

На правах рукописи



Дружинина Юлия Игоревна

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ
ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент; экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (транспорт))

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Новосибирск – 2011

Работа выполнена в
ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный университет путей сообщения»

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор <i>Давыдов Анатолий Вячеславович</i>
Научный консультант	доктор экономических наук, профессор <i>Владимирова Татьяна Александровна</i>
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор <i>Новаковская Ольга Александровна</i> доктор экономических наук, профессор Бунеев Виктор Михайлович
Ведущая организация	ФГБОУ ВПО «Забайкальский государственный университет»

Защита состоится «28» декабря 2011 г. в 16.00 часов на заседании диссертационного совета Д 521.021.01 по экономическим наукам при НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела» по адресу: 630051, г. Новосибирск, ул. Ползунова, 7, зал заседаний диссертационного совета, ауд. 21.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела», с авторефератом – на официальном сайте ВАК РФ – <http://www.vak.ed.gov.ru> и на официальном сайте НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела» (<http://www.safbd.ru>).

Автореферат разослан «28» ноября 2011 г.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные гербовой печатью, просим направлять на имя ученого секретаря диссертационного совета.

Ученый секретарь
диссертационного совета
канд. экон. наук, доцент



Л.Е. Никифорова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях формирования инновационной экономики значительно возрастает актуальность проблем, связанных с эффективным управлением кадровым потенциалом хозяйствующих субъектов. Персонал становится приоритетным ресурсом, от которого зависит компетентность организации, ее конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Процессы управления персоналом должны базироваться на его объективной и количественно-определенной оценке, поскольку некорректность результатов оценки может привести к значительным потерям как непосредственно в системе кадрового обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта, так и всех других подсистемах – производственной, финансовой, маркетинговой и др.

Особенностью функциональной модели управления персоналом, например, на предприятиях железнодорожного транспорта России, является то, что отрасль находится на завершающей стадии институциональных преобразований, необходимость которых обусловлена существенными изменениями модели взаимоотношений участников рынка перевозок, характера развития конкуренции, механизмов взаимодействия железнодорожного транспорта с государством, обществом и пользователями транспортных услуг. В соответствии с установленными в Стратегии развития железнодорожного транспорта РФ до 2030 г. долгосрочными целями (преодоление технического и технологического отставания от передового мирового опыта, ускоренное обновление основных фондов, модернизация и строительство новых железнодорожных линий на стратегически важных направлениях перевозок, обеспечение безопасности работников и перевозочного процесса) концептуально изменяется функциональная модель управления персоналом. Особую актуальность приобретает процесс формирования «кадров новой формации» на основе компетентностного подхода с учетом влияния внешних и внутренних кадровых рисков.

Несмотря на то, что разработано достаточно большое количество методик оценки персонала, существует потребность в методиках, учитывающих сложность структуры и динамичность задач, обусловленных нестабильностью внешней среды и реализацией тактических и стратегических целей хозяйствующих субъектов. Проблемы управления персоналом связаны с институциональными преобразованиями в государстве, отраслях и регионах. Для предприятий железнодорожного транспорта актуальны такие фоновые характеристики, как дефицит трудовых ресурсов, низкий уровень социально-экономического и технологического развития, сложные климатические условия и др., что также должно приниматься во внимание при реализации компетентностного подхода в системе управления персоналом и проведении его оценки.

Таким образом, проблема разработки методических подходов к оценке персонала организаций и методического инструментария, позволяющего формализовать процедуры оценки, подбора кадров и других процессов, а также осуществлять мониторинг персонала на основе оценки его компетентности и использования трудового потенциала является актуальной и

разработки в данной области востребованы организациями, независимо от отрасли и сферы деятельности.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемам использования трудовых ресурсов посвящены работы экономистов классической и неоклассической школ: Г. Беккера, Дж. Кейнса, К. Маркса, А. Маршалла, Я. Менцера, Ф. Тейлора, П. Самуэльсона, А. Смита, Д. Риккардо, А. Тюрго, Т. Шульца и др. Развитие и обогащение содержания категории трудовых ресурсов и различные аспекты управления персоналом представлены в трудах: В. Адамчука, В. Журавеля, Т. Заславской, М. Критского, Е. Маслова, Ю. Одегова, С. Рубинштейна, Э. Саруханова, А. Терещенко и др. Важное значение в оценке экономической эффективности использования персонала с позиций экономики труда имеют работы И.Б. Адова, А. Андруховича, Н. Брагина, Б. Бреева, В. Бутова, Н. Волгина, А. Гастева, Б. Генкина, П. Керженцева, А. Кибанова, Л. Миляевой, С. Сотниковой, М. Улицкого. Научные труды упомянутых авторов отражают теорию и практику макроэкономического регулирования трудовых ресурсов.

Проблемами управления человеческими ресурсами занимались представители школы человеческих отношений и поведенческих наук, а также системного подхода, школ стратегического планирования, предпринимательства, обучения. Особо следует выделить работы отечественных авторов: Б. Агроновича, И. Аржановой, О. Виханского, Г. Гольдштейна, А. Грудзинского, В. Ефремова, Г. Клейнера, А. Ключева, Е. Князева, Л. Никифоровой, Н. Фадейкиной и др.; зарубежных: И. Адизеса, Р. Акоффа, Б. Альстрэнда, К. Вернсмана, С. Гошала, Л. Грейнера, П. Друкера, Р. Кплан, Э. Кемпбелл, Д. Мак-Грегор, Ч. Макмиллана, Г. Минцберга, Д. Нортон, К. Прахлада, Л. Спенсера, С. Спенсера, Л. Томпсона, Р. Уайта, Г. Хэмэла и др. Исследованию компетентностного подхода посвящены труды отечественных авторов: Б. Бадмаева, Г. Бакирова, Н. Банько, Э. Зеера, А. Зимней, Ю. Змеева, О. Лунева, В. Маслова, Н. Розова, Э. Скибицкого, А. Стёганцева, Т. Суминой, Н. Фёдоровой, А. Хуторского и др.; зарубежных авторов: Р. Бояциса, К. Камерона, Р. Куина, Р. Марра, С. Ноймана, К. Пробста, С. Холлифорд, Р. Шродера и др.

