

Аннотация

Дипломная работа 66 с., 17 рис., 18 табл., 18 источников, 1 прил.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ, РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ, СПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ, СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Объектом исследования выступает Могочинская дистанция гражданских сооружений.

Предмет исследования – трудовые ресурсы.

Цель работы: разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в Могочинской дистанции гражданских сооружений.

Задачи работы:

- дать общую характеристику трудовым ресурсам предприятия;
- выявить средства и методы в формировании трудового потенциала;
- провести анализ основных элементов производительности труда;
- разработать пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в Могочинской дистанции гражданских сооружений.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Разраб.		Богданова Д.А.			Анализ трудовых ресурсов на примере Могочинской дистанции гражданских сооружений	Лит.	Лист	Листов
Провер.		Груздева Л.С.					4	66
Реценз.						ЗабИЖТ ИрГУПС Э.9-18-1		
Н. Контр.		Губанова Ю.В.						
Утверд.		Быстрова О.Л.						

Содержание

Введение	6
1 Теоретические основы анализа трудовых ресурсов	8
1.1 Понятие и сущность трудовых ресурсов на предприятии	8
1.2 Методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования	15
2 Анализ трудовых ресурсов Могочинской дистанции гражданских сооружений	21
2.1 Краткая характеристика Могочинской дистанции гражданских сооружений	21
2.2 Анализ основных показателей работы Могочинской дистанции гражданских сооружений	26
2.3 Анализ эксплуатационных расходов	28
2.4 Анализ трудовых ресурсов	43
2.5 Анализ фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы	41
2.6 Анализ производительности труда	45
3 Мероприятие по повышению эффективности использования трудовых ресурсов	49
3.1 Пути повышения мотивации и стимулирования работников Могочинской дистанции гражданских сооружений	49
3.2 Повышение эффективности использования рабочего времени Могочинской дистанции гражданских сооружений	54
Заключение	61
Список использованных источников	63
Приложение А Анкета для изучения мотивации	65

					Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ

Введение

В современном мире повышение экономической эффективности производства зачастую достигается за счет развития персонала организации, следствием которого является не только повышение производительности труда, но и повышение качества производства товаров, оказания услуг.

Существует множество методов и инструментов управления человеческими ресурсами. Данному аспекту в управлении проектом уделяется особое внимание. Несмотря на заменимость роботами и компьютерами в различных отраслях и сферах деятельности, человек был и останется приоритетной бизнес-единицей в экономике.

Для обеспечения надлежащего функционирования компаний руководству компании необходимо, в том числе, уметь эффективно управлять трудовыми ресурсами, сочетая высокую производительность с низкими затратами.

Трудовые ресурсы предприятия — это, прежде всего, возможности его развития за счет эффективного использования имеющихся в его распоряжении трудовых ресурсов. Современная теория управления предприятием рассматривает рост эффективности использования персонала как основной источник роста его общей эффективности. И в этих условиях на первый план выходит задача оценки имеющихся трудовых ресурсов и анализа возможностей сотрудников организации.

Первостепенная задача предпринимателя – найти баланс между эффективностью труда работника и справедливым вознаграждением за этот труд. Если при сдельной системе все кажется немного проще, хотя и здесь много «подводных камней», то оценить работу офисных работников очень сложно.

В этом деликатном вопросе нет однозначных ответов, всегда требуется индивидуальный подход к каждой штатной единице, к каждому человеку.

Для выбора оптимальных управленческих решений необходимо проводить анализ обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов.

Целью написания данной работы является изучение вопросов анализа трудовых ресурсов предприятия, а также рассмотрение данного вопроса на примере Могочинской дистанции гражданских сооружений.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

В ходе работы были установлены следующие задачи:

- изучение общей характеристики предприятия;
- рассмотрение состава и структуры работников предприятия;
- изучение показателей эффективности использования трудовых ресурсов;
- проведение анализа объемных и качественных показателей деятельности предприятия;
- предложение мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

В первом разделе дипломной работы рассмотрены теоретические аспекты анализа трудовых ресурсов: понятие трудовых ресурсов и их классификация, состав и структуру работников предприятия, анализ движения рабочей силы, показатели эффективности использования трудовых ресурсов.

Во втором разделе проведен анализ производственно-экономической деятельности Могочинской дистанции гражданских сооружений, дана общая характеристика предприятия, а также был произведен анализ трудовых ресурсов предприятия по возрасту, категориям работников, уровню образования и по уровню квалификации.

В третьем разделе были предложены мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Объектом исследования выступает – Могочинская дистанция гражданских сооружений структурное подразделение Забайкальской дирекции по эксплуатации зданий и сооружений – структурного подразделения Забайкальской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

1 Теоретические основы анализа трудовых ресурсов

1.1 Сущность, задачи и понятие трудовых ресурсов

Деятельность любой организации, независимо от размера бизнеса, организационно-правовой формы или вида деятельности, на протяжении всего жизненного цикла неразрывно связана с людьми, работающими в ней. В зависимости от размеров предприятия, отдельные ее сотрудники могут объединяться в структурные подразделения, чья работа является составной частью работы фирмы. От сложности работы сотрудников, от продуктивности труда каждого из них, зависит на прямую результат работы предприятия.

Категория трудовые ресурсы как составная часть ресурсной системы государства была введена в научный оборот С.Г. Струмилиным в 1922 г., который определял ее как основной фонд, питающий всякое народное хозяйство, как живую рабочую силу страны или народа.

Появление категории трудовые ресурсы нельзя назвать случайным. В период становления советской власти командно-административная система рассматривала составляющую живого труда в производстве как один из естественных ресурсов в количественном выражении. По мнению А.И. Рофе, категория трудовые ресурсы была востребована в СССР как инструмент статистики для централизованного управления людскими ресурсами.

С течением времени, с переходом на новые условия хозяйствования трудовые ресурсы наделяются все более широким содержанием. Но до сих пор в научных кругах нет однозначного мнения о значении трудовых ресурсов для экономики страны, отрасли, региона, предприятия. В основе проблемы лежит неоднозначность характеристик этой категории. Поэтому целесообразно рассмотреть понятие трудовые ресурсы с позиции его внутреннего содержания и дать определение, отражающее роль и значение трудовых ресурсов в развитии экономики предприятия.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		8

По мнению Ю.П. Кокиной и П.Э. Шлендера трудовые ресурсы занимают промежуточное место между населением и совокупной рабочей силой.

Авторы определяют трудовые ресурсы только как количественную категорию, отсеченную от прочего населения возрастным цензом и признаками трудоспособности.

В.М. Маслова характеризует трудовые ресурсы как трудовую часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для создания новых продуктов в виде материальных благ и услуг. Такая трактовка близка к определению категории рабочей силы Карла Маркса, согласно которой человек задействует ее только при необходимости создания нового продукта или другой потребительной стоимости.

Заблуждение классика в части тождественности рабочей силы и труда приводит современных авторов к ошибочным умозаключениям.

Критическое рассмотрение теории прибавочной стоимости К. Маркса говорит об ошибочности отождествления рабочей силы и труда. Предполагая, что рабочая сила оплачивается по ее стоимости, К. Маркс отмечает, что рост прибавочной стоимости возможен только в двух случаях: во-первых, путем расширения временных границ рабочего дня; во-вторых, путем увеличения доли рабочего времени, затраченного на прибавочный труд, что в свою очередь предполагает повышение производительности или интенсивности труда, поскольку заработную плату необходимо сохранить на уровне реальной стоимости рабочей силы. Из чего следует противоречие, при котором заработная плата как цена труда приравнивается к «стоимости рабочей силы».

Другими словами, «труд» и «рабочая сила», по мнению К. Маркса, тождественны. С этим невозможно согласиться, т.к. рабочая сила есть неотъемлемая часть работника, которая не может быть товаром, поскольку товар, будучи предметом торга, при передаче от продавца к покупателю присваивает последнему право собственности на предмет покупки. А в связи с запретом на работоторговлю в современном цивилизованном обществе следует вывод, что работник может продать не свою рабочую силу, а труд как целесообразную деятельность, направленную на создание новой стоимости.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		9

Ценой труда будет выступать часть вновь созданной стоимости, обеспечивающая воспроизводство труда.

Общественное развитие трансформирует экономические отношения. В свою очередь трудовые ресурсы, участвовавшие в активном процессе производства, на разных этапах экономического развития постоянно меняются по количественным и качественным характеристикам. И чем дальше развиваются экономические отношения, тем существеннее меняется качественное наполнение понятия трудовые ресурсы. Во многом это связано с их решающей ролью в обеспечении эффективности и устойчивости предприятия на рынке как основного элемента экономики государства. Успех предприятия зависит от уровня образования, подготовки трудовых ресурсов, мотивации и стимулирования их труда.

