых показателей численности, планирование высвобождения сотрудников, определение дополнительной потребности в кадрах;

- анализ текучести кадров;
- виды численности персонала;
- оценку укомплектованности структурных подразделений;
- анализ потоков перемещения внутри предприятия;
- анализ источников покрытия потребности в персонале;
- сценарное планирование.

Исследованию социальных аспектов трудовой деятельности подвержены:

- мотивация труда;
- анализ удовлетворенности трудом;
- оценку эффективности деятельности руководителей;
- социальные программы;
- профессионально-квалификационный рост;
- развитие карьеры сотрудников;
- анализ установившегося на предприятии типа социально-трудовых отношений.

Анализ профессионального состава предприятия включает:

- анализ списочного состава по образовательному, возрастному и гендерному признакам;
- внутриорганизационное распределение персонала;
- анализ потребности в обучении персонала;
- оценку уровня квалификации сотрудников;

- анализ данных об использовании рабочего времени (включая пропуски рабочего времени);
- анализ обеспеченности технологического процесса;
- изучение причин и динамики движения рабочей силы;
- анализ дисциплины труда;
- проверку сотрудников в центрах оценки и развития компетенций.

Затраты предприятия на персонал как важная компонента системы кадрового контроллинга одновременно являются объектом финансового менеджмента предприятия. Прежде всего анализу распределения затрат предприятия на персонал подвергаются: выплаты социального характера; прочие расходы, расходы по оплате труда; затраты, включаемые (не включаемые) в себестоимость продукции; отношение затрат к себестоимости продукции (работ, услуг). Аналитическая работа по изучению расходов на персонал ведется по следующим направлениям: расчет затрат на единицу мощности; оценка и анализ первоначальных и восстановительных затрат; затраты на одного сотрудника; расчет затрат на единицу прироста продукции (работ, услуг); затраты на персонал в объеме выручки предприятия; затраты одного производственного часа предприятия [30, с. 87].

Регулирование и оптимизация расходов являются наиболее важным элементом финансового менеджмента и кадрового контроллинга, включающим:

- оценку труда сотрудников, выявление методов стимулирования;
- оценку внедрения новых технологий в разрезе оптимизации затрат на персонал;
- аудит персонала;
- анализ и регулирование загруженности персонала;
- повышение эффективности и производительности работников;
- оценку результатов работы сотрудников;
- оптимизацию расходов на поиск новых сотрудников;

- сокращение (ограничение) числа работающих;
- оптимизацию расходов на обучение сотрудников;
- регулирование стимулирующих выплат и выплат сверх тарифов;
- корректировку внутренних фондов социального обеспечения.

Следует отметить, что у каждого предприятия система контроллинга персонала будет уникальна и может быть дополнена или использована в более узком направлении. Цели и направления тесно взаимосвязаны, и одни и те же данные могут быть рассмотрены с разных точек зрения [7, с. 85]. Однако в любом случае механизм функционирования кадрового контроллинга должен обеспечивать решение проблем предприятия, связанных с оптимизацией затрат на оплату труда, реализацией имеющегося у персонала предприятия потенциала профессионализма и ответственности, развития компетенций персонала и совершенствованием систем кадрового менеджмента.

2 Анализ системы управления кадрами Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД»)

Обособленное подразделение «Адлерская дистанция инженерных сооружений Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры - структурное подразделение Центральной дирекции инфраструктуры - филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» зарегистрировано 23 сентября 2003 года. Юридический адрес: 107174, г Москва, Центральный административный округ, ул. Каланчевская, д 35.

Адрес филиала Адлерской дистанции: 354382, Краснодарский край, г Сочи, ул. Ленина, д 113.

Компании был присвоен ОГРН 1037739877295 и выдан ИНН 7708503727. Основным видом деятельности является деятельность магистрального железнодорожного транспорта [17].

Основной задачей дистанции инженерных сооружений является выполнение работ по содержанию, ремонту и реконструкции искусственных сооружений на современном организационном, техническом и технологическом уровне, позволяющем обеспечить их эксплуатационную надежность и долговечность, в целях обеспечения безопасного и бесперебойного движения поездов.

Инженерные сооружения являются одной из важных составляющих железнодорожной инфраструктура ОАО «РЖД», от надежности работы которой в значительной мере зависит работа всего путевого комплекса. Инженерные сооружения как понятие включают в себя искусственные сооружения - мосты, путепроводы, тоннели, водопроводные трубы, железнодорожное земляное полотно, опорные стены, заграждения, антиосыпные сооружения и проч. Особенностью железной дороги на участке

Туапсе-Адлер является близость гор с одной стороны и угроза оползней и селевых потоков, с другой стороны - около 90 километров дороги проходит вдоль береговой линии, подвергающейся аброзии и характеризующейся наличием потока галечных наносов. Поэтому указанный железнодорожный участок насыщен различными инженерными сооружениями, основная масса которых эксплуатируется длительное время без существенных изменений. На участке Туапсе-Адлер железная дорога строилась с 1919 по 1923 годы и сдана в эксплуатацию в 1923 году, и именовалась она Черноморской железной дорогой. Более половины инженерных сооружений построено в этот период (срок полезного использования данных объектов директивно определен в 100 лет). В связи с этим в настоящее время складывается ситуация, ранее никогда не существовавшая в истории отечественного железнодорожного транспорта, – необходимо обеспечить надежную эксплуатацию искусственных сооружений и земляного полотна за пределами установленного срока эксплуатации [4].

Исходя из особенностей, функциональной важности участка железной дороги Туапсе-Адлер, в целях оптимизации работ по реконструкции, ремонту и текущему содержанию искусственных сооружений была создана Адлерская дистанция инженерных сооружений – структурное подразделение Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры Центральной дирекции инфраструктуры. Таким образом, структуру подчиненности можно представить в следующем виде:

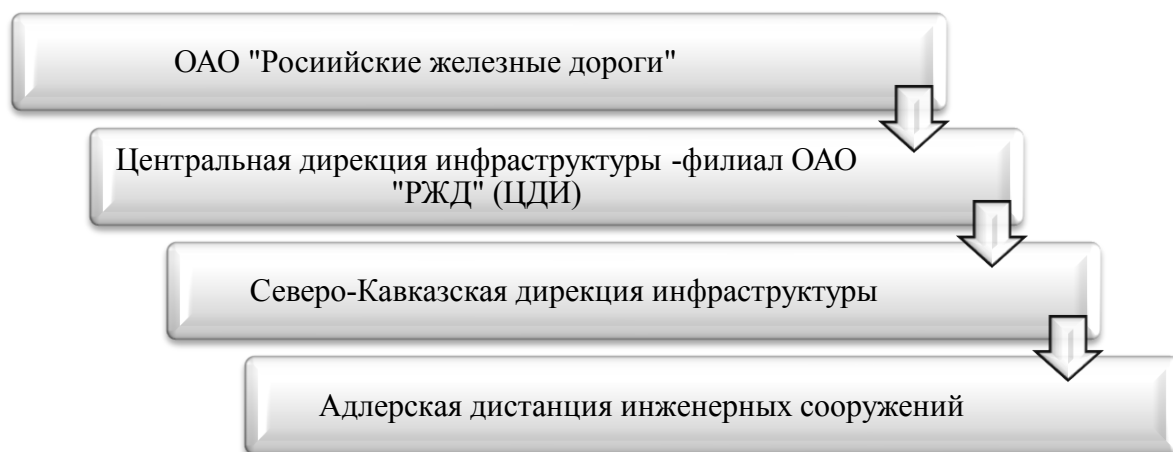


Рисунок 6 - Структура подчиненности Адлерской дистанции инженерных сооружений

Основными задачами при эксплуатации инженерных сооружений являются:



Рисунок 7 – Основные задачи дистанции инженерных сооружений

В своей деятельности Адлерская дистанция инженерных сооружений руководствуется Положением о дистанции инженерных сооружений – структурном подразделении дирекции инфраструктуры Центральной дирекции инфраструктуры, утвержденной распоряжением ОАО «РЖД» от 11 декабря 2013 г № 2723 р. Данное положение определяет:

- основные задачи и функции;
- права и обязанности;
- имущество;
- финансово-хозяйственную деятельность;
- управление дистанцией инженерных сооружений.

Объем производства дистанции инженерных сооружений можно охарактеризовать тремя основными первичными показателями: технической оснащенностью, измеренной в технических единицах, протяженностью обслуживаемого участка железной дороги и численностью работников.