Особенности специфики кадрового обеспечения деятельности предприятий железнодорожного транспорта отражены в работах: В. Галабурды, А. Давыдова, Н. Кулагина, Л. Канторовича, В. Козырева, А. Комарова, В. Корсакова, А. Омарова, Н. Петракова, Ю. Пикалина, В. Скороходова, М. Толкачевой, Р. Царева, Б. Шафиркина и др.

Тем не менее, изучение разработок отечественных и зарубежных исследователей показало, что недостаточно работ, интегрирующих методические подходы к оценке персонала организаций на основе анализа его компетентности с учетом стратегических целей хозяйствующих субъектов и кадровых рисков, специфики внешней и внутренней среды организации и тенденций ее изменения. Актуальность и недостаточная разработанность теоретических и практических аспектов методического инструментария оценки работников как необходимого элемента функциональной модели управления персоналом организации, особенно предприятий железнодорожного транспорта, определили выбор темы, цели и постановку задач диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в совершенствовании методического инструментария оценки персонала, применяемого в процессе разработки и реализации кадровой политики, с учетом специфики функциональной модели управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта.

Задачами исследования, обеспечивающими достижение поставленной цели, являются:

– изучение концептуальных основ формирования функциональной модели управления персоналом в организации в ее связи с общей стратегией, с учетом характера внешней и внутренней среды, отраслевыми особенностями;

– исследование роли и содержания оценки персонала организации в системе управления персоналом и обоснование необходимости применения компетентностного подхода с позиций повышения ее качества;

– изучение методического инструментария, систематизация проблем оценки персонала организации и обоснование необходимости его совершенствования с учетом потребности формирования «кадров новой формации»;

– разработка и реализация методических подходов к интегральной оценке компетентности специалистов в рамках решения специфических задач современного этапа социально-экономического развития государства, отрасли, региона, организации на основе включения в нее профессиональных, корпоративных, рыночных и общекультурных компетенций и учета внешних и внутренних факторов, определяющих кадровые риски;

– разработка и реализация методических подходов к формализации процесса подбора персонала на основе пошагового алгоритма и выработки правил принятия решений по заполнению вакантной должности;

– развитие инструментария оценки трудового потенциала рабочих кадров предприятий железнодорожного транспорта в направлении включения в оценку профессиональных компетенций с учетом признаков, идентифицирующих категорию «рабочие нового качества».

Область исследования. Содержание диссертации соответствует:

специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»: п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом», п. 10.21 «Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал»;

специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (транспорт))»: п. 1.4.92 «Организация управления на транспорте» Паспорта специальностей ВАК РФ.

Объектом диссертационного исследования является процесс управления персоналом.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе оценки персонала предприятий железнодорожного транспорта.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом организаций, построения механизма управления персоналом на основе основных концепций теории управления, теории организации, теории принятия решений, теории систем, теории ценности и др.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы познания, предопределяющие изучение социально-экономических явлений, процессов и закономерностей в их постоянном развитии и взаимосвязи. В процессе диссертационного исследования для решения поставленных задач использовались общенаучные методы: наблюдение, формализация, исторический метод, логический метод, абстрагирование, анализ, синтез, моделирование и др.; специальные методы: метод экспертных оценок, метод балльной оценки, ранговый метод, метод шкалирования, коэффициентный метод; специфические методы оценки персонала (вербально-коммуникативный, анкетирование, социологический опрос и др.); методы принятия решений (метод «Дельфи», метод экспертных оценок).

Информационную базу исследования составили: нормативные и правовые акты РФ и ОАО «РЖД», внутренние нормативно-правовые документы Забайкальской железной дороги – Филиала ОАО «РЖД»; аналитические обзоры и материалы российских и зарубежных исследовательских центров; материалы, содержащиеся в научно-практических публикациях; данные Росстата о состоянии рынка труда в России и регионах; методические материалы по оценке персонала организаций, в том числе субъектов хозяйствования железнодорожного транспорта; оперативные данные об использовании персонала на предприятиях Забайкальской железной дороги.

Научная новизна результатов исследования. На основе разработанных методических подходов к процессу формирования кадровой политики организации и функциональной модели управления персоналом в рамках компетентностного подхода предложен инструментарий мониторинга и оценки компетентности индивидов, использования трудового потенциала с учетом отраслевой специфики организации и ее стратегических целей.

Научные результаты, выносимые на защиту. К важнейшим результатам исследования, полученным автором и обладающим научной новизной, относятся следующие:

По специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

– в развитие компетентностного подхода к формированию функциональной модели управления персоналом предложена структурно-логическая модель разработки кадровой политики, основанная на учете целей, стратегических разрывов, уровня развития взаимосвязей кадровой, производственной, финансовой и других подсистем организации, включающая в качестве необходимого элемента мониторинг персонала в виде оценки компетентности и трудового потенциала и способствующая формированию кадров новой формации (п. 10.20);

– предложен методический подход к оценке компетентности специалистов организации, основанный на применении факторной модели интегральной оценки их компетентности, базирующейся на рыночных, общекультурных, профессиональных и корпоративных компетенциях, установлении экспертным путем значимости ключевых показателей компетентности с учетом отраслевых особенностей хозяйствующего субъекта, а также других факторов внешней и внутренней среды (п. 10.20, п. 10.21);

– обосновано применение в процессе подбора кандидатов на вакантную должность факторной модели оценки компетентности кандидата и предложена рекуррентная формула вычисления порогов компетентности, учитывающая влияние факторов рынка труда и позволяющая обосновать целесообразность заполнения вакансии внешним/внутренним кандидатом, а также сократить продолжительность периода подбора (п. 10.20, п. 10.21).

По специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (транспорт)):

– определены принципы формирования модели управления персоналом и методические подходы к оценке компетентности и трудового потенциала работников предприятий железнодорожного транспорта с учетом: систематизации институциональных факторов; уточнения категории «кадры новой формации» и их качественных характеристик, идентифицирующих понятия «специалисты новой формации» и «рабочие нового качества» с позиции соответствия их стратегическим приоритетам развития железнодорожного транспорта; ранжирования факторов, обуславливающих кадровые риски (п. 1.4.92);

– формализована оценка использования трудового потенциала рабочих кадров предприятий железнодорожного транспорта в виде интегрального показателя, определяемого на основе системы структурных, количественных, а также качественных показателей, которые отражают компетенции, характеризующие «рабочих нового качества» (п. 1.4.92).