Ю.П. Кокина и П.Э. Шлендер в своих трудах отмечают о возможности человека трудиться, В.М. Маслова утверждает о наличии способности человека к труду. Но ни первая, ни вторая формулировки не рассматривают труд как созидательный процесс.

Анализируя понятия, Г.В. Щекин пишет, что «рабочая сила представляет собой совокупность физических и духовных способностей к труду, а трудовые ресурсы совокупность носителей рабочей силы и отношений, возникающих в процессе их воспроизводства (формирования, распределения, использования)». Из чего можно сделать вывод, что трудовые ресурсы являются экономической категорией и должны рассматриваться не менее внимательно, чем другие производственные ресурсы.

Трудовые ресурсы как один из факторов производства, по мнению В.Г. Самойловича, находят свое отражение в производственной функции.

Автор характеризует категорию трудовых ресурсов как элемент, подлежащий оценке с точки зрения количественных и качественных показателей, что соответствует современным представлениям о специфических и ключевых ресурсах производственной системы, наделенных не только трудоспособностью, но и готовность к работе, осознанная реализация своих знаний, умений и навыков.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		10

Другими словами, трудовые ресурсы представляют собой экономически активное население, располагающее рабочей силой и использующее ее в производственной деятельности.

С точки зрения воспроизводства трудовых ресурсов (на этапе их формирования из внешних источников), такую категорию можно назвать ресурсной, т.е. накапливаемой для использования в будущем времени. При использовании ресурсной составляющей труда появляется возможность в условиях Российского законодательства удовлетворять отложенный спрос предприятия на трудовые ресурсы путем привлечения экономически неактивного населения на рынке труда.

Таким образом, двухкомпонентная структура трудовых ресурсов представляет: фактическую, задействованную в производстве часть населения (кадры, а в их совокупности персонал) и потенциальную, в виде резервной части населения, претендующей на трудоустройство. Другими словами, кадры, персонал и рабочая сила являются составной частью трудовых ресурсов, отражающие их количественные характеристики. Более полное представление об изучаемом объекте может дать его классификация по общим признакам, представленная в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация трудовых ресурсов.

Признак	Характеристика трудовых ресурсов	
Уровень профессиональной подготовки	Наличие профессии	
	Наличие специальности	
	Наличие квалификации	Высококвалифицированные
		Квалифицированные
Низкоквалифицированные		
	Неквалифицированные	
Экономическая активность	Экономически активные	
	Экономически неактивные	
Отношение к экономическим субъектам	Задействованные в экономическом процессе (фактические)	
	Не задействованы в экономическом процессе (потенциальные)	
Уровень образования	Наличие общего образования	
	Наличие специального образования	Высшее
		Среднее
Начальное		
Трудоспособность	Трудоспособное население в рамках трудоспособного возраста	
	Трудоспособное население за рамками трудоспособного возраста	
	Трудоспособное население с частичными ограничениями по состоянию здоровья	

Классификация трудовых ресурсов по основным признакам позволяет сделать вывод о существовании тесной взаимосвязи между уровнями концентрации трудовых ресурсов, как в стране, регионе, отрасли, так и на предприятии. Из этого следует, что трудовые ресурсы общества являются базой для формирования трудовых ресурсов конкретного предприятия. Таким образом, необходимо рассматривать трудовые ресурсы как совокупность понятий труд (или трудовой процесс) – целесообразная деятельность по производству требуемых человеку благ в рамках предприятия – и ресурсы (от франц. *ressource* – вспомогательное средство) как запас этого труда на предприятии и рынке труда. Состав классификационных признаков неоднозначен у разных авторов и зависит не от отраслевой принадлежности предприятия, а от авторской точки зрения на значение и роль персонала в экономике предприятия.

Рассматривая персонал по признаку участия в производственной деятельности, И.Н. Иванов делит его на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. Он наделяет наиболее активной ролью промышленно-производственный персонал и делит его на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

В.Р. Веснин классифицирует персонал в соответствии с видами деятельности, выполняемыми функциями и категориями должностей на основании статистической структуры. Спорными эти определения кажутся потому, что в них игнорируется содержательная сторона характеристик персонала. Представленные характеристики персонала не отражают в полной мере роли и значения трудовых ресурсов в рамках производственной деятельности предприятия. Хотя увеличение производственно-экономических показателей, количества и качества выпускаемой продукции, рост конкурентоспособности, рынка сбыта во многом зависит от уровня квалификации задействованных на предприятии кадров, а также от организации их труда, четкого распределения функциональных обязанностей и ответственности за результат. Другими словами, в основе рационального использования трудовых ресурсов лежит разделение труда с учетом отраслевой и организационной специфики, которое наделяет их особой ролью и значением для

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
						12
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

экономики предприятия как ключевого фактора производства в рыночных условиях хозяйствования.

Разделение труда в рамках предприятия позволяет не только эффективно использовать трудовой потенциал, разграничивая его деятельность при выполнении сложных производственных функций, но и совершенствовать состав и структуру производственных подразделений, учитывая специализацию и квалификацию кадров с максимальной эффективностью для достижения поставленных перед предприятием целей, что отвечает требованиям приведения производственной системы в соответствие со стратегическими планами предприятия. Современная организационно-экономическая система предприятия включает в себя производственные подразделения, участки подготовительных работ, инженерно-технические, административные органы управления, имеет цель обеспечения слаженной и бесперебойной работы за счет четкого разделения труда по следующим видам: технологическое, функциональное, профессионально-квалификационное.

Рассматривая персонал сквозь призму разделения труда внутри предприятия Л.И. Трусова, В.В. Богданов, В.А. Щепочкин отмечают наличие разных ролей трудового персонала. Так, например, при технологическом разделении труда формируется состав и структура производственных подразделений, а также происходит закрепление за соответствующими исполнителями отдельных процессов, стадий, переделов, фаз и операций.

Профессионально-производственное разделение труда позволяет делить работающих по группам различных профессий, специальностей и сложности труда. Функциональное разделение труда группирует отдельных работников и различные категории персонала с учетом их участия в производственном процессе. Самойлов, также в основу классификации персонала закладывает принцип разделения труда.

Процесс разделения труда на простые элементы оказывает явно положительный эффект, выражающийся в повышении производительности труда, снижении временных, производственных затрат. В то же время нельзя согласиться с тем, что разделение труда может быть непрерывным и бесконечным процессом.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

При упрощении производственного процесса сложные разнообразные операции трансформируются в однообразные монотонные действия, которые приводят персонал к быстрой утомляемости.

Возникает необходимость в дополнительном времени для отдыха, предприятие вынуждено увеличивать расходы на профилактику здоровья персонала. В этой связи, социальный аспект производственной деятельности, требующий поддержания высокой работоспособности персонала, обосновывает оптимизацию разграничения труда, вынуждает заниматься поиском новых методов организации труда с применением более сложных машин и оборудования, не использующих физический труд, а также стимулирования творческого процесса.

За счет дифференциации состава участников с учетом уровня специализации и материально-технической оснащенности производственного процесса достигается максимальная точность в распределении трудовых ресурсов в соответствии с потребностями основных и вспомогательных подразделений предприятия. При наличии критериев по количественному и качественному составу трудовых ресурсов предприятие может формулировать обоснованный запрос на рынок труда с целью привлечения нового персонала из состава экономически неактивного населения.

Таким образом, трудовые ресурсы как фактор производства предприятия включают в себя фактический персонал, обладающий требуемыми количественными и качественными характеристиками, участвующий в процессе реализации планов предприятия; как составная часть трудовых ресурсов страны содержат и потенциальный персонал (резервную часть) из категории экономически неактивного населения, имеющий способности к труду и готовый реализовать их в экономической деятельности предприятия.

Итак, основными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

- «изучение показателей численности рабочей силы, ее движения, состава, структуры и квалификационного уровня рабочих, использования рабочего времени, трудоемкости продукции, а также определение влияния изменения численности рабочих на объем выпуска продукции;

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		14

- анализ показателей производительности труда, их динамики, определение влияния отдельных факторов на изменение производительности труда, расчет влияния изменения производительности труда на объем выпуска продукции, выявление резервов повышения производительности труда».

В этой связи необходимо сделать следующее замечание в отношении потенциальной части трудовых ресурсов предприятия. Надо понимать, что не каждый потенциал может быть реализован полностью, один реализуется частично, а другой – вообще не реализуется. Поэтому воспроизводственный процесс на каждом этапе его осуществления (формирования, распределения и использования) имеет существенное значение как для количественных, так и для качественных показателей трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы, задействованные в реализации программ, связанных с интеграцией инновационных изменений и модернизацией производства, в значительной степени определяют пути дальнейшего развития предприятия и играют важную роль в повышении его конкурентоспособности.