Финансово-хозяйственная деятельность дистанции инженерных сооружений осуществляется, исходя из основной цели создания и функционирования подобной структуры ОАО «РЖД» - обеспечения эксплуатационной надежности, долговечности и достаточности инженерных сооружений в целях обеспечения безопасного и бесперебойного движения поездов. Источником финансирования затрат, связанных с реализацией задач и планов дистанции инженерных сооружений, являются денежные средства и иные активы, выделяемые в установленном порядке ОАО «РЖД». Распоряжается выделенными средствами дистанция инженерных сооружений в порядке, установленном нормативными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции инфраструктуры и Северо-Кавказской дирекции. На дистанцию инженерных сооружений возложена ответственность за выполнение поставленных задач, обеспеченных надлежащим финансированием, исполнение бюджетов, достоверность и своевременность составления и предоставления финансово-производственных отчетов, соблюдение внутренних регламентов хозяйственных отношений и исполнительской дисциплины. Бухгалтерский и налоговый учет осуществляется централизованно Центром корпоративного учета и отчетности «Желдоручета». Основным финансовым результатом деятельности дистанции инженерных сооружений является не прибыль, а исполнение сметы затрат по надлежащему содержанию инженерных сооружений и создание условий обеспечения безопасного и бесперебойного

движения поездов на участке железной дороги Туапсе-Адлер. Обоснованность и оптимизация затрат являются основными критериями организационно-экономической деятельности дистанции инженерных сооружений.

Эффективность работы подразделения и принимаемых управленческих решений определяется динамикой эксплуатационных расходов и выполнения или перевыполнения плана расходов по различным направлениям деятельности.

Эксплуатационные расходы Адлерской дистанции инженерных сооружений за 2016-2018 гг. характеризуются показателями следующей таблицы.

Таблица 3 – Динамика эксплуатационных расходов

Элемент затрат	2016 г.		2017 г.		2018 г	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Оплата труда	60564	11,34	78890	14,27	92440	16,38
Страховые взносы	19380	3,64	25245	4,56	29581	5,24
Материалы	18970	3,56	19750	3,57	21840	3,87
Топливо	2350	0,44	2470	0,45	2560	0,45
Электроэнергия	16140	3,03	17360	3,12	17800	3,15
Прочие материальные затраты	54890	10,3	64910	11,74	65600	11,63
Амортизация	345200	64,75	326340	59,02	314770	55,78
Прочие	15640	2,94	17980	3,35	19770	3,50
ИТОГО	533134	100	552945	100	564361	100

Из приведенных данных видно, что в структуре затрат происходят следующие изменения: на фоне общего увеличения затрат по дистанции увеличиваются затраты, связанные с оплатой труда, расходом материалов, прочих выплат; сокращаются расходы амортизации. Практически мало изменяются затраты, связанные с приобретением топлива и оплатой электроэнергии, - увеличение затрат по данным статьям связано с удорожанием

стоимости ГСМ и увеличением тарифов по электроэнергии. Наиболее значительный рост затрат произошел по статье оплата труда (и, соответственно, связанным с ней размером страховых взносов, составляющим 30% от фонда оплаты труда и 2% профессионального страхования). Так, в 2018 году расходы на оплату труда увеличились по сравнению с 2016 г. на 31 876 тыс. руб.; рост против 2017 г. составил – 13750 тыс. руб., удельный вес затрат по данной статье вырос соответственно на 5,04 и 2,11 процентных пункта.

Динамика изменений удельного веса отдельных статей затрат по Адлерской дистанции инженерных сооружений за 2016-2018 гг. представлена на рисунке 8.

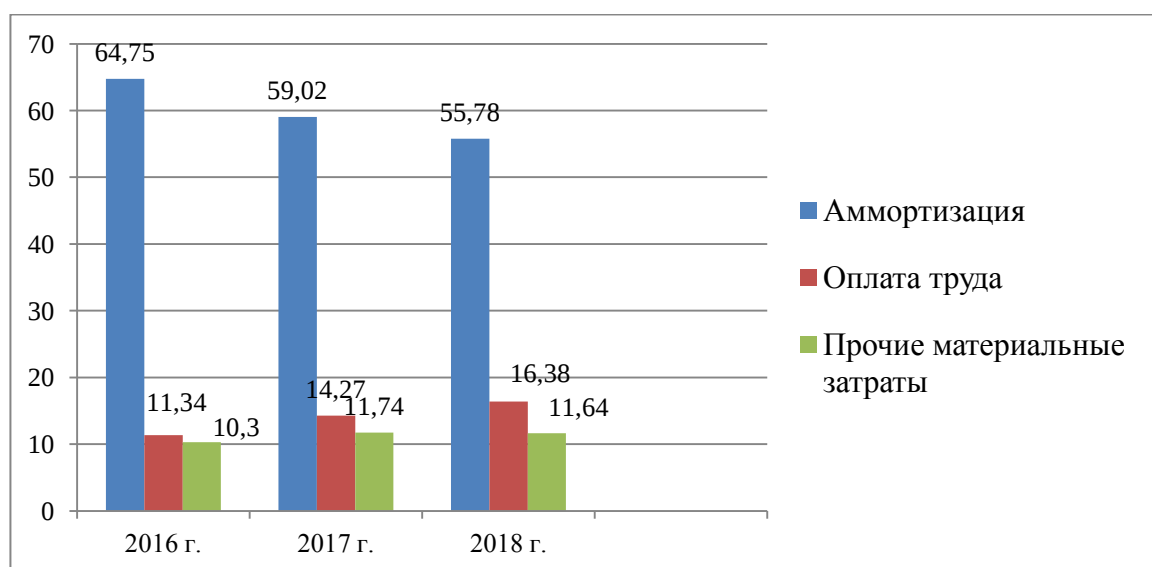


Рисунок 8 – Динамика изменений удельного веса отдельных статей затрат по Адлерской дистанции инженерных сооружений за 2016-2018 гг.

Значительный размер и удельный вес затрат по амортизации связан с количественными характеристиками инженерных сооружений, оборудования, приборов и механизмов. Однако затраты по данной статье, несмотря на увеличение количества и стоимости инженерных сооружений, из года в год снижаются. На дистанции инженерных сооружений множество объектов, полностью амортизированных и эксплуатируемых за пределами сроков предельной эксплуатации. Уникальность инженерных сооружений заключается, в том числе, и в их сложности и возрастающей стоимости

сооружения новых объектов и реконструкции старых, эксплуатируемых в течение длительного времени. Большинство инженерных сооружений подвержено воздействию природных факторов, носящих стихийный характер, в связи с чем не всегда возможно правильно определить планируемые затраты по содержанию, восстановлению, ремонту и модернизации отдельных инженерных объектов.

Таблица 4 Основные показатели изменения затрат по Адлерской дистанции инженерных сооружений 2017-2018 гг.

Элемент затрат	Факт 2017 г. Сумма, тыс. руб.	2018 г.		Сравнение с 2017 г.		Сравнение с планом 2018 г.	
		План Сумма, тыс. руб.	Факт Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%%	Сумма, тыс. руб.	%%
Оплата труда	78890	92300	92440	13550	117,18	140	100,15
Страховые взносы	25245	29536	29581	4336	117,18	45	100,15
Материалы	19750	21800	21840	2090	110,58	40	100,18
Топливо	2470	2500	2560	90	103,64	60	102,4
Электроэнергия	17360	17600	17800	440	102,53	200	101,13
Прочие материальные затраты	64910	63000	65600	690	101,06	2600	104,13
Амортизация	326340	312150	314770	-11570	96,45	2620	100,84
Прочие	17980	18000	19770	1790	109,96	1770	109,83
ИТОГО	552945	556886	564361	11416	102,06	7475	101,34

Отмечается существенное увеличение затрат по оплате труда (таблица 4): по отношению к 2017 г. они возросли на 17,18% (на 13550 тыс. руб.), незначительно превысив плановое задание роста. Однако с учетом численности персонала дистанции (535 чел) расходы по оплате труда еще не позволяют достигнуть краевого уровня средней зарплаты, а также уровня средней зарплаты по ОАО «РЖД». Рост прочих затрат также обусловлен увеличением

затрат, связанных с обучением персонала, причем по данному показателю наблюдается наибольший рост как в сравнении с 2017 г. (на 9,96%), так и в отношении плановых установок (на 9,83%). Увеличение прочих материальных затрат относительно плана расходов на 2018 г. объясняется необходимостью устранения последствий наводнения, произошедшего конце 2018 года, приведшего к существенным разрушениям инженерных сооружений, особенно железнодорожного полотна и склонозащитных сооружений. По статьям «Материалы», «Топливо», «Электроэнергия» в 2018 г. достигнуто некоторое сокращение физических объемов использования, превышение плановых показателей объясняется ростом стоимости данных затрат.