Теоретическое значение диссертационной работы заключается в развитии методических подходов к параметрической оценке персонала организации. Авторские подходы позволяют учесть в процессе оценки специфику системы управления персоналом в организации, характер факторов, определяющих кадровые риски организации, функционирующей и развивающейся в условиях депрессивного (фонового) региона, особенности

стратегии формирования «кадров новой формации» в рамках институциональных преобразований и повысить ее объективность и достоверность.

Практическая значимость исследования подтверждается использованием результатов диссертационного исследования в оценке персонала предприятий железнодорожного транспорта. Кроме того, они используются в учебном процессе при изучении дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом», «Управление трудовыми ресурсами», «Экономика железнодорожного транспорта» в Забайкальском институте железнодорожного транспорта - филиале ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет путей сообщения».

Наиболее существенные научно-методические результаты могут использоваться для совершенствования процедур оценки персонала, что является одним из способов повышения конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта. Разработанные в диссертации методические подходы могут быть полезны в поиске факторов и резервов повышения эффективности системы управления персоналом в рамках инновационного развития и достижения стратегических целей железнодорожного транспорта в условиях институциональных преобразований.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные результаты диссертационного исследования обсуждались и получили положительную оценку на 7 научно-практических конференциях различного уровня: Международной молодежной научной конференции «Молодежь Забайкалья: перспективы развития края» (г. Чита, 2008 г.); межрегиональных научно-практических конференциях «Перспективы социально-экономического развития региона» (г. Иркутск, 2010 г.) и «Инновационные технологии на железнодорожном транспорте и задачи учебных заведений по подготовке специалистов для предприятий железных дорог» (г. Красноярск, 2010 г.); Региональной научно-практической конференции «Проблемы экономики, социальной сферы и права» (г. Иркутск, 2008 г.); научно-практических конференциях «Развитие транспортной инфраструктуры – основа роста экономики Забайкальского края» (г. Чита, 2008 г.) и «Транспортная инфраструктура Сибирского региона» (г. Иркутск, 2009 г.); Научно-практической конференции ученых транспорта, вузов, НИИ, представителей академической науки и инженеров, посвященной 110-летию Забайкальской железной дороги (г. Чита, 2010 г.).

Результаты диссертационного исследования используются в деятельности Управления Забайкальской железной дороги – Филиала ОАО «РЖД», Дорожного центра внедрения новой техники и технологий на Забайкальской железной дороге; Забайкальского института железнодорожного транспорта - филиала ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет путей сообщения», что подтверждается актами-справками о внедрении.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 14 работ, общим объемом 4,19 п.л. (из них автора – 4,08 п.л.), в том числе 3 статьи (0,81 п.л.) – в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 214 источников и 10 приложений. Работа изложена на 167 страницах основного текста.

Во введении обоснована актуальность темы исследования; определены цель и задачи, объект и предмет исследования, основные методы исследования; показаны теоретическая, методологическая и информационная базы исследования; показаны основные элементы научной новизны; теоретическая и практическая значимость результатов исследования и представлена их апробация.

В первой главе «Концептуальные основы оценки персонала в системе управления персоналом в организациях» показаны теоретические и практические аспекты развития содержания основных категорий системы управления персоналом организации, обозначено место оценки в системе управления персоналом в организациях и обоснована необходимость совершенствования методического инструментария этой оценки.

Во второй главе «Методический инструментарий оценки персонала на предприятиях железнодорожного транспорта с учетом характера институциональных преобразований в отрасли» проанализированы и систематизированы основные методы оценки персонала, предложено методическое обеспечение интегральной оценки компетентности специалистов организаций, формализован процесс подбора кандидатов на вакантную должность на основе использования факторной модели оценки компетентности кандидата и вычисления порогов компетентности с учетом влияния факторов рынка труда, а также в рамках структурно-логической модели разработки и реализации кадровой политики организации, разработана методика оценки трудового потенциала рабочих кадров предприятий железнодорожного транспорта;

В третьей главе «Оценка персонала в условиях формирования кадров новой формации» на железнодорожном транспорте (на примере предприятий Забайкальской железной дороги) выявлены проблемы кадрового обеспечения предприятий Забайкальской железной дороги, функционирующих в условиях фонового региона; систематизированы и ранжированы факторы, определяющие кадровые риски; определена потребность в персонале и дана оценка компетентности специалистов в процессе подбора кадров.

В заключении обобщены основные результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и рекомендации по применению разработанных в диссертации положений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

В развитие компетентностного подхода к формированию функциональной модели управления персоналом предложена структурно-логическая модель разработки кадровой политики, основанная на учете целей, стратегических разрывов, уровня развития взаимосвязей кадровой, производственной, финансовой и других подсистем орга-

низации, включающая в качестве необходимого элемента мониторинг персонала в виде оценки компетентности и трудового потенциала и способствующая формированию кадров новой формации.

В соответствии с теорией жизненного цикла организации, каждая стадия развития хозяйствующего субъекта обуславливает уникальные требования к компетенциям работников, которым они должны соответствовать для достижения стратегических и тактических целей. Стратегии и политики в области человеческих ресурсов формируются в рамках корпоративной стратегии, и целью их разработки является выявление стратегических разрывов между (1) – имеющимся кадровым потенциалом, который в данной работе рассматривается как совокупность «компетентностей» отдельных работников; (2) – требуемыми компетентностями (с учетом влияния внешней среды, прежде всего, рынка трудовых ресурсов), (3) – принимаемыми мерами для ликвидации имеющихся диспропорций. Кроме того, в диссертации представлены взаимосвязи между:

– корпоративной стратегией и системой управления персоналом, которые представляют собой стратегии и политики для различных аспектов управления персоналом: организационная структура управления, система коммуникаций, организационная культура и климат, подбор персонала, преемственность, система мотивации и вознаграждения и др.;

– между подсистемой управления персоналом и другими функциональными подсистемами – производственной, финансовой, маркетинговой и др., причем, эффективность функционирования кадровой подсистемы является определяющей по отношению к другим функциональным подсистемам. Это положение определяется специфическими особенностями социально-экономической системы и наличием активного элемента, что обуславливает такие свойства организационных систем, как уникальность, способность адаптироваться не только к возмущающим, но и управляющим воздействиям.