1.2 Значение и показатели эффективного использования трудовых ресурсов для предприятия

Трудовые ресурсы — это «производительная сила предприятия, включая населения трудоспособного возраста, которая имеет физический и интеллектуальный потенциал для производства товаров и услуг.

Необходимые для реализации трудовой деятельности физических интеллектуальных качеств человека зависит от возраста, в котором подаются определенные критерии, что позволяет выделить трудовые ресурсы».

Создание производства зависит от людей, которые работают в компании (предприятии). Правильная организация производства, оптимальные принципы играют конечно важную роль, но все-таки успех компании зависит от производства конкретных людей, их знаний, навыков, квалификации, способности разорваться в сути проблем и найти требуемое решение.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		15

Трудовые отношения — самая сложная проблема бизнеса, особенно когда в коллективе предприятия находится большое количества людей. Трудовые отношения включают в себя широкий круг проблем, связанные с организацией трудового процесса, обучения и найма, отбора оптимальной системы заработной платы, созданием партнерства в компании.

Обычно рабочий персонал компании состоит из производственного персонала и персонала, занятого в непроизводственной сфере.

Производственный персонал — работники, занятые в сфере производства и услуг — это основная часть рабочей силы предприятия. Под сотрудниками предприятия понимается совокупность работников различных профессиональных групп или квалификационных групп, занятые на предприятии в соответствующем им со штатным расписанием и работающих собственников организаций, принимающие на предприятии (компании) заработную плату.

Необходимо различать понятия персонал, кадры, трудовой потенциал, рабочая сила, человеческие ресурсы. Кадры — это квалифицированный состав сотрудников предприятия. Понятие персонал включает в себя весь личный состав работников, работающих на заводе, а именно людей, нанятых в сочетании с другими предприятиями; лица, которые осуществляют работу в рамках гражданско-правового характера.

Трудовой потенциал — это так называемые конкретные рабочие, эффективность которых, как известно, в процессе труда. Отличие между понятиями «трудовой потенциал» и «рабочая сила» в том, что трудовой потенциал — это рабочая сила, которая имеет свои индивидуальные особенности качества. Трудовой потенциал организации не является постоянным, он постоянно меняется. Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников организации описывает структуру кадров. В зависимости от участия в производственном процессе весь персонал предприятия делится на две категории: промышленно-производственный (ППП) и непромышленный.

Также в науке и экономике, управления используется понятие «трудовой потенциал» организаций, отдельных сотрудников. «Потенциал» — это источник

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		16

возможностей, ресурсов, резервов, которые могут быть активированы, и используются для решения проблем или достижения отдельных целей.

Трудовой потенциал является обобщенной характеристикой мер и качества совокупных возможностей к труду, их динамизм в качестве постоянного, процесса, развивающегося, характеризующие возможности или способностей в соответствующих сферах жизни. Трудовой потенциал отдельного работника является основой формирования трудового потенциала высших структурных уровней организации, производства в целом.

Термин «трудовой потенциал работника» включает в себя комбинацию физических и интеллектуальных качеств человека, а также возможность определения пределов своего участия в трудовой деятельности, способности для достижения в определенных условиях значимые результаты; а также для прогресса и улучшения в процессе труда. Трудовым потенциалом человека называют часть его личности, человеческий потенциал, широкий и всеобъемлющий, на объем и глубину которого влияет различные факторы, таких как навыки, образование, окружающая среда и другие. В условиях рыночных отношений расширения использования качественного трудовых ресурсов предприятия становится необходимым условием для завоевания более стабильной и лидирующей позиции на рынке. Эффективность организации управления персоналом напрямую влияет на конкурентные возможности и является одним из самых важных областей преимуществ создания предприятия.

Основные характеристики персонала компании являются размер и структура.

Численность персонала на предприятии зависит от сложности, характера, интенсивности труда производственных и управленческих процессов, степени механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют его нормативное значение. Наиболее объективный персонал характеризуется количеством сотрудников, работающих в настоящее время в компании.

Структурой персонала называют совокупность различных групп работников и объединенных по признакам и категориям. В зависимости от участия в производственном процессе различают: промышленный персонал - рабочие,

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		17

непосредственно связанные с производством и непроизводственный персонал - работники, которые непосредственно не связаны с производством.

В зависимости от характера трудовых функций промышленного персонала делится на категории:

- рабочими называют работников, непосредственно участвует в создании каких-либо ценностей или в предоставлении промышленных и транспортных услуг;

- специалистами называют работников, которые реализуют юридические, технически, организационные, административные и другие функции. К ним также относится: экономисты, юристы, инженеры, бухгалтеры;

- служащими называют работников, которые осуществляют финансово-расчетные функции, подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, табельщики, кассиры, экспедиторы и др.;

- сотрудники (технические исполнители) — работники, занятые в финансовой и бухгалтерской сфере, подготовка документаций, коммунальные услуги и другие функции. К ним относятся секретари, кабельщики, кассиры;

- руководители, осуществляющие функции управления организацией.

Разумное распределение работников предприятия по подразделениям, распределение на рабочие места в соответствии с системой разделения труда сотрудничества, с одной стороны, способностями, психофизиологическими способностями работников, соответствующей проделанной работы, с другой стороны, через подбор и расположение сотрудников предприятия. В то же время стремление к образованию активных трудовых коллективов и создание условий для профессионального роста каждого сотрудника. Выбор и распределение работников на основе принципов соответствия, перспективы и оборота.

Принцип соответствия характеризует соответствие профессиональных и нравственных качеств претендента требованиям замещаемой должности.

Принцип перспективности основывается на учете следующих факторов:

- для различных категорий должностей должен быть установлен возрастной ценз;

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		18

- необходимо устанавливать критерии продолжительности периода работы сотрудника водной должности и на одном рабочем месте;

- для различных категорий должностей должен быть установлен график систематического и своевременного повышения квалификации.

Принцип сменяемости является принципом, в котором должны лучше использовать персонал, способствовать движению внутри труда, чтоб избавиться от застоя кадров, связанный с длительным пребыванием на тех же позициях, часто несет в себе негативное влияние на бизнес.

Исходные данные для выбора и распределения работников являются: кадровая политика компании; Правила по отбору и распределению кадров; Положением об оплате труда и стимулирования; Сертификация работника; трудовые договоры; должностные обязанности; штатное расписание; Трудовой кодекс и другие нормативные акты.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

При решении такой задачи следует учитывать пригодность работника к определенному виду работ, а также нужно сформулировать требования к конкретной работе и принять во внимание личные качества сотрудников. Для подбора и распределения управленческих кадров нужно рассмотреть следующие показатели: уровень квалификации; деловая хватка; производительность; качество их работы; стиль и методы работы; аналитические навыки; способность к обучению; участие в инновационной деятельности; дисциплина; психологическая совместимость.

Цель составления баланса рабочей силы предприятия заключается в том, чтобы в первую очередь определить дополнительную потребность в рабочей силе по категориям работающих. Составление баланса предусматривает сопоставление имеющихся трудовых ресурсов в разрезе категорий с требуемой их величиной (потребностью).

При расчете имеющихся трудовых ресурсов исходят из:

- наличия на начало анализируемого периода;

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		19

- вновь принято на работу в течение анализируемого периода;
- уволено в течение анализируемого периода;
- наличие на конец периода.

Для расчета потребности в трудовых ресурсах на предприятии применяются следующие методы расчета:

- по сложности производственной программы;
- по эксплуатационным требованиям;
- по стандартам обслуживания;
- по стандарту числа работников;
- в соответствии со стандартами типовых структур управления.

По способу сложности производственной программы, рассчитывается потребности в работниках главного и вспомогательного производства. Также этот способ мог бы быть использован только для стандартных видов работ. Мы можем сказать, что он используется для определения потребности в работниках на работах с формой сдельной оплаты.

Целесообразное применение персонала предприятия – обязательное условие для обеспечения бесперебойности производственного процесса и удачное выполнение поставленных задач. Для целей анализа весь персонал следует разбить на промышленный и непромышленный персонал. Для промышленного производственного персонала (ППП) относятся лица, работающие на трудовых операциях, связанные с основной деятельностью, и непромышленным персоналом являются сотрудники учреждений культуры, общественного питания, медицины и так далее.