Исходя из анализа динамики основных затрат Адлерской дистанции инженерных сооружений, можно сделать вывод, что предприятие в целом не выходит за рамки бюджета, обеспечивает реализацию функциональных задач, качественно планирует расходы и за счет оптимизации структуры расходов допускает их незначительный рост (2,06%) по организации в целом.

2.2 Анализ и оценка системы кадрового контроллинга исследуемого объекта

Кадровая политика Адлерской дистанции инженерных сооружений строится в соответствии с долгосрочной программой развития ОАО «РЖД» до 2025 года, утвержденной распоряжением №466-р Правительства Российской Федерации 19 марта 2019 года. П.9 «Кадровая политика и социальная программа» предусматривает то, что работа с персоналом в компании будет строиться на передовых кадровых технологиях. Стратегические задачи кадровой политики в программе до 2025 года определены следующие:

- развитие персонала современными инструментами и подходами к обучению;
- обеспечение необходимого притока трудовых ресурсов;
- совершенствование политики мотивации;

- реализация социальной политики;
- поддержка здоровья сотрудников.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» рассматривает персонал как важнейший актив компании.

Кадровой работой в дистанции занимаются 3 сотрудника: заместитель начальника дистанции (по кадровым и социальным вопросам) и 2 специалиста по управлению персоналом 1 категории (все женщины).

Весь штат работников дистанции инженерных сооружений подразделяется на оперативно-производственный и управленческий штат.

Оперативно-производственный штат делится на технический и эксплуатационный штат. В состав технического штата входят начальники производственных участков, инженеры, старшие электромеханики и электромеханики. Все они относятся к инженерно-техническим работникам. В технический штат входят так же электромонтеры, слесари, шофёры, составляющие категорию рабочих. Ведущей профессией в хозяйстве инженерных сооружений железных дорог являются электромеханики. Самой массовой профессией является «ремонтник искусственных сооружений».

Штат сотрудников Адлерской дистанции инженерных сооружений делится на 3 категории: руководители, специалисты, рабочие (рисунок 9).

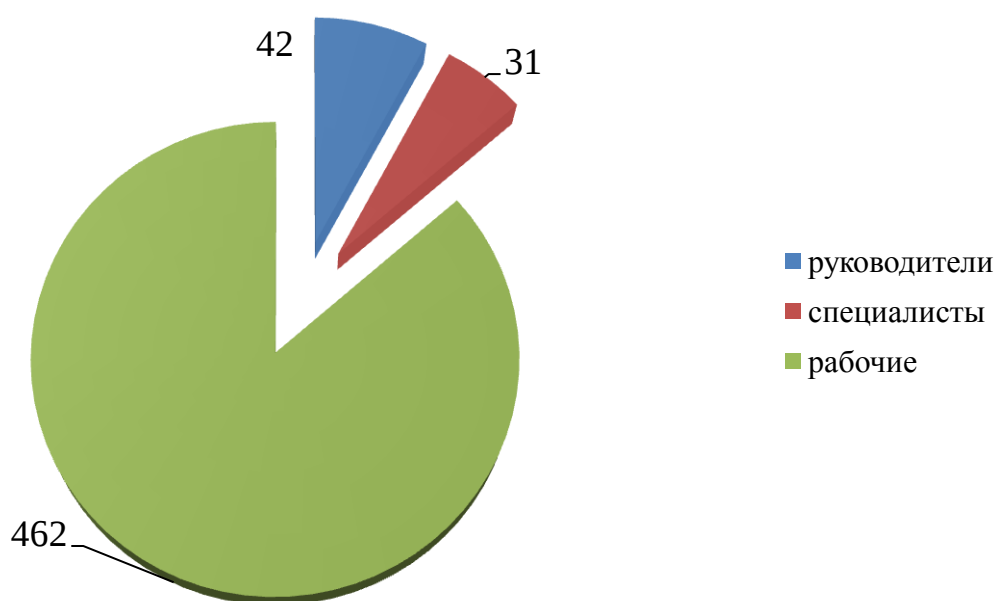


Рисунок 9 – Структура кадров дистанции по состоянию на 31.12. 2019

За 2016-2019 гг. в структуре персонала адлерской дистанции инженерных сооружений произошли изменения, связанные с сокращением численности работников (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала Адлерской дистанции инженерных сооружений в 2016-2019 гг.

Категории персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Списоч. числ.	%	Списоч. числ.	%	Списоч. числ.	%	Списоч. числ.	%
Руководители	46	7,9	46	8,1	42	7,7	42	7,9
Специалисты	42	7,2	40	7,1	36	6,5	31	5,8
Рабочие	496	84,9	480	84,8	472	85,8	462	86,3
Персонал всего	584	100	566	100	550	100	535	100

За четыре года численность персонала дистанции была сокращена на 49 единиц. При этом сохраняется существенное преобладание категории рабочих, с незначительным увеличением доли данной категории – с 84,9% до 86,3%. При сокращении численности руководителей на 4 единицы их удельный вес не изменился. Наиболее существенные изменения произошли с категорией специалистов: численность сократилась на 9 человек, удельный вес сократился с 7,2% до 5,8%.

За период 2017-2019 гг. было принято 68 человек, выбыло 117 человек. За три года среднесписочная численность работников уменьшилась на 5,5%. Коэффициент оборота по приему (соотношение принятых на работу в течение года и среднесписочной численности работников) сократился с 4,4% до 2,1%. Коэффициент оборота по выбытию (соотношение выбывших по различным причинам сотрудников в течение года и среднесписочной численности) сократился с 7,9% до 4,9%. Коэффициент текучести кадров (соотношение количества уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации к среднесписочной численности работников дистанции) также

имеет тенденцию к снижению (более чем в 2 раза). Коэффициент постоянства кадров увеличился с 92,4% до 95,1% (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ основных кадровых процессов в Адлерской дистанции инженерных сооружений в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. в % к 2017 г.
Среднесписочная численность, чел.	566	550	535	94,5
Принято всего, чел.	25	32	11	44
Выбыло всего, чел	43	48	26	60,5
Выбыло по сокращению штатов	18	16	15	-
Выбыло по собственному желанию	23	30	10	-
Выбыло за нарушение трудовой дисциплины	2	2	1	-
Коэффициент оборота по приему	4,4%	5,8%	2,1%	-
Коэффициент оборота по выбытию	7,6%	8,7%	4,9%	-
Коэффициент постоянства кадров	92,4%	91,3%	95,1%	-
Коэффициент текучести кадров	4,42%	5,82%	2,1%	-

Гендерный состав кадров характеризуется значительным преобладанием мужчин. В коллективе трудится 72 женщины (5 в настоящее время находятся в отпуске по уходу за ребенком), что составляет 13,5% от списочной численности персонала Адлерской дистанции инженерных сооружений. Среди руководителей - 2 женщины, среди специалистов - 26 (83,9% от численности специалистов). Женщины монопольно занимаются управлением персоналом, охраной труда, организацией и нормированием труда, экономической работой, занимают должности техников и диспетчеров. Среди ведущих инженеров и инженеров 1 категории половину должностей занимают женщины. В категорию рабочих входит 44 женщины, в том числе 35 ремонтников искусственных сооружений, 6 обходчиков пути и искусственных сооружений, 1 бригадир, 1

оборщик горных выработок и 1 оператор электронно-вычислительных машин.

При определении перспектив работы персонала большое значение имеет анализ возрастной структуры персонала, исходя из которого осуществляется планирование обучения, ротация кадров, определяется размер социальных выплат и прогнозируется реализация пенсионной программы работников (таблица 7).

Таблица 7 – Распределение персонала по возрасту за 2019 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 30 лет	6	14,3	8	25,8	193	41,8
31-35	5	11,9	4	12,9	46	10
36-45	14	33,3	6	19,4	70	15,1
46-50	7	16,7	6	19,4	105	22,7
Свыше 50	10	23,8	7	22,5	48	10,4
ИТОГО	42	100	31	100	462	100

Возрастная структура персонала Адлерской дистанции инженерных сооружений характеризуется значительной долей молодых сотрудников до 30 лет в категориях специалистов и рабочих. Среди руководителей доля работников старше 50 лет составляет 23,8%. Группа сотрудников в возрасте 31-35 лет составляет меньшинство по всем категориям работников, что в основном объясняется резким снижением рождаемости в 90-е годы. В целом коллектив дистанции довольно молодой, большая часть сотрудников всех категорий моложе 45 лет. Среди категории сотрудников свыше 50 лет доля пенсионеров и предпенсионеров составляет лишь 24%.