Таким образом, каждая организация, как представлено в диссертации, формирует уникальную на определенном этапе своего развития кадровую политику, которая основана на мониторинге уровня компетентности работника с позиции его функциональных обязанностей, необходимых для достижения как текущих, так и стратегических целей с учетом потребности формирования «кадров новой формации». Структурно-логическая модель разработки и реализации кадровой политики организации приведена на рис. 1.

В связи с тем, что высокий уровень подвижности внешней среды требует адекватного уровня адаптивности и гибкости организации в рамках исследования обоснована целесообразность проведения оценки компетентности персонала, по результатам которой становится возможным принимать обоснованные кадровые решения в ограниченный период времени.

Таким образом, *кадровая политика*, в соответствии с авторским подходом, представлена как комплекс сбалансированных целей в области управления персоналом (в контексте общей стратегии развития организации), принципов, способов их достижения и методов оценки результатов с учетом взаимовлияния подсистемы кадрового обеспечения с другими функциональными подсистемами организации.



Рисунок 1 – Структурно-логическая модель разработки и реализации кадровой политики организации

Предложен методический подход к оценке компетентности специалистов организации, основанный на применении факторной модели интегральной оценки их компетентности, базирующейся на рыночных, общекультурных, профессиональных и корпоративных компетенциях, установлении экспертным путем значимости ключевых показателей компетентности с учетом отраслевых особенностей хозяйствующего субъекта, а также других факторов внешней и внутренней среды.

Результаты систематизации подходов к формированию и реализации методического инструментария оценки персонала организации демонстрируют его развитие от поэлементной формализованной оценки к интегрированной качественной и количественной оценке на основе компетентностного подхода, который формализуется в системе «компетентность персонала – компетентность и конкурентоспособность организации». Тем не менее, автором установлено, что:

– во-первых, практическая реализация предлагаемого инструментария сопровождается высоким уровнем временных, трудовых и финансовых затрат, что затрудняет процесс принятия управленческих решений;

– во-вторых, необходимость оперативного принятия решений в рамках функциональной модели управления персоналом требует выделения ограниченного числа количественных и качественных параметров, характеризующих уровень компетентности работника;

– в третьих, результаты оценки компетентности персонала, получаемые на основе использования современного инструментария, должны быть понятны и легко интерпретируемы не только специалистами в области управления персоналом, но также линейными и функциональными менеджерами любого иерархического уровня.

Оценка компетентности специалистов осуществляется, как правило, на основе принятых формализованных оценок (например, при аттестации) и психологической диагностики, но при этом не учитываются компетенции, обусловленные специфическими задачами современного этапа социально-экономического развития государства, отрасли, региона, организации. В диссертации обоснован методический подход определения степени соответствия компетентности работников требованиям рабочего места (с учетом тактических и стратегических задач организации) на основе оценки профессиональных, корпоративных, общекультурных и рыночных компетенций, которые формализуются в виде системы субъективных и объективных показателей и далее используются при расчете интегрального показателя оценки персонала. Такой подход позволяет обеспечить комплексность оценки и соответствие процесса оценки требованиям технологичности и практической значимости, позволяет прогнозировать развитие компетенций в соответствии со стратегическими целями организации.

Интегральный показатель определяется на основе факторной модели суммированием нескольких частных показателей, характеризующих уровень компетентности работников, взвешенных по значимости показателей (Z_{ij}).

$$Z_{ij} = 0,4 \cdot x_1 + 0,2 \cdot x_2 + 0,1 \cdot x_3 + 0,3 \cdot x_4, \quad (1)$$

где i – номер специалиста; j – номер должности, которую занимает i -й специалист или на которую претендует; x_1 – профессиональная компетентность; x_2 – корпоративная компетентность; x_3 – общекультурная компетентность; x_4 – рыночная компетентность; 0,4; 0,2; 0,1; 0,3 – коэффициенты (мультипликаторы), характеризующие уровень значимости соответствующей компетентности, полученные экспертным путем.

В данном случае компетентность рассматривается как функциональное понятие, связанное с набором компетенций, без которых невозможно выполнение специалистами своих функций. Каждая компетенция оценивается на основе вербально-коммуникативного метода по шкале: «очень плохо», «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «очень хорошо». Количественная оценка компетенций осуществляется в баллах в диапазоне [0;1]. Для оценки компетентности осуществляется интеграция оценок компетенций: профессиональных, корпоративных, общекультурных и рыночных.

Предлагаемая методика реализована автором в экономической службе Управления Забайкальской железной дороги в процессе отбора кандидатов на вакантную должность начальника отдела. Результаты оценки компетентности претендентов (табл. 1) показали, что только две кандидатуры могут рассматриваться как удовлетворяющие минимальному набору требований.

Таблица 1 – Уровень компетентности работников, претендующих на вакантную должность начальника Отдела бюджета затрат

Должность кандидата	Наименование критерия				Z _{ij} баллы	Ранг кандидата
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄		
	Весовые коэффициенты					
	0,4	0,2	0,1	0,3		
Заместитель начальника Отдела бюджета затрат	0,8	0,8	0,8	0,8	0,80	1
Ведущий экономист Отдела бюджета затрат	1	0,2	0,4	1	0,78	2
Ведущий экономист Отдела планирования сводного бюджета	0,6	0,4	0,6	0,7	0,59	3
Заместитель начальника Отдела экономического нормирования	0,6	0,2	0,8	0,4	0,48	4

Предлагаемая методика применима на всех этапах процесса управления персоналом организаций любой среды: подбор персонала; адаптация персонала; обучение персонала; управление карьерой и развитие персонала и др. Осуществление на ее основе мониторинга компетентности персонала позволяет оценивать результативность функциональной модели управления персоналом.

Обосновано применение в процессе подбора кандидатов на вакантную должность факторной модели оценки компетентности кандидата и предложена рекуррентная формула вычисления порогов компетентности, учитывающая влияние факторов рынка труда и позво-

ляющая обосновать целесообразность заполнения вакансии внешним/внутренним кандидатом, а также сократить продолжительность периода подбора.