Квалификация работников также зависит от возраста, стажа, образования и так далее. Таким образом, при анализе проверяют следующие критерии в трудоспособном возрасте, опыт работы и образование.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		20

2 Анализ трудовых ресурсов Могочинской дистанции гражданских сооружений

2.1 Краткая характеристика Могочинской дистанции гражданских сооружений

Могочинская дистанция гражданских сооружений (далее – дистанция) является структурным подразделением Забайкальской дирекции по эксплуатации зданий и сооружений – структурного подразделения Забайкальской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» (далее – дирекция).

Дистанция руководствуется в своей работе Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, уставом ОАО «РЖД», Нормативными и иными документами ОАО «РЖД», Забайкальской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» (далее- железная дорога) и дирекции, а также настоящим Положением.

Полное наименование дистанции – Могочинская дистанция гражданских сооружений – структурное подразделение Забайкальской Дирекции по эксплуатации зданий и сооружений – структурного подразделения Забайкальской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

Сокращенное наименование дистанции – Могочинская дирекция гражданских сооружений.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		21

Дистанция имеет круглую печать со своим полным наименованием и указанием на местонахождений, а также полным фирменным наименованием ОАО «РЖД», железной дороги и дирекции. Дистанция может иметь штампы и бланки со своим наименованием, эмблему и другие средства визуальной идентификации, содержащие указание на принадлежность к ОАО «РЖД», железной дороге и дирекции.

Местонахождение дистанции: 673732, Забайкальский край, город Могоча, улица Первомайская, дом 2.

Основными задачами дистанции является обеспечение безопасной эксплуатации, содержания, ремонта и реконструкции зданий и сооружений, находящихся на обслуживании дистанции, и устойчивого функционирования объектов технологического и коммунального назначения, содержание жилищного фонда и предоставления коммунальных услуг.

Дистанция в соответствии с возложенным на нее задачами осуществляет следующие функции:

- выполняет ремонтно-строительные работы на объектах технологического и коммунального назначения и жилищного фонда;
- обеспечивает текущее содержание, ремонт и реконструкцию объектов технологического и коммунального назначения;
- заключает с пользователями зданий соглашений об уровне и качестве предоставляемых услуг и формирует наряды-заказы;
- обеспечивает надежность и эффективность работы наружных и внутренних инженерных систем объектов технологического и коммунального назначения;
- проводит работу по обеспечению бережливого производства на производственных участках дистанции;
- обеспечивает соблюдение технологии выполняемых работ;
- разрабатывает перспективные планы по реконструкции и обновлению основных фондов;
- реализует в установленном ОАО «РЖД» порядке проекты, входящие в инвестиционную программу;

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		22

- разрабатывает проектно-сметную документацию на проведение текущего и капитального ремонта объектов технологического и коммунального назначения;
- контролирует выполнение и участвует в приемке работ по текущему и капитальному ремонту и новому строительству объектов технологического и коммунального назначения;
- выполняет работу по оптимизации расходов на содержание объектов технологического и коммунального назначения, а также жилищного фонда;
- проводит мероприятия по подготовке объектов технологического и коммунального назначения к сезонным условиям работы;
- организует работу по внедрению на объектах дистанции технических средств, ресурсосберегающего оборудования и инновационных технологий;
- организует работу по внедрению на объектах дистанции технических средств, ресурсосберегающего оборудования и инновационных технологий, направленных на снижение себестоимости работ;
- проводит мониторинг технологического состояния объектов дистанции;
- создает условия для развития изобретательской и рационализаторской деятельности;
- разрабатывает мероприятия по замене технологического оборудования, выработавшего срок эксплуатации, готовит предложения для включения в целевую программу ОАО «РЖД» по промышленной безопасности;
- разрабатывает и реализует мероприятия по улучшению условий труда, проводит профилактическую работу по предупреждению производственного травматизма;
- формирует бюджеты и планирует показатели хозяйственной деятельности дистанции в соответствии с требованиями нормативных документов ОАО «РЖД», железной дороги и дирекции;
- планирует использование трудовых ресурсов, реализует мероприятия по повышению производительности труда, оптимизации эксплуатационных расходов и увеличению доходов;
- проводит работу по повышению квалификации, профессиональной переподготовки работников дистанции, их аттестации;

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		23

- проводит единую политику в области оплаты и мотивации труда, нормирования трудовых затрат, рационального использования трудовых ресурсов и социальной защиты работников в соответствии с нормативными документами и коллективным договором ОАО «РЖД»;

- осуществляет в установленном ОАО «РЖД» порядке мероприятия по защите объектов и работников дистанции от террористических актов;

- обеспечивает проведение мероприятий по мобилизационной подготовке и гражданской обороне в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными документами ОАО «РЖД»;

- обеспечивает установленный режим секретности, проводит мероприятия по противодействию деятельности иностранных технических разведок и по технической защите информации при выполнении работ о сведениями, составляющими государственную и коммерческую тайну.

Дистанция имеет право:

- планировать свою работу и определять перспективы развития в порядке, предусмотренном нормативными документами ОАО «РЖД», железной дороги и дирекции, исходя из утвержденных бюджетов, спроса на предоставляемые услуги, необходимости обеспечения производственного и социального развития;

- пользоваться имуществом, которым дистанция наделена дирекцией;

- представлять в пределах своей компетенции интересы ОАО «РЖД», железной дороги и дирекции в органах государственной власти и местного самоуправления, коммерческих и некоммерческих организациях (партнерствах, союзах, ассоциациях, фондах);

- принимать участие в выставках, ярмарках, аукционах, конференциях, семинарах, симпозиумах по решению ОАО «РЖД», железной дороги и дирекции;

- пользоваться в установленном порядке бухгалтерской, статической и иной отчетностью дирекции, необходимой для выполнения возложенных на дистанцию задач;

- осуществлять взаимодействие с филиалами ОАО «РЖД» и их структурными подразделениями, дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД» (в

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		24

соответствии с соглашениями о взаимодействии) по вопросам, находящимся в компетенции дистанции;

- вести официальную переписку с организациями и гражданами по вопросам, находящимся в компетенции дистанции;

Структура дистанции – состав и соотношение ее внутренних звеньев (цехов, участков, отделов, и других подразделений), составляющих единый хозяйственный объект.

Основной структурной производственной единицей дистанции являются производственные участки, представляющие собой совокупность рабочих мест, на которых выполняется технологически однородная работа или различные операции по изготовлению одинаковой или однотипной продукции, выполняется определенная стадия производственного процесса по превращению сырья и материалов на готовую продукцию или ряд стадий производственного процесса по изготовлению какого-либо изделия или его части.

Дистанцией руководит начальник дистанции, назначенный должность и освобождаемый от должности в установленном ОАО «РЖД» порядке.

Начальник дистанции имеет заместителей которые назначаются на должность и освобождаются от должности в установленном ОАО «РЖД» порядке.

Структура Могочинской дистанции представлена на рисунке 2.1.