По стажу работы в дистанции преобладают работники со стажем менее 10 лет, особенно в категории рабочие. Среди руководителей преобладают те, у кого стаж выше 10 лет (35%), среди специалистов значительное количество лиц со стажем работы до 5 лет.

Уровень профессиональной подготовки работников дистанции характеризуется значительным количеством работников, имеющих высшее образование. В категории руководители - все с высшим образованием. Среди специалистов высшее образование имеют 29 работников, 1 сотрудник учится в ВУЗе и 1 имеет среднее профессиональное образование. Среди рабочих преобладают лица, имеющие среднее профессиональное образование и незаконченное высшее образование (не продолжающие обучение). Свыше трети рабочих имеют лишь среднее образование, однако значительная их часть продолжает обучение в средних профессиональных учреждениях. 12,7% рабочих имеют высшее образование (таблица 8). Однако следует отметить, что значительная часть работников дистанции имеет непрофильное образование, не связанное со спецификой деятельности в ОАО «РЖД» и железнодорожной инфраструктурой.

Таблица 8 – Распределение персонала по образованию за 2019 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
неполное среднее					12	2,6
среднее					137	29,7
среднее профессиональное			1	3,2	162	35,1
незаконченное высшее			1	3,2	92	19,9
высшее	42	100	29	93,6	59	12,7
ИТОГО	42	100	31	100	462	100

Анализ кадрового состава работников Адлерской дистанции инженерных сооружений позволяет сделать выводы о наличии положительного трудового потенциала у сотрудников организации. В основном это молодой коллектив с приемлемым уровнем образования. В значительной мере существующую

структуру кадров дистанции можно отнести к заслуге системы управления кадрами, которая является достаточно эффективной.

Служба управления персоналом дистанции инженерных сооружений является функциональным подразделением, обеспечивающим нормальное функционирование организации. Управление персоналом является одной из ведущих функций предприятия. В основном на данную службу (в сочетании с деятельностью руководства организации) возложена задача реализации кадровой политики. Кадровая политика дистанции является базой для создания системы кадрового контроллинга, так как определяет генеральные направления кадровой работы, совокупность методов, принципов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, которые направлены на сохранение, укрепление, развитие и реализацию кадрового потенциала.

Следует отметить, что кадровая служба Адлерской дистанции инженерных сооружений является довольно малочисленным элементом менеджмента организации и использует в своей работе лишь отдельные элементы кадрового контроллинга. В целом выполняя основные функции, кадровая служба допускает в работе ряд недоработок, среди которых можно отметить следующие:

- отсутствие системы оценки эффективности реализации мероприятий кадровой политики, в частности анализа соответствия затрат на повышение профессионального уровня работников потребностям организации и оценки эффективности прохождения курсов повышения квалификации;
- формальное существование кадрового резерва и отсутствие эффективных действий по повышению его профессионального уровня и стажировке, что приводит к росту затрат на подбор и подготовку кандидатов;
- низкий уровень ротации кадров за счет привлечения профессионалов с внешнего рынка труда, в том числе за счет специалистов, имеющих опыт работы в системе ОАО «РЖД» в других регионах;
- отсутствие регламентации системы адаптации сотрудников при приеме на работу и на новых должностях при перемещении, слабое развитие

системы наставничества;

- не развитая корпоративная культура и система коммуникации между службами и подразделениями (особенно разрыв работы аппарата и бригад предприятия). Практически сотрудники организации не работают с корпоративной культурой и внутренними коммуникациями, что обуславливает формирование культуры стихийно и не поддерживает достижение стратегических целей ОАО «РЖД»;

- слабо изучаются вопросы морально-психологического климата в структурных подразделениях организации и не изучаются факторы, воздействующие на него;

- допущение неукomплектованности кадров на 5-20 человек, в том числе по должности ведущего инженера, операторов электронно-вычислительных машин, постоянные вакансии 3-5 рабочих;

- использование в работе системы мотивации, социального пакета, предоставляемых ОАО «РЖД» без внесения изменений, связанных со спецификой работы дистанции инженерных сооружений;

- существование значительной прослойки руководителей и специалистов, имеющих непрофильное образование, не по профилю инженерных сооружений или профилю железнодорожной специфики или профилю должностных обязанностей, слабый охват данной категории системой профессиональной переподготовки;

- отсутствие стратегических планов по реализации долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года, предусматривающей существенное сокращение численности работников, на базе повышения эффективности работы персонала и автоматизации процессов обслуживания железной дороги.

Все это свидетельствует о необходимости и возможности разработки и реализации комплекса мер по совершенствованию кадровой работы через использование механизма кадрового контроллинга. При этом основные мероприятия по совершенствованию управления кадрами должны быть

реализованы в работе бригад по содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений, т.е. в тех структурных подразделениях, которые выполняют основную функцию дистанции и в которых работает основная масса сотрудников (около 80% списочной численности) [29] .

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы кадрового контроллинга

3.1 Пути улучшения кадрового контроллинга Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД»)

Практика работы предприятий, использующих инновационные подходы к управлению персоналом, свидетельствует о возможности использования кадрового контроллинга для последовательного улучшения кадровой работы и повышения эффективности использования человеческого капитала. Кадровый контроллинг направлен на реализацию основной цели менеджмента – повышение производительности труда. Данная система подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения факторов роста эффективности труда на предприятии.

Результаты анализа состояния кадровой работы в Адлерской дистанции инженерных сооружений свидетельствуют о наличии острой необходимости в эффективных оценочных механизмах системы управления персоналом как средствах повышения качества менеджмента и контроля. Одним из таких механизмов является кадровый контроллинг.

Следует отметить, что «система контроллинга является эффективной только при условии налаженных взаимоотношений между субъектами контроллинга на предприятиях, которые совместно применяют контрольные процедуры при осуществлении хозяйственных операций, которые направлены на формирование оперативной и достоверной информации для системы управления кадровой деятельностью предприятия» [22, с. 32]. К сожалению, в Адлерской дистанции инженерных сооружений такого отношения к системе кадровой работы не прослеживается. Деятельность кадровой службы главным образом направлена на документирование деятельности работников дистанции, прием, увольнение их, составление заявок на вакансии, расстановку, перемещение сотрудников. Такая работа для эффективного управления персоналом в настоящее время недостаточна.

Для дистанции становится актуальным и необходимым переход на новый уровень управления и более тщательной заботы о персонале. Старая структура (заместитель начальника дистанции по кадровым и социальным вопросам и два специалиста по управлению персоналом) уже не соответствует потребностям времени. Поэтому прежде всего необходимо реорганизовать систему управления персоналом. В связи с этим необходимо рассмотреть количественный и качественный аспекты создания и функционирования подразделения по управлению человеческими ресурсами. Так, с учетом численности списочного состава дистанции, из расчета того, что на каждые 100 человек должен приходиться один специалист по персоналу, кадрами должен заниматься аппарат в составе не менее 5 человек. Качественный подход связывается с профессионализмом и компетенцией сотрудников, занимающихся вопросами управления человеческими ресурсами. Это требует осуществления перехода от хаотичной структуры к профессиональной, четко структурированной. Что подразумевает построение системы управления человеческими ресурсами, возглавляемой грамотным современным HR-менеджером. Основной задачей HR-менеджера (менеджера по управлению человеческими ресурсами – «айчар») является разработка кадровой программы, исходя из стратегии и перспектив развития организации, с подробным описанием плана действия по улучшению кадрового состава персонала, поиску, подготовке и организации деятельности персонала, а также создание корпоративной культуры и бренда работодателя [16, с. 201]. Кадровая программа включает в себя механизм использования кадрового контроллинга, прежде всего, в вопросах выявления направлений воздействия на сложившуюся социально-экономическую ситуацию и ориентацию управленческого процесса на предприятии для достижения поставленных целей.