В процессе подбора персонала (претендентов на вакантные должности) автором выделены следующие приоритетные факторы, которые подлежат учету: (1) – результаты мониторинга компетентности внутренних претендентов на вакантную должность, составляющих кадровый резерв; (2) – состояние рынка труда и наличие компетентных, с точки зрения требований организации, кандидатов; (3) – степень востребованности потенциальными кандидатами вакантной должности; (4) – допустимая продолжительность периода подбора; (5) – данные предшествующей деятельности, связанной с подбором кадров и формированием кадрового резерва. Для формализации процесса подбора, автором рассматриваются следующие параметры: количество шагов при рассмотрении кандидатов на вакантную должность (n); номер текущего шага (i , где $i = 1, \dots, n$); уровень требований, предъявляемых к кандидату, рассматриваемому на i -ом шаге (Q_i); вероятность того, что в портфеле из прошлого цикла набора найдется кандидат, удовлетворяющий текущим требованиям и согласный заполнить вакансию (p); ожидаемый выигрыш на i -м шаге (V_i); показатель компетентности внешнего кандидата, рассматриваемого на шаге i (R_{ij}); значение показателя уровня компетентности внутреннего работника (L).

Управленческое решение при оценке внешних кандидатов основано на сравнении показателей компетентности внешних кандидатов (R_{ij}) с уровнем текущих требований (Q_i) и предполагает реализацию следующих этапов:

1) определяется показатель компетентности кандидата;

2) сравнивается показатель компетентности кандидата с требуемым уровнем. Если показатель компетентности кандидата находится в диапазоне $[Q_i; 1]$ (где 1 – высший уровень компетентности специалиста), то кандидат удовлетворяет требуемому уровню, вакансия заполняется и на этом отбор кандидатов прекращается. Если показатель компетентности кандидата находится в диапазоне $[L; Q_i]$, то его кандидатура отклоняется и включается в портфель кандидатов, ранее участвовавших в отборе, но не соответствовавших предыдущему требуемому уровню. Если показатель компетентности кандидата находится в диапазоне $[0; L]$, то его кандидатура отклоняется и в дальнейшем не рассматривается. Если на текущем шаге вакансия не заполнена, то вновь рассматриваются кандидатуры, данные о которых представлены в портфеле претендентов портфеле. Если в течение установленного периода времени для рассмотрения внешних кандидатов на вакантную должность, решение о ее заполнении не принято, то привлекаются кандидатуры из внутреннего кадрового резерва. В этот момент времени требования, предъявляемые к внешним кандидатам, совпадут со значением показателя компетентности внутреннего работника (L), претендующего на эту вакантную должность.

Существует три варианта заполнения вакансий: внешним кандидатом, пришедшим в начале отбора с показателем компетентности выше уровня текущих требований ($R_{ij} > Q_i$); внешним кандидатом, данные о котором представлены в портфеле прошлого цикла набора, с показателем компе-

тентности R_{ij} , свободного и согласного занять вакантную должность; внутренним работником, с показателем компетентности $L = Z_{ij}$ на последнем шаге отбора.

Для принятия решения о заполнении вакансии в работе обосновано использование порогового подхода: производится сравнение показателя компетентности кандидата со значением порога текущего шага, что позволяет построить систему порогов. Для решения задачи автором применен метод динамического программирования, с использованием уравнения Р.Э. Беллмана. В качестве исходной посылки принято, что случайные величины R_{ij} , характеризующие компетентность пришедших в момент i внешних кандидатов, равномерно распределены на $[0; 1]$. Согласно алгоритму принятия решения о заполнении вакантной должности, определяется рекуррентная формула для вычисления порогов:

$$Q_{i-1} = \frac{Q_i^2 - Q_i^2 p + 1}{2} \quad (2)$$

Для формирования системы порогов и определения ожидаемого выигрыша при использовании порогового подхода, выполняются расчеты (формула 2) для различных значений параметров: L ; p ; n . В диссертации расчеты выполнены с использованием прикладного программного пакета «Turbo-Pascal». Результаты расчетов представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Фрагмент таблицы значений порогов компетентности специалистов для различных p ($n = 10, L = 0,5$)

L	Номер шага (i)	p_i			
		0	0,2	0,5	0,8
0,5	10	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000
	9	0,6250	0,6250	0,6250	0,6250
	8	0,6953	0,7000	0,7083	0,7188
	7	0,7417	0,7484	0,7600	0,7743
	6	0,7751	0,7826	0,7956	0,8112
	5	0,8004	0,8082	0,8217	0,8376
	4	0,8203	0,8282	0,8417	0,8574
	3	0,8364	0,8443	0,8575	0,8729
	2	0,8498	0,8576	0,8705	0,8853
	1	0,8611	0,8687	0,8812	0,8955

Данные, представленные в табл. 2, демонстрируют взаимосвязь между параметрами p_i и Q_i : по мере увеличения вероятности нахождения в портфеле кандидатов, удовлетворяющих текущим требованиям и согласных заполнить вакансию, уровень требований (значение порогов), предъявляемых к ним, также возрастает. Особенно важно учитывать, что при высоком значении p_i допустимый интервал между порогами стремится к минимальному значению. Предлагаемый подход к подбору персонала позволяет повысить обоснованность управленческих решений о заполнении вакантной должности и сократить длительность периода рассмотрения кандидатов.

Определены принципы формирования модели управления персоналом и методические подходы к оценке компетентности и трудового потенциала работников предприятий железнодорожного транспорта с учетом: систематизации институциональных факторов; уточнения категории «кадры новой формации» на основе выделения качественных характеристик, идентифицирующих понятия «специалисты новой формации» и «рабочие нового качества» с позиции соответствия их стратегическим приоритетам развития железнодорожного транспорта; ранжирования факторов, обуславливающих кадровые риски.

В условиях институциональных преобразований на железнодорожном транспорте России, вызванных существенными изменениями модели взаимоотношений участников рынка перевозок, связанными с выходом транспорта России на международный рынок перевозок (развитие международных транспортных коридоров); развитием конкуренции субъектов хозяйствования внутри отрасли; совершенствованием механизмов взаимодействия железнодорожного транспорта с государством, обществом и пользователями транспортных услуг в ОАО «РЖД» разработана Патентная стратегия его развития до 2030 г., реализация которой требует кардинальных изменений в кадровой политике и функциональной модели управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта. Принятие новых и изменение действующих нормативных документов (в частности, Стандарт по качеству ОАО «РЖД» СТК 1.04.005 «Обучение и повышение квалификации персонала» (01.01.2010), в котором установлены общие требования к обучению и повышению квалификации персонала), обуславливает не только поддержание имеющихся компетенций работников на требуемом уровне, но, прежде всего, их развитие и формирование новых, что обусловлено динамизмом внешней и внутренней среды. Повышение квалификации кадров и их компетентности, уровня интеллектуального и информационного потенциала персонала, развитие конкурентного сознания и состояния готовности к постоянным изменениям вызывает объективную необходимость формирования «кадров новой формации».