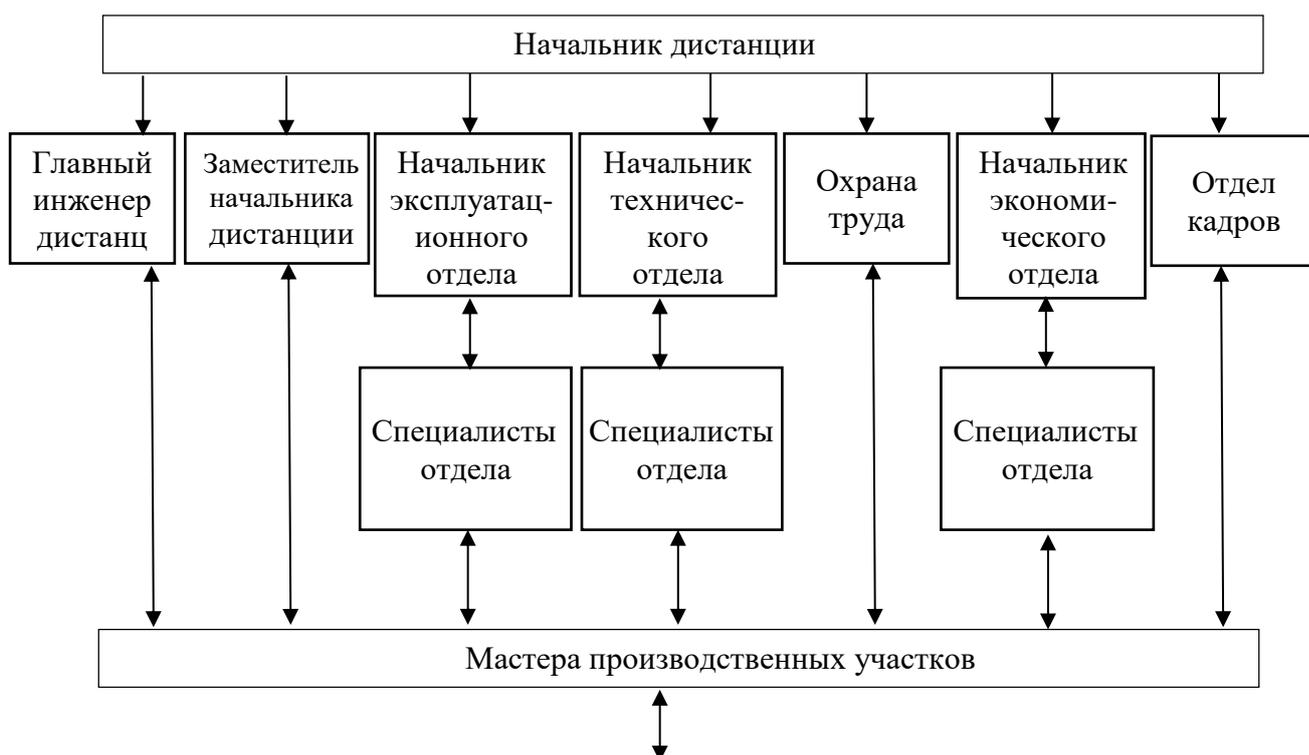


Рисунок 2.1 – Структура предприятия Могочинской дистанции гражданских сооружений

Обязанности начальника дистанции в его отсутствие исполняет один из заместителей начальника в соответствии с распределением обязанностей между начальником дистанции его заместителями.

Компетенция и условия деятельности начальника дистанции определяются законодательством Российской Федерации, настоящим положением выданной в установленном ОАО «РЖД» порядке и заключаемым с ним трудовым договором.

Начальник дистанции:

- руководит дистанцией на принципе единоначалия и имеет персональную ответственность за выполнение возложенных на дистанцию задач и функций;
- распоряжается имуществом дистанции, обеспечивает его сохранность и эффективное использование в пределах, определенных настоящим Положением, выданной доверенностью и нормативными документами ОАО «РЖД», железной дороги и дирекции;
- издает в пределах своей компетенции приказы, распоряжения и иные распорядительные акты, обязательные для исполнения всеми работниками дистанции;
- осуществляет права и обязанности работодателя в трудовых отношениях с работниками дистанции, в том числе приём и увольнение, а также перевод и перемещение работников дистанции, применяет к ним меры поощрения и налагает на них дисциплинарные взыскания;
- представляет в установленном порядке на согласование начальника дирекции штатное расписание дистанции;
- распределяет обязанности между начальником дистанции и его заместителями.

Работники дистанции имеют права и выполняют обязанности, пользуются льготами и несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации,

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		26

коллективным договором ОАО «РЖД», нормативными документами ОАО «РЖД», приказами, распоряжениями и иными распорядительными актами железной дороги и дирекции, настоящим положением и своими должностными инструкциями.

2.2 Анализ основных показателей работы Могочинской дистанции гражданских сооружений

Основные экономические показатели деятельности компании представляют собой совокупность взаимосвязанных показателей функционирования организации, которые в совокупности могут дать представление об эффективности ее работы.

Основные экономические показатели динамически рассчитываются и анализируются за три года.

Главными потребителями услуг и работ, осуществляемых дистанцией, являются другие подразделения ОАО «РЖД», филиалы и Дирекция по эксплуатации зданий и сооружений.

Выполнение основных производственно-финансовых показателей работы дистанции за 2019-2021 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Выполнение основных показателей работы Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

В тысячах рублей

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.		Откло- нение от плана	Абс. из- менение 2021 г. к 2020 г.	Отн. изменение, %	
			план	факт			факт 2021 г. к плану 2021 г.	2021 г. к 2020 г.
Выполнение капитального ремонта, тыс.руб.	40826	39007	47945	32882	-15063	-6125	68,5	84,3
Эксплуатационные расходы, тыс.руб.	394460	441494	465192	443600	-21592	2106	95,3	100,5
Среднесписочная численность, чел.	195	192	189	189	-	3	100,0	98,4

Фонд заработной платы, тыс.руб.	107796	110395	112941	112396	-545	2001	99,5	101,8
Среднемесячная заработная плата, руб.	46185	47998	49841	49645	-196	1647	99,6	103,4
Производительность труда, тыс.руб./чел.	209,4	203,1	253,7	174,0	-79,7	-29,1	68,5	85,7

По итогам 2021 года, за счет эксплуатационных расходов капитальный ремонт проводится на 16 объектах на общую сумму при плане 47945 тыс. руб. выполнено на 32882 тыс. руб. (или 69% от плана), из них собственными силами 10 объектах при плане 20427 тыс. руб. выполнение составило 20427 тыс. руб., под-рядным способом шести объектов при плане 27518 тыс. руб. выполнение 12455 тыс. руб. или 45% к плану.

Динамика выполнения капитального ремонта за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 2.2.

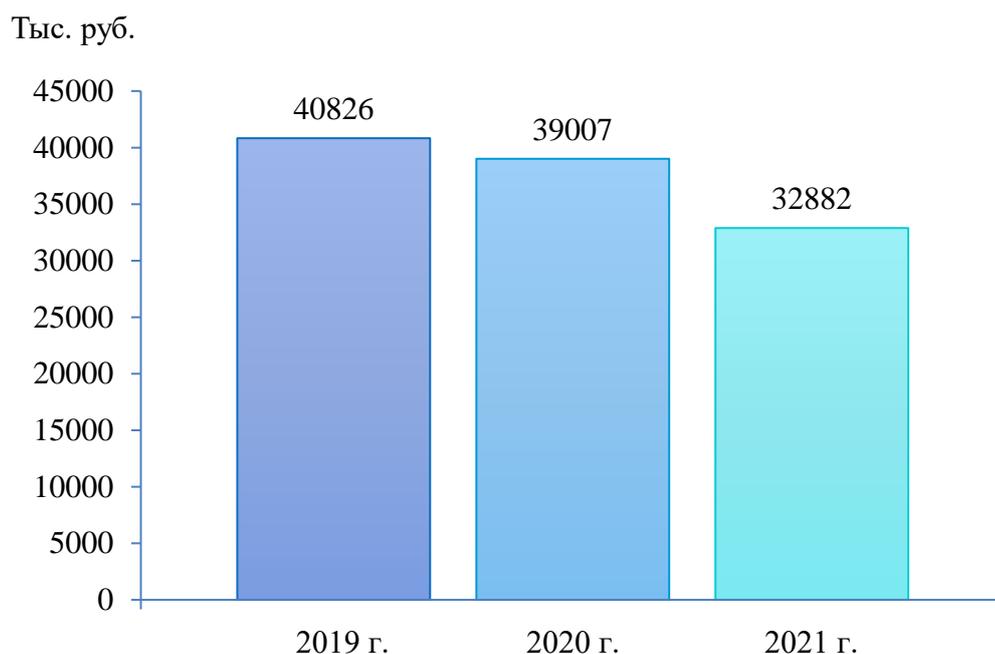


Рисунок 2.2 – Динамика выполнения капитального ремонта Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

2.3 Анализ эксплуатационных расходов

По результатам работы Могочинской дистанции гражданских сооружений за 12 месяцев 2021 г. экономия эксплуатационных средств составила 2001 тыс. руб.

фактические расходы состоялись в сумме 443600 тыс. руб. в сравнении с 2020 г., в 2021 г. эксплуатационные расходы увеличились на 0,5%

Эксплуатационные расходы дистанции по всем элементам затрат представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Расходы Могочинской дистанции гражданских сооружений

В тысячах рублей

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. изменение 2021 г. к 2020 г.	Отн. изменение 2021 г. к 2020 г.,%
Эксплуатационные расходы-всего, в том числе:	394460	441494	443600	2106	100,5
- затраты на оплату труда;	107796	110395	112396	2001	101,8
- отчисления на социальные нужды;	33118	33920	36006	2086	106,1
- электроэнергия;	21823	17723	18143	420	102,4
- прочие материальные затраты;	100963	130412	115606	-14806	88,6

Продолжение таблицы 2.2

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. изменение 2021 г. к 2020 г.	Отн. изменение 2021 г. к 2020 г.,%
- амортизация;	43489	52913	55673	2760	105,2
- прочие расходы.	48993	51714	48256	-3458	93,3

По элементу «Затраты на оплату труда» получен перерасход средств в сумме 2001,0 тыс. руб.

По элементу «Топливо» получена экономия к плану в сумме 970 тыс. руб. за счет экономии угля в связи с проведением ежемесячной акции по минимизации вредного воздействия на окружающую среду согласно распоряжению № 1484р.