В Адлерской дистанции инженерных сооружений работа HR-менеджера должна быть направлена на:

- организацию четкой и слаженной работы трудового коллектива

предприятия и его структурных подразделений при существенном улучшении условий труда;

- повышение уровня компетенций и профессионализма сотрудников всех подразделений, обучение и тренинги персонала, функционирование прозрачной и эффективной системы профессионального роста;
- привлечение профессиональных, опытных, перспективных и энергичных работников, способных оперативно и качественно решать возникающие проблемы по обслуживанию инженерных сооружений;
- выявление мотивации работников при индивидуальном подходе к каждому сотруднику, развитие творческой инициативы;
- создание благоприятного климата в коллективе на разных уровнях в различных структурных подразделениях, особенно в бригадах;
- формирование стабильного, постоянного коллектива, защита трудовых ресурсов предприятия от текучести кадров;
- улучшение системы коммуникации работников как базы для эффективного контроллинга деятельности всех структурных подразделений;
- повышение эффективности использования человеческих ресурсов, обеспечение выполнения функций дистанции меньшим количеством работников при повышении надежности эксплуатации инженерных сооружений.

HR- менеджер должен соответствовать следующим требованиям: иметь высшее профильное образование по кадровому менеджменту, знать специфику железнодорожной отрасли и особенности инженерных сооружений; иметь опыт работы с людьми; знать основы психологии и педагогики; обладать навыками делового общения и эффективного руководства; быть компетентным в сфере трудового законодательства и конфликтологии; владеть приемами кадрового маркетинга и финансового менеджмента. Следует отметить, что в настоящее время кадровики дистанции совершенно не соответствуют перечисленным критериям и обладают недостаточными компетенциями для управления человеческим капиталом.



Рисунок 10 – Основные сферы компетенции HR-специалиста

Подбор HR-директора и формирование HR-подразделения является, по нашему убеждению, первым шагом на пути улучшения кадрового контроллинга Адлерской дистанции инженерных сооружений.

Вторым шагом по совершенствованию управления человеческими ресурсами дистанции является изучение и анализ кадровых проблем в организации на основе социологических опросов, изучения мнения работников (в том числе бывших работников) организации.

Следующим направлением улучшения управления человеческими ресурсами дистанции должно стать совершенствование аналитической работы на основе кадрового контроллинга, что позволит определить тенденции динамики движения кадров. В основе данной работы лежит определение и

анализ следующих основных коэффициентов: квалификации работников; оборота персонала по приему; текучести кадров; оборота по приему и выбытию; постоянства состава; внутренней мобильности; показателя качества расстановки специалистов по должностям; удовлетворенности условиями труда и проч.

Кадровый контроллинг предполагает проведение исследований содержания труда в современных условиях. Для определения эффективности контроллинга используются следующие коэффициенты: квалификации работников; использования рабочего времени; автоматизации рабочих мест; информированности специалистов; реальной оплаты труда; уровня трудовой дисциплины, мотивированности специалистов; уровня организации труда и проч. Также элементом оценки эффективности контроллинга может служить определение основных мотивационных факторов сотрудников дистанции по различным категориям (руководители, специалисты, рабочие). Перечень факторов делится на три группы: 1) возможности (интеллектуальные возможности, специальные знания и практические знания, интеллектуальная и эмоциональная зрелость, профессиональный рост); 2) условия труда (организация рабочего места, уровень организации труда, мотивация к самореализации); 3) готовность к деятельности (уверенность в своих способностях, готовность брать на себя ответственность). Это необходимо для оценки потенциала сотрудников к развитию своего профессионализма и разработки мер необходимой поддержки [24, с. 47] .

Серьезной проблемой в деятельности дистанции является отсутствие системы трудовой адаптации. Это важное направление должно включать в себя комплекс мер, способствующих новому сотруднику привыкнуть и включиться в работу, адаптироваться в коллективе и остаться работать в нем. Элементами адаптации должны быть наставничество и кураторство.

Направлением работы для HR- службы должен стать финансовый менеджмент затрат на персонал, его обучение, предоставление социального пакета. В Адлерской дистанции инженерных сооружений такой анализ не

производится. Вместе с тем анализ затрат предприятия на персонал, регулирование и оптимизация расходов на персонал являются неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами. Сложности заключаются и в том, что бухгалтерский учет затрат осуществляется централизованно Центром корпоративного учета и отчетности «Желдоручета». Поэтому при отсутствии обратной связи кадровая служба не располагает данными о фактических затратах на персонал. Кроме того, в ОАО «РЖД» часть расходов по персоналу относится к смете затрат дистанции инженерных сооружений, а часть – к централизованным затратам компании.

Основное направление кадрового контроллинга должно быть определено кадровой политикой дистанции [19]. По нашему убеждению, работу по управлению человеческими ресурсами необходимо сконцентрировать, прежде всего, на деятельности бригад по содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений.

Таким образом, основными векторами воздействия кадрового контроллинга по совершенствованию управления человеческими ресурсами в Адлерской дистанции инженерных сооружений являются:

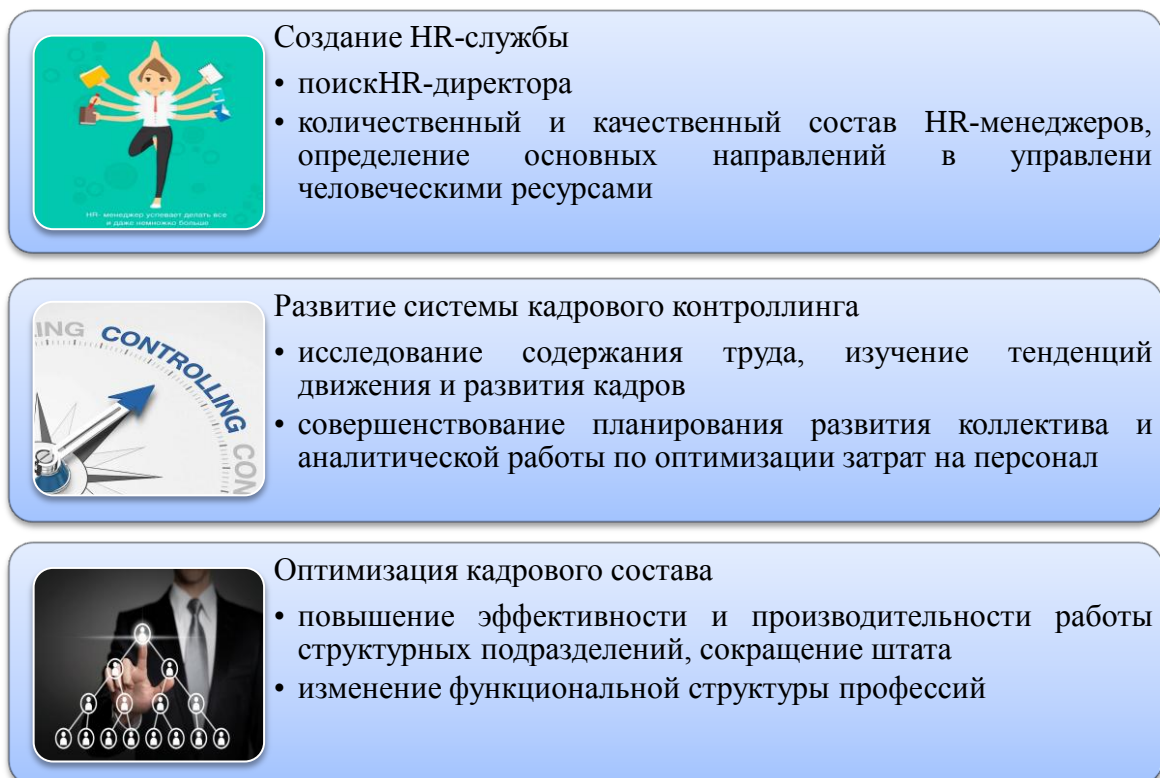


Рисунок 11 – Основные направления кадрового менеджмента

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового контроллинга

Для повышения эффективности деятельности Адлерской дистанции инженерных сооружений на базе реализации системы кадрового контроллинга предлагается осуществить комплекс работ по следующим направлениям:

- совершенствование системы обучения персонала;
- укрупнение бригад по содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений.