В диссертации автором представлен генезис категории «кадры новой формации», и обосновано выделение таких категорий, как «специалисты новой формации» и «рабочие нового качества». Следует отметить, что введение в научно-методический оборот понятия «специалисты новой формации» обусловлено переходом России на инновационный путь развития и используется во всех отраслях и сферах деятельности, в том числе и на железнодорожном транспорте. Однако, отсутствует единство мнений исследователей и практиков на содержание данного понятия, нет его и в нормативно-законодательной базе, т.е. оно не формализовано в процессах управления персоналом и в процессах стратегического управления предприятий железнодорожного транспорта. Концептуальный подход к формированию кадров новой формации с учетом специфики функционирования предприятий железнодорожного транспорта представлен на рис. 2.

«Специалист новой формации» в соответствии со Стратегией инновационного развития России и стратегическими целями ОАО «РЖД» должен

<i>Основные факторы, влияющие на развитие железнодорожного транспорта России</i>		
Процессы глобализации	Повышение роли человеческого капитала	Большое разнообразие национальных моделей развития
Переход на новый технологический уклад	Ухудшение экологической ситуации	Трансформация традиционных мировых хозяйственных связей
Гармонизация национальных нормативно-правовых систем	Усиление монополизации рынка и обострение конкуренции	



<i>Патентная стратегия ОАО "РЖД" 2010-2030 гг.</i>
<i>Стратегические цели</i> Эффективная реализация транзитного потенциала страны. Создание новых инструментов влияния России на мировые экономические процессы. Другие.
<i>Стратегические приоритеты</i> Формирование условий для устойчивого социально-экономического развития России. Возрастание мобильности населения и оптимизация товародвижения. Укрепление экономического суверенитета, национальной безопасности и обороноспособности страны. Снижение совокупных транспортных издержек экономики. Повышение конкурентоспособности национальной экономики и обеспечение лидирующих позиций России на основе опережающего и инновационного развития железнодорожного транспорта, гармонично увязанного с развитием других отраслей экономики, видов транспорта и регионов страны. Обеспечение права граждан России на благоприятную окружающую среду. Другие.



Рисунок 2 – Концептуальный подход к формированию «кадров новой формации» с учетом специфики функционирования предприятий железнодорожного транспорта

обладать новыми компетенциями, которые формируются в рамках рыночной, общекультурной, корпоративной и профессиональной компетентности. В области профессиональной компетентности востребованы следующие компетенции: владение методами бизнес-диагностики с использованием современного программного обеспечения; умение осваивать и использовать новые аналитические инструменты (в том числе прогнозирования и планирования) и методы контроля для принятия профессиональных решений; умение оценивать влияние своих профессиональных решений на стоимость компании; владение методами управления инновационно-инвестиционными проектами, а также методами формирования современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности продуктов/организации; владение методами моделирования технологических процессов и реинжиниринга бизнес-процессов и др.

Рабочие кадры, компетентность которых соответствует новым условиям деятельности организации, выделены автором в категорию «рабочие нового качества». В связи с переходом ОАО «РЖД» к динамичному инновационному производству и технологической конкуренции, оценка рабочих кадров предполагает анализ их соответствия необходимому уровню владения новой техникой и новыми технологиями.

«Специалисты новой формации» и «рабочие нового качества», как представлено в работе, определяют тенденции развития кадрового потенциала предприятий железнодорожного транспорта в условиях институциональных преобразований.

Однако реализация той или иной модели формирования «кадров новой формации» основана на учете внешних и внутренних факторов, обуславливающих возникновение кадровых рисков и разработке мероприятий по снижению их последствий. В диссертации представлена обобщенная классификация факторов кадровых рисков с учетом специфики отрасли по месту возникновения (локализации) угроз: внешние факторы риска, обусловленные ситуацией на рынке труда и демографическими процессами в регионе (например, в районе тяготения железной дороги), и внутренние, связанные с деятельностью предприятий железнодорожного транспорта (табл. 3).

Одной из специфических особенностей функционирования субъектов хозяйствования железнодорожного транспорта (например, железных дорог – филиалов ОАО «РЖД») является их «привязка» к территории, специфика которой в значительной степени определяет модель системы управления персоналом (например, процессы подбора кадров, мотивации и т.д.). Для депрессивных регионов, к которым относится, например, Забайкальский край (район тяготения филиала ОАО «РЖД» - Забайкальская железная дорога) характерен максимально высокий уровень кадровых рисков в условиях ограниченности трудовых ресурсов.

В работе представлены результаты ранжирования методом экспертных оценок факторов, обуславливающих возникновение кадровых рисков, по приоритетности (коэффициент конкордации составил 0,80). Выделены факторы, вызывающие: критические кадровые риски (В₁, В₃, В₆, К₇, К₈, К₉), допустимые (В₂, В₇, К₁, К₆, К₁₀) и низкие (В₄, В₅, К₂, К₃, К₄, К₅) кадровые риски. Соот-

ветственно, при формировании стратегии развития Забайкальской железной дороги, выявленные факторы учитываются в порядке их приоритетности.

Таблица 3 – Источники угроз (факторы) возникновения кадровых рисков предприятий Забайкальской железной дороги

Вид источников угроз (факторов риска)	Индекс	Ранг важности
<i>Внешние, связанные со сложной ситуацией на рынке труда и демографическими процессами в регионе (районе тяготения железной дороги)</i>		
Сокращение численности населения в регионе	V ₁	2
Отток высококвалифицированных специалистов и рабочих вследствие конкуренции с развивающимися отраслями других регионов	V ₂	7
Диспропорции размещения трудоспособного населения в регионе в следствие урбанизации	V ₃	5
Изменение возрастной структуры населения	V ₄	14
Снижение привлекательности рабочих профессий железнодорожного транспорта, в связи с тяжелыми условиями труда	V ₅	13
Миграция населения	V ₆	1
Изменение половой структуры населения	V ₇	9
<i>Внутренние, связанные с деятельностью</i>		
Увеличение численности работников предпенсионного и послепенсионного возраста	K ₁	11
Отток высококвалифицированных специалистов вследствие недостаточной мотивации по результатам труда	K ₂	12
Снижение размеров стимулирования труда за выслугу лет	K ₃	17
Снижение привлекательности социального пакета	K ₄	15
Недостаточность ассигнований на обучение кадров с учетом Стандарта по качеству ОАО «РЖД» СТК 1.04.005 «Обучение и повышение квалификации персонала»	K ₅	16
Несоответствие профессиональной компетентности специалистов Стандарту по качеству ОАО «РЖД» СТК 1.04.005 «Обучение и повышение квалификации персонала»	K ₆	8
Снижение привлекательности железнодорожных специальностей вследствие особенностей организации труда	K ₇	6
Недостаточное взаимодействие субъектов в рамках стратегического партнерства РЖД и учебных заведений	K ₈	4
Снижение экологической и технологической безопасности железнодорожного транспорта вследствие сохранения высокого уровня физического и морального износа основных фондов	K ₉	3
Нарушения производственной и трудовой дисциплины, профессиональной этики и корпоративной культуры	K ₁₀	10