По элементу «Прочие материальные затраты» в целом расходы сложились в сумме 115606 тыс. руб., что ниже затрат 2020г на 14806,0 тыс. руб., По элементам получены следующие отклонения:

- по оплате счетов за капитальный ремонт, выполненный подрядным способом расходы составили 12069,0 тыс.рублей,

- по уборке помещений экономия средств 444 тыс. руб., по причине не выполненных объемов работ установленных в договоре, а также за счет внеплановых выходных в ноябре месяце;

- по операционной составляющей перерасход средств составил 103 тыс. руб., по причине дважды внепланового вывоза материалов с ДМТО г. Чита, для своевременного выполнения ремонтно-строительных работ;

- по услугам ремонта ОПС получена экономия в сумме 1394,0 тыс. руб., по причине неполного объема обслуживания систем на объектах;

- по коммунальным расходам перерасход средств в сумме 1099,0 тыс. руб., по причине того, что в марте месяце вышли из строя приборы учета ХВС и ГВС по производственному участку Могоча (здание общежитие) расходы предъявлены по расчету за период март-ноябрь, неисправность устранена направлена заявка на опломбировку и принятие прибора учета в учет; также в сентябре текущего года вышел из строя прибор учета на объекте Отделение дороги (реабилитационный центр), произошла утечка по прибору учета, неисправность устранена, прибор принят в учет;

- по обследованию зданий экономия 18 тысяч руб., по причине отсутствия контрагента при торгах в электронном магазине;

По элементу «Амортизация» сложился перерасход средств в сумме 2760 тыс. руб. к 2020г.;

По «Прочим затратам» расходы сложились в сумме 48256 тысяч руб. Получена экономия средств к 2020г., в сумме 3458 тысяч руб.

В 2021 г., в сравнении с 2020г., сложилась экономия эксплуатационных расходов по элементам ,топливо , прочие материальные затраты и прочие расходы, по всем остальным элементам произошел перерасход в связи с незапланированными ремонтными работ по устранению замечаний начальника Забайкальской железной дороги и начальника Могочинского территориального управления.

Анализ фонда заработной платы продемонстрирован на рисунке 2.4.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		30

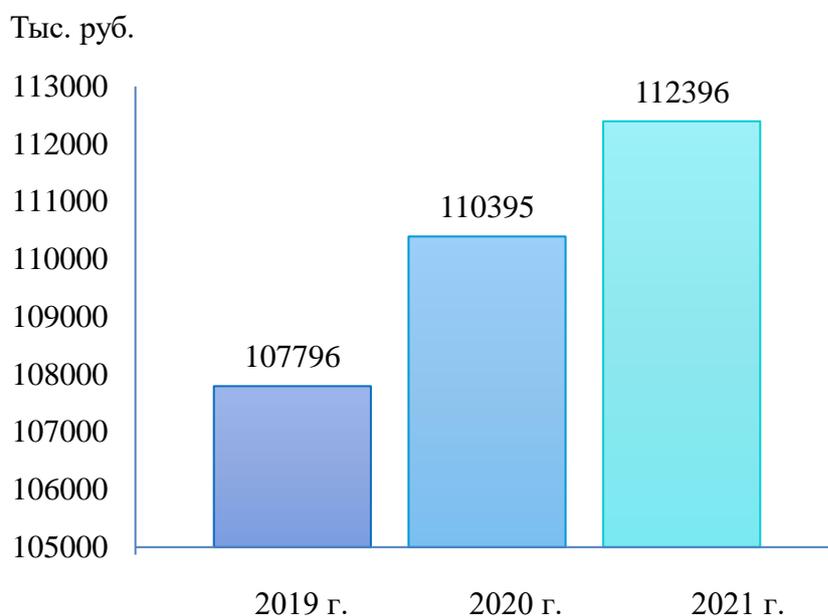


Рисунок 2.4 – Фонд заработной платы дистанции за 2019-2021 гг.

Для выполнения установленных заданий в основной деятельности планом по труду 2021 года предусмотрен фонд оплаты труда в сумме 112941 тыс. руб., фактически фонд заработной платы составил – 112396 тыс.руб., экономия сложилась в сумме 545 тыс. руб. за счет снижения процента премии за невыполнение основных показателей;

Среднемесячная заработная плата по дистанции 2021 года составила 49 645 рубль, к предыдущему отчетному периоду сумма увеличилась на 1 647 рублей.

Увеличение среднемесячной заработной платы составило 3,4 %, что ниже на 0,2 % плановой индексации 2021 г. в размере 3,6 %.

Увеличение заработной платы за 2021 г. объясняется за счет выплат вознаграждения за преданность компании, оплаты ежегодных отпусков, учебных отпусков и материальной помощи, так же рост объясняется индексацией заработной платы на 5,3%.

На рисунке 2.5 отражена динамика изменения среднемесячной заработной платы на Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019- 2021 гг.

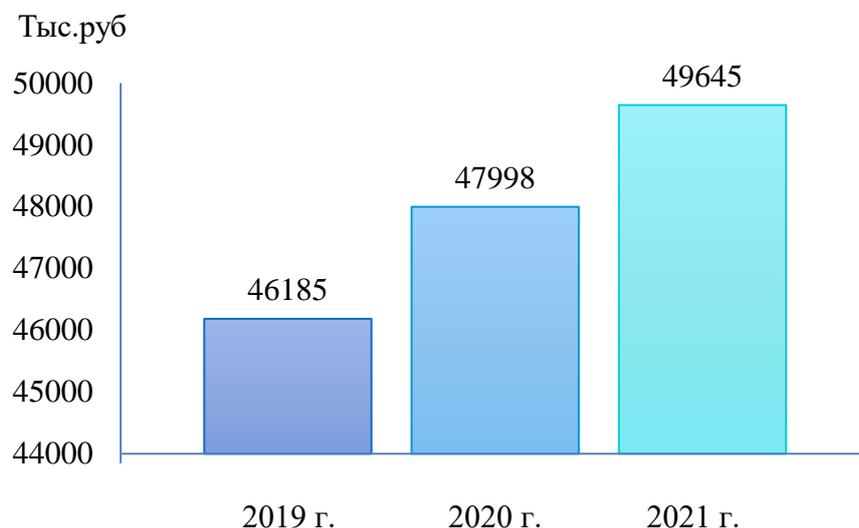


Рисунок 2.5 – Среднемесячная заработная плата дистанции за 2019-2021 гг.

Производительность труда за 2019, 2020 и 2021 гг. Могочинской дистанции гражданских сооружений отражена на рисунке 2.6.

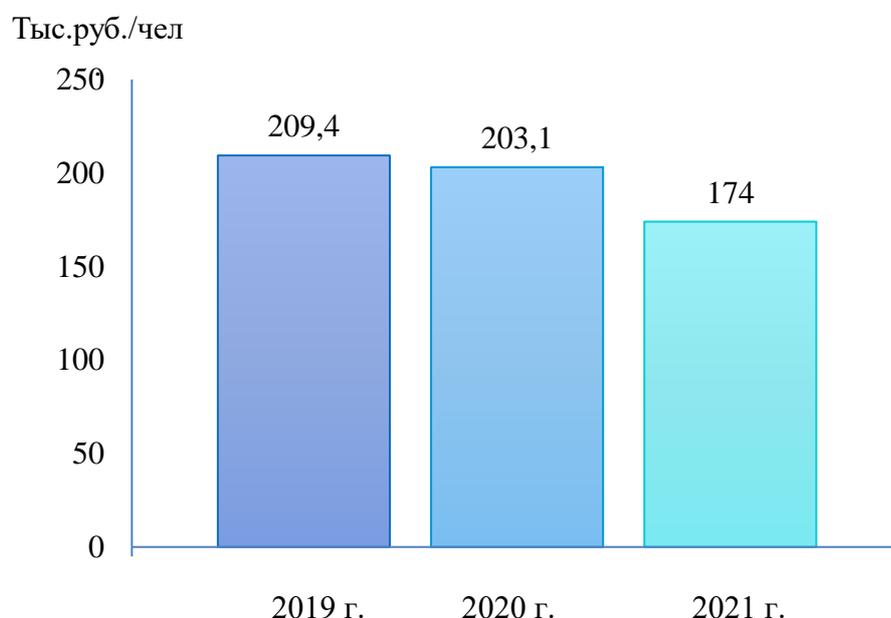


Рисунок 2.6 – Производительность труда дистанции за 2019-2021 гг.

В 2021 г. производительность труда составила 174,0 тыс. руб./чел., ниже, чем за 2020 г. В 2020 г. производительность труда составила 253,7 тыс.руб./чел. Это обусловлено уменьшением выполнения капитального и текущего ремонта в 2020-2021 гг.