По совершенствованию системы обучения персонала, на наш взгляд, необходимо осуществить следующие мероприятия:

- переход на дистанционную форму подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров;
- замена направления сотрудников на курсы повышения квалификации, подготовки и профессиональной переподготовки в образовательные учреждения (особенно инорегиональные), организацией данных курсов в дистанции с приглашением специалистов из образовательных учреждений;
- организация методических кабинетов в администрации дистанции инженерных сооружений для обучения персонала силами руководства и специалистов;
- расширение использования возможностей Туапсинского филиала Ростовского государственного университета путей сообщения (РГУПС) в проведении курсов повышения квалификации, подготовки и профессиональной переподготовки для работников дистанции с использованием базы инженерных сооружений дистанции в качестве полигона;
- осуществление долгосрочного планирования прохождения подготовки, переподготовки и повышения квалификации работниками дистанции, исходя из потребностей структурных подразделений и перспектив карьерного роста сотрудников.

Так, например, в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Ремонтник искусственных сооружений железнодорожного транспорта» лица, занимающие данные должности, должны проходить профессиональную подготовку не реже 1 раза в 5 лет. Таким образом, около ста рабочих Адлерской дистанции инженерных сооружений должны ежегодно осваивать программу подготовки по курсу «Ремонтник искусственных сооружений». Обучение производится в основном в Учебных центрах профессиональных квалификаций железной дороги (УЦПК), в частности, в Северо-Кавказском УЦПК в г. Тихорецке и г. Краснодаре. Стоимость курса профессиональной переподготовки 26104 руб. С учетом стоимости проезда и проживания оплата командировочных расходов на одного работника за месяц составляет примерно 70 000 руб. (проживание 24 x 1000 руб., командировочные 24 x 700 руб., проезд 1000-2000 руб.). То есть в год затраты по прохождению только данных курсов составляют почти 7 млн. руб. Если заменить очное обучение в УЦПК на дистанционное освоение подобной программы, например, в учебном центре Smarta со стоимостью курса 24000 руб. хотя бы половины обучаемых работников (50 сотрудников), то экономия затрат составит как минимум 5800 тыс. руб.

В данном случае мы не ставим задачу полностью отказаться от услуг УЦПК, так как очное обучение в центрах имеет несомненное преимущество в области обмена опытом обучаемых [16, с. 272].

Обучение ремонтников искусственных сооружений можно производить в Ростовском государственном университете путей сообщения (РГУПС) по аналогичной программе «Управление техническим состоянием железнодорожного пути», включающей вопросы содержания и обслуживания инженерных сооружений с использованием очно-дистанционной формы обучения. В этом случае затраты по профобразованию одного работника составят примерно 30100-32100 руб. (21600 стоимость курса, 2000-3000 проезд до г. Ростов-на-Дону и обратно, 5000 руб. проживание, 3500 руб. командировочные на 5 дней). Таким образом, если заменить очное обучение в

УЦПК на очно-дистанционное в РГУПС хотя бы половины обучаемых работников дистанции, то экономия затрат составит примерно 5500-5400 тыс. руб.

Также для организации обучения по указанной специальности можно задействовать учебную базу Туапсинского филиала РГУПС, в настоящее время осуществляющего подготовку специалистов среднего профессионального уровня и переподготовку специалистов железнодорожного транспорта. Переподготовка по курсу «Ремонтник искусственных сооружений железной дороги» (ныне не производимая) может осуществляться силами профессорско-преподавательского состава филиала с использованием базы инженерных сооружений дистанции в качестве полигона. При стоимости указанного курса 21600 руб. (как в головном ВУЗе), затраты по оплате расходов, связанных с очной подготовкой (40 часов из 256 часов курса), будут значительно меньше, так как значительная часть работников дистанции проживает в Туапсинском районе. Если тщательно подобрать состав обучающихся ремонтников искусственных сооружений, то замена по 50 сотрудникам обучения в УЦПК на прохождение курсов в Туапсинском филиале РГУПС, будет способствовать экономии затрат в сумме примерно 5900 тыс. руб. (приложение 1).

Дистанционное образование имеет целый ряд достоинств, им можно заниматься без отрыва от производства, в любое свободное время, материалы курса можно тиражировать для остальных сотрудников, консультироваться с ними по отдельным вопросам. Дистанционные курсы предоставляют возможность повышать квалификацию не только самому обучаемому, получающему после окончания курса соответствующий диплом (свидетельство), но и неограниченному количеству иных работников, занимающихся самообразованием.

Произведенные расчеты перехода на дистанционную форму подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров затрагивают лишь одну рабочую специальность и курс профессиональной подготовки «Ремонтник искусственных сооружений железной дороги». Однако

если анализировать возможности применения дистанционной формы обучения в целом по Адлерской дистанции инженерных сооружений, то можно смело предположить, что применение данной формы позволит сократить расходы по обучению персонала на треть. За счет высвободившихся средств можно расширить зону обучения, в частности, начать целенаправленную работу по подготовке инженеров искусственных сооружений. Именно инженер искусственных сооружений, обладающий инновационными знаниями и современными компетенциями, в ближайшие годы должен стать основной единицей дистанции, а не рабочий - ремонтник искусственных сооружений.

Реализация идеи замены направления сотрудников на курсы повышения квалификации, подготовки и профессиональной переподготовки в образовательные учреждения (особенно инорегиональные) организацией данных курсов в дистанции с приглашением специалистов из образовательных учреждений способна сократить расходы на проезд и проживание сотрудников при прохождении курсов. Преимущество заключается в том, что один или несколько преподавателей приезжают на место дислокации организации и обучают группу из 10-20 сотрудников дистанции (вместо того, чтобы группа приезжала к одному (нескольким) преподавателям). Для обучения можно использовать базу Туапсинского филиала РГУПС, ведомственного пансионата ОАО «РЖД» «Зеленый гай», методические кабинеты администрации Адлерской дистанции инженерных сооружений. Таким же образом можно обучать бригадиров текущего содержания, ремонта пути и искусственных сооружений по аналогичному курсу подготовки «Бригадир (освобожденный) по текущему содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений» (стоимость обучения в УЦПК 14916 руб., дополнительные общие расходы по 1 сотруднику 36000 руб. (20000 руб., проживание 20 дней, 2000 руб. проезд, 14000 руб. командировочные).

При обучении 10 бригадиров, с условием, что половина экономии от замены места обучения пойдет на возмещение затрат по командировке преподавателей, экономия средств составит не менее 180 тыс. руб.

Анализ расходов Адлерской дистанции инженерных сооружений на обучение персонала свидетельствует о том, что в данной организации вопросам повышения квалификации и компетенций сотрудников уделяется большое внимание, из года в год растут затраты по профессиональной переподготовке и повышению квалификации, однако расходуются эти средства не всегда эффективно. Этому способствует недостаточный уровень долгосрочного планирования прохождения подготовки, переподготовки и повышения квалификации работниками дистанции, исходя из потребностей структурных подразделений и перспектив карьерного роста сотрудников. В организации должны быть разработаны трехгодичные планы проведения данной работы по структурным подразделениям и работникам, что создаст возможность своевременного маневра обучаемыми кадрами, замены работников, увязки сроков с отпусками и пиками рабочей нагрузки. Особое внимание в данных планах должно уделяться подготовке резерва на ведущие должности дистанции. Нормой также должны стать отчеты о прохождении подготовки с обсуждением изменений и инноваций.

Реализация задачи укрупнения бригад по содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений является важным направлением повышения эффективности деятельности Адлерской дистанции инженерных сооружений на базе реализации системы кадрового контроллинга. В настоящее время в составе дистанции осуществляют свою деятельность 47 бригад по текущему содержанию, ремонту пути и искусственных сооружений, в которых работает 318 ремонтников искусственных сооружений, кроме того, большая часть остальных рабочих дистанции так или иначе связана с деятельностью бригад. Каждая бригада обслуживает выделенный участок дороги и определенное количество инженерных сооружений. Бригаду возглавляет освобожденный бригадир, в состав бригады входят 6-10 рабочих. Примерно половина бригад имеют схожие участки обслуживания и однотипные инженерные сооружения.

Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025 года предусматривает поэтапное снижение количества сотрудников компании.

Ставится задача – численность персонала сократить на 50700 (-6,7% к уровню 2018г.), чтобы к 2025 г. в компании работало чуть больше 700 тысяч сотрудников. Сокращение численности сотрудников диктуется, прежде всего, необходимостью повышения эффективности использования человеческого капитала. Мировая практика свидетельствует о возможности решения стоящих перед железной дорогой задач с меньшей численностью персонала путем повышения эффективности, высокой автоматизации и механизации производства [12]. Например, протяженность железных дорог США более чем в 2,5 раза превышает протяженность железных дорог России, в то время как численность сотрудников в 3,5 раза меньше.