Основываясь на систематизации институциональных факторов, уточнении категории «кадры новой формации», результатах ранжирования факторов, обуславливающих кадровые риски, автором определены принципы формирования модели управления персоналом для предприятий железнодорожного транспорта депрессивного региона: принцип выявления «лучших» работников в процессе подбора кадров на основе инструментария, реализующего компетентностный подход; принцип обеспечения необ-

ходимого разнообразия кадрового состава (следует избегать «эффекта подбоя»); принцип интеграции персонала; принцип формирования уникального кадрового потенциала на основе воспитания навыков участия работников в достижении стратегических целей компании и сознания того, что эффективность компании более важна, чем эффективность сотрудника (часть корпоративной культуры); принцип ориентации на профессиональное кадровое ядро в соответствии с принципом Парето (наибольший вклад в процветание компании делают 10 % одаренных сотрудников); принцип системности в работе по развитию персонала.

Формализована оценка использования трудового потенциала рабочих кадров предприятий железнодорожного транспорта в виде интегрального показателя, определяемого на основе системы структурных, количественных, а также качественных показателей, которые отражают компетенции, характеризующие «рабочих нового качества».

Для оценки трудового потенциала рабочих предприятий железнодорожного транспорта, необходимой для своевременной корректировки кадровой политики, в диссертации разработан методический подход, основанный на интеграции структурных, качественных и количественных показателей трудового потенциала. К структурным показателям относятся: возраст, образование, стаж работы, к количественным – показатели, отражающие результаты их трудовой деятельности (выработка на одного рабочего в тонно-километрах; поезд-часы опоздания поездов, произошедших по вине рабочих, на одного рабочего; человеко-дни прогулов на одного рабочего); к качественным – степень соответствия компетенций требуемому уровню. К компетенциям относятся: общие профессиональные компетенции (умение внедрять и применять любые новые знания в работе; умение контролировать и выявлять проблемы; умение анализировать и планировать корректирующие меры); знание документации и умение применять ее стандарты в работе; владение техникой и технологическими процессами; умение выполнять требования охраны труда и безопасности движения (общекультурные, рыночные, корпоративные компетенции для оценки трудового потенциала рабочих в рамках данного исследования не учитываются).

Для разработки методики интегральной оценки трудового потенциала рабочих использовался метод экспертных оценок. Значимость каждой группы показателей в интегральном показателе трудового потенциала для рабочих предприятий железнодорожного транспорта оценена экспертно (табл. 4). Коэффициент конкордации составил – 0,87.

Таблица 4 – Значимость групп показателей использования трудового потенциала рабочих железной дороги в интегральном показателе

Группы показателей	Значимость группы
Качественные	0,50
Количественные	0,28
Структурные	0,22
ИТОГО	1,00

Кроме того, экспертно оценивалась значимость индивидуальных показателей использования трудового потенциала рабочих внутри группы и в интегральном показателе (табл. 5).

Таблица 5 – Значимость показателей использования трудового потенциала рабочих железной дороги

Название показателя	Значимость показателя	
	в группе	в интегральном показателе
Соответствие требуемому уровню:		
– общепрофессиональных компетенций	0,20	0,100
– способность применять стандарты (документы)	0,25	0,125
– владение техникой и технологическими процессами	0,25	0,125
– умение выполнять требования охраны труда	0,10	0,050
– умение выполнять требования безопасности движения	0,20	0,100
Итого качественные показатели	1,00	0,500
Выработка на одного работника	0,45	0,126
Показатель качества выполненных работ	0,35	0,098
Показатель нарушения трудовой дисциплины	0,20	0,056
Итого количественные показатели	1,00	0,280
Возраст	0,50	0,110
Стаж работы	0,30	0,066
Образование	0,20	0,044
Итого структурные показатели	1,00	0,220
Всего		1,000

По каждому показателю сформирована шкала оценок, на основе которой проведена балльная оценка. Обобщение результатов, полученных в ходе экспертной оценки, позволило формализовать оценку использования трудового потенциала в виде интегрального показателя - коэффициента использования трудового потенциала рабочих предприятий железнодорожного транспорта, определяемого в виде суммы отдельных показателей, взвешенных по их значимости:

$$K_p = \left(\sum_{i=1}^n \frac{x_i}{x_{opt}} a_i + \sum_{i=1}^n \frac{y_i}{y_{opt}} b_i + \sum_{i=1}^n \frac{z_i}{z_{opt}} c_i \right) \times 100, \quad (3)$$

где K_p – коэффициент использования трудового потенциала рабочих; i, n – номер и количество показателей, x_i, y_i, z_i – фактические оценки структурных, количественных и качественных показателей использования трудового потенциала; $x_{opt}, y_{opt}, z_{opt}$ – лучшие оценки соответствующих показателей; a, b, c – значимость показателей.

Использование факторной модели (3) позволило провести расчет коэффициента использования трудового потенциала рабочих на исследуемых предприятиях железнодорожного транспорта, связанных с движением, который составил 75,86 %. Исходя из шкалы оценки использования трудового потенциала рабочих (до 30 % – низкий уровень использования трудо-

вого потенциала; 30–50 % – уровень ниже среднего; 50–70 % – средний уровень; 70–90 % – уровень выше среднего и более 90 % – высокий уровень) уровень использования трудового потенциала составляет «выше среднего».