Количественная укомплектованность кадрового состава - показатель, оцениваемый путем сопоставления фактической численности работников с расчетной величиной по трудоемкости операций. Он позволяет, с одной стороны,

определить конкурентоспособность организации на рынке труда, с другой стороны отражает степень активности кадровой политики.

Укомплектованность кадрового состава Могочинской дистанции гражданских сооружений представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Количественная укомплектованность кадрами дистанции за 2019-2021 гг.

Год	Списочная численность, чел		Абсолютное отклонение	Процент укомплектованности, %
	план	факт		
2019	196	195	-1,00	99,49
2020	193	192	-1,00	99,49
2021	189	189	-	100,0

На рисунке 2.7 показан процент укомплектованности работников Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

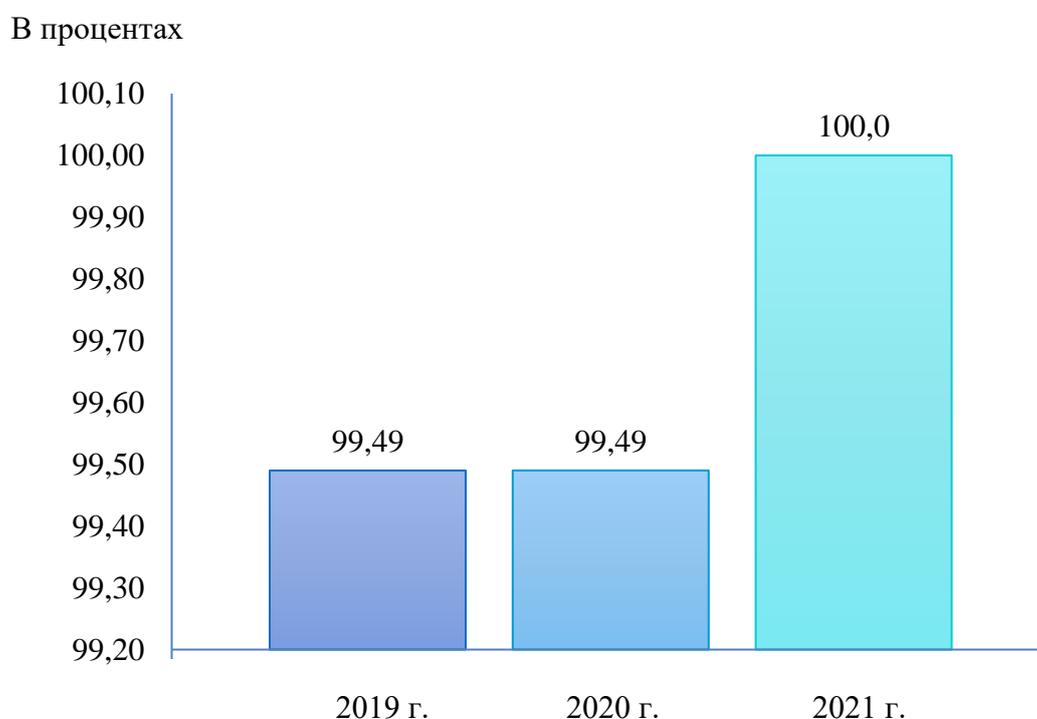


Рисунок 2.7 – Количественная укомплектованность кадрами за 2019-2021 гг.

По данным таблицы фактическая укомплектованность работниками дистанции в 2021 г. равна плановой на 100,00%. Так же произошло уменьшение контингента в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 1,6%.

Количественная укомплектованность кадров, рассмотренная в динамике, позволяет определить конкурентоспособность организации на рынке труда.

В таблице 2.4 представлен анализ структуры контингента по категориям работников Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

Таблица 2.4 – Количественная укомплектованность кадрами по категориям работников дистанции за 2019-2021 гг.

Показатель	Списочная численность рабочих, чел			Абсолютное изменение 2021 г. к 2020 г.	Относительное изменение 2021 г. к 2020 г.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.		
Всего	195	192	189	3	101,48
Руководители	20	21	22	1	105,26
Специалисты	26	23	27	4	125,00
Рабочие	149	148	140	-8	94,6

Основная доля количественной укомплектованности кадрами приходится на рабочих, в 2021 г. она составляет 74,08 % — это электрогазосварщики, электромонтеры, штукатуры, плотники. Доля специалистов 14,85%, руководителей составляет 11,6%. Структура работников за 2019, 2020 и 2021 годы показана на рисунке 2.8.

В процентах

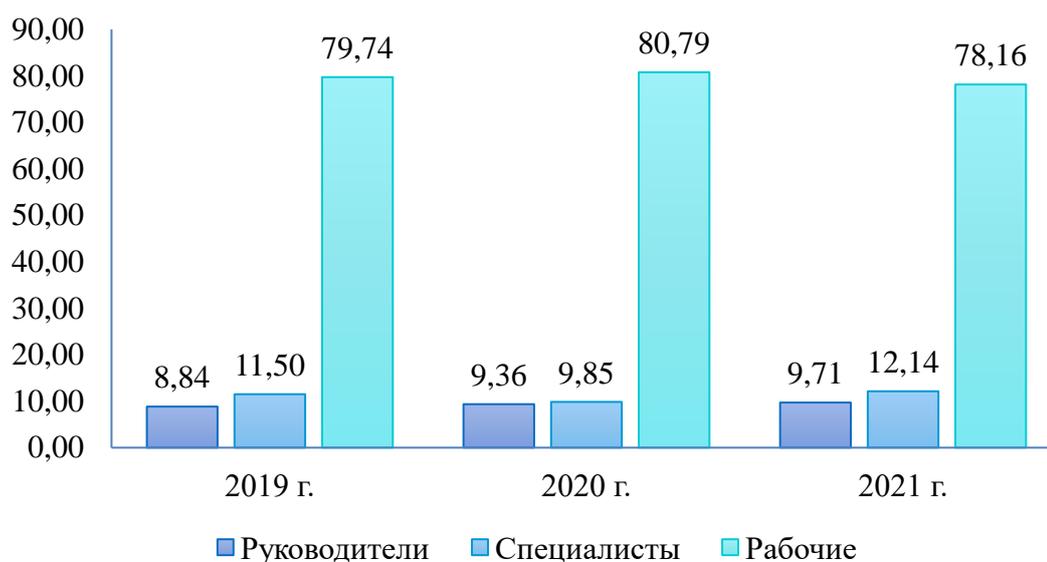


Рисунок 2.8 – Структура персонала дистанции по категориям за 2019-2021 гг.

Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Далее рассмотрим состав и структуру персонала по возрасту таблица 2.5.

Таблица 2.5 – Возрастная структура Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Состав, чел			Структура, %			Абсолютное изменение 2021 г. к 2020 г., %
	2019г.	2020г.	2021г.	2019г.	2020г.	2021г.	
До 30 лет	15	17	20	7,5	9	10,5	3

31-35	20	12	13	10	6	7	1
36-45	74	74	66	38	39	35	-8
46-50	42	36	41	21	19	21,5	5
Старше 50 лет	46	52	50	23	27	26	-2
Пенсионного возраста	9	10	10	4,5	5	5	-

Основная масса рабочих на дистанции – люди в возрасте от 36 до 45 лет – 39%.
Наименьшее количество работников в возрасте от 31 до 35 лет - 7% и работников пенсионного возраста, их 5%.

Возрастная структура дистанции состоит:

На 10,5% из работников в возрасте до 30 лет - 20 человека, из них:

- рабочие – 16 человек;
- руководители – 1 человек;
- специалисты – 3 человека.

На 7% из работников в возрасте от 31 до 35 лет – 13 человек, из них:

- рабочие – 8 человек;
- руководители – 3 человека;
- специалисты – 2 человека.

На 35% из работников в возрасте от 36 до 45 лет – 66 человек, из них:

- рабочие – 50 человек;
- руководители – 6 человек;
- специалисты – 10 человек.

На 21,5% из работников в возрасте от 46 до 50 лет – 41 человек, из них:

- рабочие – 32 человека;
- руководители – 4 человека;
- специалисты – 5 человек.

На 26% из работников в возрасте более 50 лет – 50 человек, из них:

- рабочие – 42 человека;
- руководители – 3 человека;
- специалисты – 5 человек.

На 5% пенсионного возраста – 10 человек, из них:

- рабочие – 10 человек;
- специалисты – 0 человек.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		35

На рисунке 2.9 показана структура персонала дистанции по возрасту за 2019, 2020 и 2021 гг.