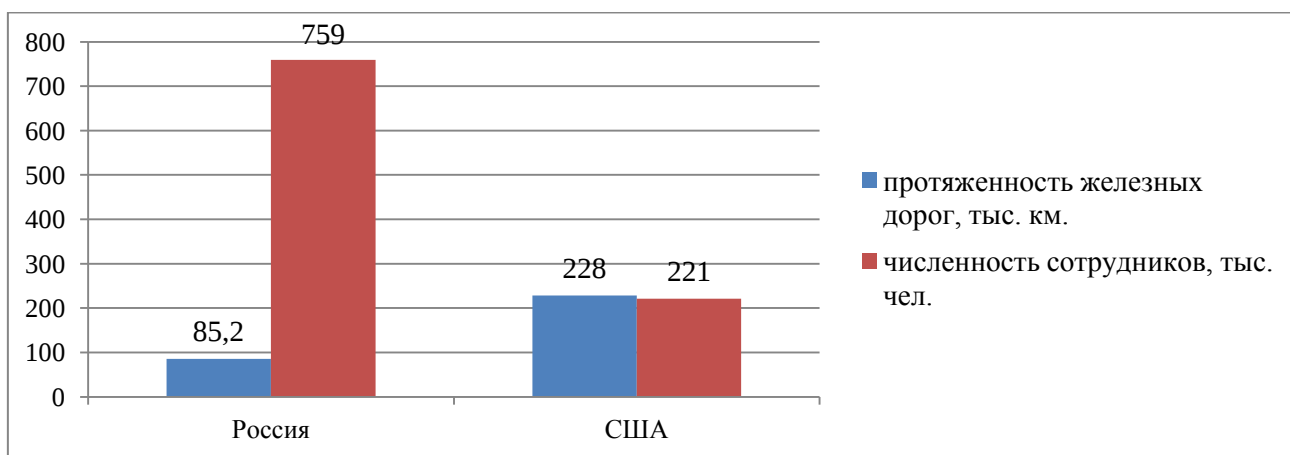


Рисунок 12 – Сравнение железных дорог России и США

На 1 км железной дороги в России приходится почти 9 сотрудников ОАО «РЖД». По Северо-Кавказской дороге этот показатель равен 8 сотрудникам. Участок железной дороги Туапсе – Адлер, протяженностью 103 км, характеризуется еще большей насыщенностью обслуживающего персонала. Так, только в Адлерской дистанции инженерных сооружений на 1 км дороги приходится 5 сотрудников, из них 3 ремонтника искусственных сооружений. Этот же путь обслуживают дистанция пути, дистанция сигнализации, дирекция вокзалов и прочие организации инфраструктуры.

Совершенно очевидно, что Адлерскую дистанцию инженерных сооружений ожидает существенное сокращение штатов. При этом, не дожидаясь плановых показателей сокращения численности персонала

дистанции, которые в первую очередь коснутся численности бригад по текущему содержанию, ремонту пути и искусственных сооружений, необходимо начать работу по укрупнению данных бригад, сокращению численности при сохранении фонда заработной платы и его распределения между работниками. По нашему убеждению, на адлерской дистанции инженерных сооружений в течение 5 лет можно сократить 20 бригад, укрупнив оставшиеся и повысив оклады работников, выполняющих больший объем работы.

На первом этапе можно в 2020 г. провести экспериментальную работу по сокращению 3 бригад (условно состав бригады: бригадир и 10 рабочих). В первую очередь необходимо объединить схожие бригады – две в одну - с сокращением единицы освобожденного бригадира (оклад 35000-40000 руб.). Это даст возможность более чем на треть увеличить оклад бригадира объединенной бригады - лица, наиболее заинтересованного в реорганизации, одновременно увеличивая его нагрузку и ответственность. Увеличение оклада бригадира может быть в пределах 15000-20000 руб. Далее в объединенных бригадах сокращаем по 4 рабочих (оклад одного рабочего 20000 руб.). В объединенных бригадах остается работать 16 рабочих. Таким образом, экономия составит 345000 (оклады 3 бригадиров и 12 рабочих), с учетом страховых платежей (30%) - 448500 руб. Часть данной экономии распределяется между бригадирами объединенных бригад (увеличение окладов на 15000 руб.) и 48 рабочими, работающими в данных бригадах (увеличение окладов в среднем на 5000 руб. с учетом классификации, совмещения профессий, компетенции). Распределяемая сумма составит 285000 руб. (приложение 2).

В результате осуществления мероприятий по укрупнению бригад, сокращению численности персонала и повышению окладов работников укрупненных бригад общая экономия фонда оплаты труда составит ежемесячно 78000 руб., ежегодно – 936000 руб. Оклады бригадиров объединенных бригад увеличатся на 42,9%, рабочих – на 25%.

Обобщив опыт подобной реорганизации, в 2021 г. можно расширить количество реорганизуемых бригад до 5-7. Следует отметить, что такая инициатива будет поддержана основной массой работников дистанции. Для этого есть и субъективные причины: повышение мастерства, рост квалификации, освоения смежных профессий работниками. Так что увеличение фронта работ, по нашему убеждению, не приведет к ухудшению качества обслуживания инженерных сооружений и будет способствовать большей удовлетворенности работников своим трудом, снижению текучести кадров, развитию здоровой конкуренции между сотрудниками под угрозой сокращения.

При общем сокращении численности в масштабах дистанции сокращаются расходы по страховым взносам, обучению, социальным выплатам. Кроме того, укрупнение бригад может увеличить в их составе количество инженеров искусственных сооружений и ввести должности специалистов аппарата, например таких, как психолог, юрист и проч.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по повышению эффективности деятельности Адлерской дистанции инженерных сооружений на базе реализации системы кадрового контроллинга способна за счет совершенствования системы обучения персонала перераспределять:

- ежегодно - 5580-6080 тыс. руб., предназначенных для профессиональной переподготовки;
- ежемесячно - от 78 тыс. руб., ежегодно – от 936 тыс. руб. фонда оплаты труда за счет укрупнения бригад (пока что трех) и сокращения численности работников (пока что 15 человек).

Заключение

Для отечественных предприятий в современных условиях хозяйствования главной задачей становится поиск путей обеспечения устойчивого развития, повышения эффективности деятельности и совершенствование менеджмента, включая управление человеческими ресурсами. Кадровый контролинг является эффективным механизмом, способствующим решению отмеченных задач. Однако процесс разработки, внедрения и функционирования системы кадрового контролинга на российских предприятиях сталкивается со значительными трудностями, снижающими возможности данного инновационного инструмента.

Проблемы использования кадрового контролинга в значительной степени обусловлены отсутствием в стране единой и четко сформулированной концепции формирования и развития кадрового контролинга, недостатком специалистов в данной области, недостатком информации и пропаганды контролинга персонала и недооценкой его эффективности многими руководителями предприятий. Примером недостаточного использования возможностей системы кадрового контролинга служит работа кадрового аппарата Адлерской дистанции инженерных сооружений. В настоящее время кадровая служба дистанции по своему количественному и качественному составу не способна эффективно решать задачи управления человеческими ресурсами. Вместе с тем исследование показало наличие множества проблем в работе с персоналом рассматриваемого объекта, которые необходимо решать для обеспечения эффективного функционирования Адлерской дистанции инженерных сооружений в реализации задач, стоящих перед данным подразделением железной дороги.

Теоретические аспекты кадрового контролинга раскрыты в авторской статье «Сущность системы контролинга персонала организации» и докладе на научно-практической конференции с международным участием «Системный

подход к рациональному природопользованию регионов России», г. Туапсе 10-13 декабря 2019 года.

В ходе настоящего исследования достигнута его цель - разработаны мероприятия по повышению эффективности кадрового контроллинга Адлерской дистанции инженерных сооружений СПСКДИ – СПЦДИ филиала ОАО «РЖД». Для достижения данной цели реализованы поставленные задачи.

На основании проведенного исследования можно сделать выводы:

1. За исследуемый период (2016-2018 гг.) при снижении численности работников на 6%, затраты по оплате труда возросли на 53%. Кадровый контроллинг в Адлерской дистанции инженерных сооружений осуществляется в условиях постоянного увеличения затрат на персонал при сокращении общей численности работников.

2. На предприятии уделяется существенное внимание вопросам обучения кадров и повышения квалификации. Уровень профессиональной подготовки работников дистанции характеризуется значительным количеством работников, имеющих высшее образование. Однако средства выделяемые на повышение квалификации и переподготовку расходуются не эффективно. Практически не используется дистанционная форма обучения.