В интегральной оценке использования трудового потенциала (75,86 %) вклад качественных показателей оценен в 49,43 %, количественных показателей – 26,21 % и структурных показателей – 24,36 %. Этот факт свидетельствует об адекватности предложенной факторной модели и согласованности мнений экспертов.

Выводы и рекомендации

В процессе диссертационного исследования выполнен анализ теории и практики оценки персонала в рамках формирования и реализации функциональной модели управления персоналом в соответствии с ее кадровой стратегией. Поставлены и решены задачи совершенствования методического инструментария оценки персонала организации (в том числе организаций железнодорожного транспорта) на основе компетентного подхода и с учетом необходимости формирования «кадров новой формации» в условиях перехода экономики России (в том числе железнодорожной отрасли) на инновационный путь развития. Предложена структурно-логическая модель разработки кадровой политики организации, включающая в качестве необходимого элемента мониторинг и оценку компетентности специалистов и трудового потенциала рабочих, исходя из компетенций, наличие которых необходимо для формирования «кадров новой формации».

Представленные рекомендации к совершенствованию инструментария оценки персонала развивают существующие подходы и позволяют учесть в процессе оценки специфику системы управления персоналом, характер факторов, определяющих кадровые риски организации и особенности стратегии формирования «кадров новой формации».

Результаты работы реализованы на предприятиях железнодорожного транспорта и в учебном процессе вуза, что подтверждается актами-справками о внедрении.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК России

1. Грачева Ю.И. Методика подбора и оценки конкурентоспособного работника на вакантную должность // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). Иркутск: ИПО БГУЭП, 2009. № 3 (65) (0,25 п.л.).

2. Грачева Ю.И. Подбор кадров как метод управления персоналом // Научные проблемы Сибири и Дальнего Востока. Новосибирск: НГАСУ, 2009. № 1 (0,25 п.л.).

3. Дружинина Ю.И. Взаимосвязь дестабилизирующих факторов фонового региона и кадрового обеспечения железной дороги // Вестник Читинского государственного университета. Чита: ЧитГУ, 2011. № 5 (72) (0,31 п.л.).

*Статьи, опубликованные в сборниках научных трудов
и материалах научных конференций*

4. Давыдов А.В., Грачева Ю.И. Основные факторы, влияющие на формирование трудовых ресурсов Забайкальской железной дороги // Молодежь Забайкалья: перспектива развития края: материалы 12 международной молодежной научно-практической конференции. Чита: ЗаБИЖТ, 2008. Ч. 2 (0,31 п.л.).

5. Грачева Ю.И. Взаимосвязь роста объемов производства промышленности в регионе с потребностью кадров Забайкальской железной дороги // Проблемы экономики, социальной сферы и права: Материалы 7-ой региональной научно-практической конференции. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. Ч. 1 (0,19 п.л.).

6. Грачева Ю.И. Уровень занятости населения Забайкальского края и его влияние на формирование кадров Забайкальской железной дороги // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики: сборник научных трудов Иркутск: Изд-во ИрГУПС, 2008 (0,31 п.л.).

7. Грачева Ю.И. Резервы трудоустройства выпускников ЗаБИЖТа на Забайкальскую железную дорогу // Моделирование. Системный анализ. Технологии: межвузовский сборник научных трудов. Чита: ЗаБИЖТ, 2008 (0,31 п.л.).

8. Грачева Ю.И. Проблемы качества трудовых ресурсов и их влияние на деятельность железной дороги // Развитие транспортной инфраструктуры – основа роста экономики Забайкальского края: материалы международной научно-практической конференции. Чита: ЗаБИЖТ, 2008. Т. 2 (0,31 п.л.).

9. Грачева Ю.И. Формирование кадровой политики организации и оценка персонала на основе компетентностного подхода // Сборник научных трудов: по материалам межрегиональных научно-практических конференций: в двух частях / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора Н.В. Фадейкиной. Новосибирск: САФБД, 2008. Часть 2. (0,54 п.л.).

10. Грачева Ю.И. Использование типов кадровой политики как способов удовлетворения потребности железной дороги в кадрах // Транспортная инфраструктура Сибирского региона: материалы межвузовской научно-практической конференции. Иркутск: Изд-во ИрГУПС, 2009 (0,25 п.л.).

11. Грачева Ю.И. Конкурентные возможности трудовых ресурсов Забайкальского края как способность обеспечения железной дороги кадрами // Перспективы социально-экономического развития региона: материалы межрегиональной научно-практической конференции. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010 (0,38 п.л.).

12. Грачева Ю.И. Сущность категории «кадры» в общественном производстве и на транспорте // Основные направления повышения качества обучения в вузе: межвузовский сборник научно-методических трудов. Чита: ЗаБИЖТ, 2010 (0,44 п.л.).

13. Грачева Ю.И. Понятийно-методический инструментарий формирования кадровой политики железной дороги // Ресурсное и кадровое обеспечение инновационного развития дорог Восточного региона: Материалы научно-практической конференции ученых транспорта, вузов, НИИ, представителей академической науки и инженеров, посвященная 110-летию Забайкальской железной дороги. Чита: ИПК «Забтранс», 2010 (0,4 п.л.).

14. Грачева Ю.И. Кадровая политика железной дороги в условиях депрессивного региона // Инновационные технологии на железнодорожном транспорте и задачи учебных заведений по подготовке специалистов для предприятий железных дорог: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 55-летию со дня образования КРИЖТ ИрГУПС. Красноярск: КРИЖТ ИрГУПС, 2010. Т. 1 (0,25 п.л.).

Научное издание

Дружинина Юлия Игоревна

**Методический инструментарий оценки персонала
на предприятиях железнодорожного транспорта**

АВТОРЕФЕРАТ

*диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук*

Сдано в набор 18.11.2011.	Подписано к печати 22.11.2011.
Формат 60×84/16. Печать ризограф.	Гарнитура Arial. Бумага офсетная.
Уч.-изд. л. 1,3. Усл.печ. л. 1,4.	Тираж 100 экз. Заказ № 70/2011.

Редакционно-издательский отдел Сибирской академии финансов и банковского дела
(г. Новосибирск), 630051, Новосибирск, ул. Ползунова, 7. Тел. 8 (383) 278-85-74.
Факс 8 (383) 279-73-83. Для корреспонденции: 630051, Новосибирск, а/я 134.
E-mail: iz_sifbd@nnet.ru, md_sifbd@nnet.ru