3. Кадровый контроллинг в Адлерской дистанции инженерных сооружений не охватывает вопросы оптимизации производственных процессов и реализации стратегии сокращения персонала при повышении эффективности работы сотрудников.

4. Структура и состав кадровой службы дистанции не соответствует требованиям времени и задачам управления человеческими ресурсами.

Для повышения эффективности системы кадрового контроллинга Адлерской дистанции инженерных сооружений рекомендуется:

1. Осуществить изменения существующей кадровой структуры, направленные на переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами предприятия. Укомплектовать HR-подразделение менеджерами с компетенциями, отвечающими современным требованиям.

2. HR-подразделению активизировать работу по определенным в исследовании направлениям. Прежде всего, это: совершенствование управления человеческими ресурсами дистанции путем изучения и анализа кадровых проблем в организации на основе социологических опросов, изучения мнения работников (в том числе бывших работников) организации; повышение уровня аналитической работы; проведение исследований содержания труда в современных условиях; построение системы трудовой адаптации; совершенствование кадровой политики и работы с резервом кадров.

3. Развивать финансовый менеджмент как элемент кадрового контроллинга в части финансового мониторинга анализа, оптимизации затрат на персонал, его обучение, предоставление социального пакета. В этой связи предложено осуществить комплекс работ по следующим направлениям:

- совершенствование системы обучения персонала (прежде всего путем расширения дистанционного образования);
- укрупнение бригад по содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений.

В ходе исследования произведен расчет эффективности реализации мероприятий по совершенствованию кадрового контроллинга в части осуществления отдельных предложенных мер. Что дает возможность в деятельности Адлерской дистанции инженерных сооружений перераспределить (а при желании и сэкономить) отдельные статьи расходов на персонал:

- ежегодно - 5580-6080 тыс. руб., предназначенных для профессиональной переподготовки;
- ежегодно - от 936 тыс. руб. фонда оплаты труда за счет укрупнения бригад и сокращения численности работников.

Если продолжить данную работу в расширенном спектре по всем направлениям переподготовки и всем структурным подразделениям, то масштабы высвобождения, перераспределения финансовых средств, связанных с расходами на содержание персонала, будут еще более впечатляющими. Таким образом, можно изменить структуру персонала дистанции, в частности,

увеличить количество инженеров искусственных сооружений (сделав данную профессию самой массовой взамен ремонтников инженерных сооружений), и ввести должности специалистов аппарата, например, таких как психолог, юрист и проч.

У кадрового контроллинга существуют значительные возможности в совершенствовании системы управления человеческими ресурсами [21, с. 201]. Это своеобразная база (фундамент, в том числе и информационный) для принятия эффективных управленческих решений. Поэтому вопросы функционирования системы кадрового контроллинга требуют дальнейшего изучения, теоретического и методологического обеспечения. Особенно актуально в этой связи исследование передового опыта использования данного инновационного инструмента зарубежными и отечественными предприятиями.

Список использованной литературы

1. Алиев, И.М. Экономика труда. В 2 ч. Часть 2: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. -228 с.
2. Беликова, И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-4. – С. 704-708.
3. Бешлиу, И.В. Проблемы подготовки рабочих кадров в учебном центре ОАО «РЖД» // Решетневские чтения. – 2017. - №3.- С. 546-548.
4. Воробьев, В.Д. Инженерные сооружения – основа эффективной работы железнодорожной инфраструктуры // Вести Евразии.- 2010. - 9.
5. Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений. В 2 ч. Часть 2: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. - 270с.
6. Дьячкова, Е.Н. Контроллинг системы управления персоналом как инструмент стратегического менеджмента //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2015.- №3.- С. 184-192.
7. Завьялов, К.Е. Организационно-экономические подходы построения системы контроллинга // Проблемы современной экономики. – 2016. - №1. – С. 82-85.
8. Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С.В. Ковалев. – М.: КНОРУС, 2010 – 264 с.
9. Контроллинг: учеб. /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – 2-е изд., доработ. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
10. Красюк, Е.С. Модель контроллинга в системе маркетингового управления // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2019.- №1.- С.43-47.
11. Крейнис, З.Л. Основы ведения путевого хозяйства. Технология ремонтно-путевых работ: учеб. пособие. — М.: ОАО «Российские железные

дороги», 2015. — 327 с.

12. Лауэр, К.Б. Американские железные дороги и их эксплуатация / К.Б. Лауэр. - М.: Государственное транспортное железнодорожное издательство, 2016. - 436с.

13. Митрофанова, Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. - М.: Проспект, 2015. - 607с.

14. Михайлова, А.В. Основные элементы кадрового контроллинга в организации // Научно-технические ведомости СПбГПУ.- 2008.- №2.- С.197-201.

15. Михайлова, А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: Автореф. дис. канд. эконом. наук. - М., 2006. – 22 с.

16. Наумов, А. И., Мраморнова, О. В. Проблемы профессионального обучения на железнодорожном транспорте // Известия Саратовского университета. -2015.- № 3. - С. 270–276.

17. ОАО «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rzd.ru> (дата обращения: 14.12.2019).

18. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. - Москва: РГГУ, 2016. - 672 с.

19. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 444 с.

20. Осипов, В.Т. Эксплуатация железных дорог за рубежом / В.Т. Осипов. - М.: Наука, 2016. - 312с.

21. Проняева, Л.И., Амелина, А.В. Контроллинг в процессе эволюции системы управления персоналом // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т.12. -№3.- С. 194-203.

22. Резникова, О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия // Сервис в России и за рубежом. -2019. -Т.13.- №2.- С. 26-35.

23. Рыбалкина, З.М., Холькина, О.В. Регулирование текучести кадров на основе контроллинга персонала: региональные особенности // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – т. 15. – вып. 3. – С. 482-495.

24. Сименков, И.В. Кадровый потенциал службы контроллинга как фактор, определяющий эффективность деятельности предприятия / Сименко, И.В., Пальцун, И.Н. //Научный результат. Серия: Экономические исследования. -2015. -Т. 1.- № 2 (4).- С. 46-53.

25. Старцева, Н. Н. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Н. Н. Старцева. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 151 с.

26. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

27. Тимощук, Н.А. Контроллинг персонала. Сущность и развитие //Вестник Самарского государственного университета.- 2014.- №8. - С. 222-227.

28. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учеб./ О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160с.

29. Филатов, Е.В., Ковенькин, Д.А., Подвербный, В.А. Устройство и текущее содержание железнодорожного пути и стрелочных переводов в сложных климатических условиях: учеб. пособие / под ред. Е.В. Филатова. — М.: ОАО «Российские железные дороги», 2016. — 420 с.

30. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: практ. пособие / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и дораб.- М.: Издательство Юрайт, 2018. – 457.

Приложение 1

Сравнение затрат на обучение по программе подготовки по курсу
«Ремонтник искусственных сооружений» на одного обучаемого в
альтернативных образовательных учреждениях по разным формам обучения

Затраты на курс профессиональной подготовки	Северо-Кавказский УЦПК в г. Тихорецке и г. Краснодаре, очное обучение, руб.	Учебный центр Smarta, дистанционное обучение, руб.	РГУПС г. Ростов-на-Дону, очно-дистанционное обучение, руб.	Филиал РГУПС г. Туапсе, очно-дистанционное обучение, руб.
Стоимость курсов	26104	24000	21600	21600
Стоимость проезда	696		1000	
Командировочные расходы	16800		3500	
Оплата проживания	26400		5000	
Итого:	70000	24000	31100	21600

Приложение 2

Реализация мероприятия по сокращению 3 бригад Адлерской дистанции инженерных сооружений (расчет экономического эффекта)

Показатели	1 работника, руб.	Общая сумма, руб.
Заработная плата бригадиров (3 бригадира)	35000	105000
Заработная плата рабочих бригады (3 бригады по 10 человек)	20000	600000
Итого	55000	705000
Страховые платежи от ФОТ (30%)	16500	211500
Всего затраты на оплату труда и страховые платежи	71500	916500
Сокращение бригадиров - 3 единицы	35000	105000
Сокращение рабочих бригады - 12 единиц	20000	240000
Итого	55000	345000
Страховые платежи от ФОТ (30%)	16500	103500
Экономия затрат на оплату труда и страховые платежи	71500	448500
Повышение заработной платы бригадиру и рабочим бригады за увеличение объема работ		285000
Страховые платежи от ФОТ (30%)		85500
Экономический эффект в месяц		78000
Экономический эффект в год		936000