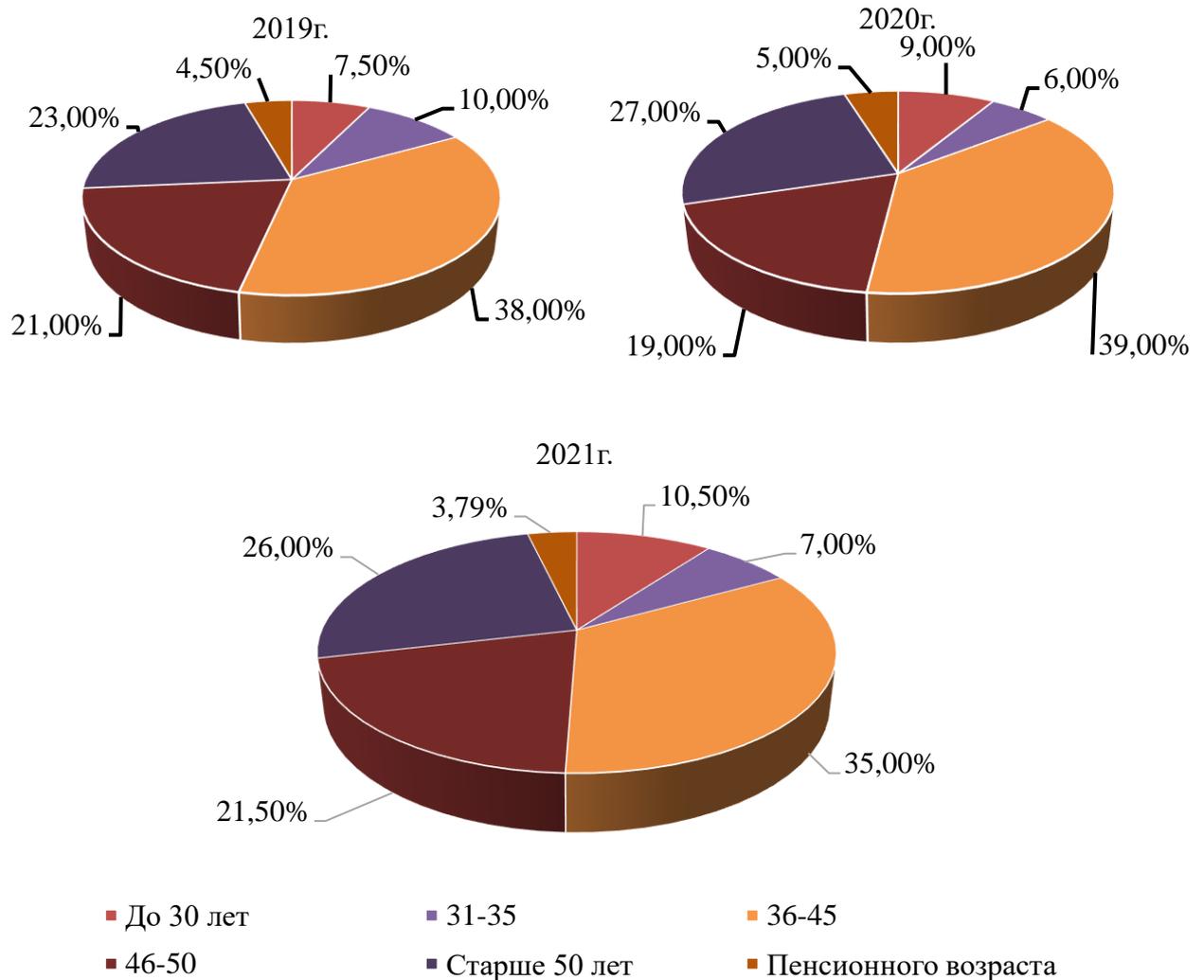


Рисунок 2.9 – Возрастная структура Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

Для оценки структуры персонала по уровню образования выделяют категории работников со средним образованием, средним специальным (профессиональным), высшим профессиональным образованием.

Оценка структуры работников по уровню образования за 2019-2021 гг. представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Структура работников по уровню образования дистанции за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	человек	удельный вес, %	человек	удельный вес, %	человек	удельный вес
Высшее	39	20,0	33	17,2	33	17,5

Среднее профессиональное	30	15,6	23	12,0	29	15,3
Другое	126	64,4	136	70,8	127	67,2
Всего	195	100,0	192	100,0	189	100,0

Структура персонала Могочинской дистанции гражданских сооружений по уровню образования изображена на рисунке 2.10.

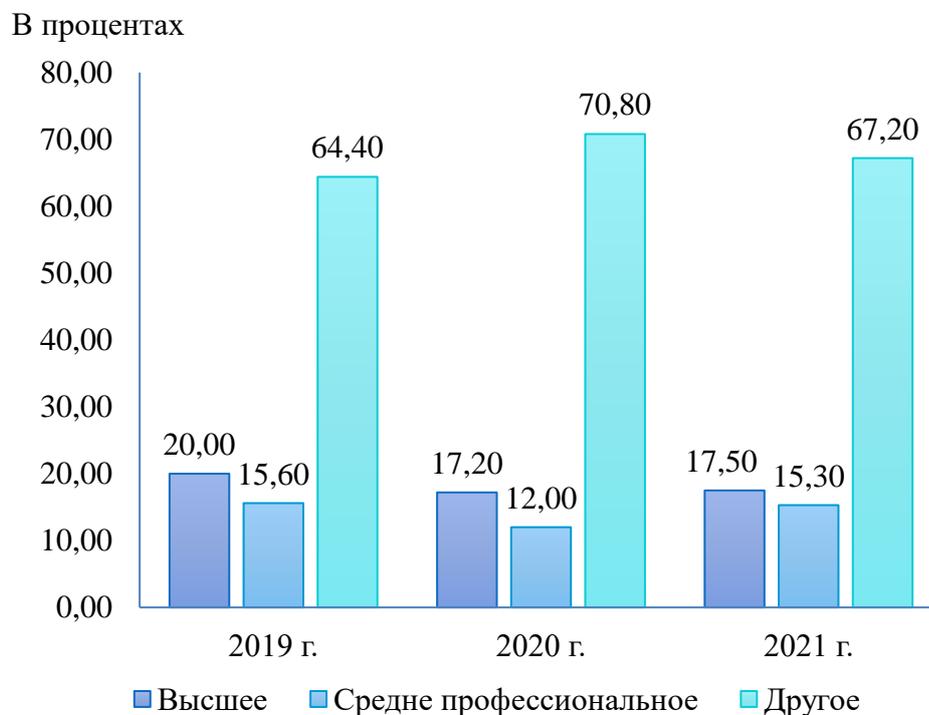


Рисунок 2.10 – Структура персонала Могочинской дистанции гражданских сооружений по уровню образования

Общая численность работников в 2021 г. с высшим образованием составила 33 чел. это 17,5% от общего количества работников дистанции, из них:

- на инженерных должностях используется 31 человек (94%);
- на технических должностях 0 человек (0 %);
- используется на рабочих должностях 2 человек (6 %).

Со средним профессиональным образованием работает 28 человек, из них:

- 4 человек (14%) – используется на инженерных должностях,
- 6 человек (20,6%) – используется на технических должностях,
- 19 человек (65,5 %) – используется на рабочих должностях.

Так же, в дистанции имеется три практика из числа руководителей и специалистов, которые занимают на инженерных должностях один человек, на технических должностях два человека.

2.4 Анализ трудовых ресурсов

Текучесть кадров – это движение работников на предприятии (увольнение, добровольный уход).

Данный процесс может быть естественным, а может быть излишним. Именно излишнее движение персонала на предприятии является проблемой для любой организации, нарушая эффективность функционирования рабочего коллектива.

Естественная текучесть персонала не вызывает опасений, позволяя обновлять коллектив, увеличивать конкурентоспособность фирмы, привлекать молодых специалистов. Излишняя же смена коллектива влечет за собой серьезные финансовые потери, провоцирует ряд организационных трудностей, а также нарушает процесс формирования и закрепления коллектива, что приводит к ряду психологических проблем среди сотрудников фирмы.

Анализ причин текучести кадров позволяет выявить основные проблемы, из-за которых сотрудники физически покидают организацию. Их можно условно разделить на несколько групп: семейно-бытовые обстоятельства, неудовлетворенность условиями труда, нарушения трудовой дисциплины.

Под «коэффициентом текучести кадров» принято понимать отношение сотрудников, освобожденных от службы за отчетное время, к среднесписочному их количеству за тот же временной показатель.

Коэффициент текучести – показатель нейтральный, однако его рост принято оценивать, как негативный фактор, свидетельствующий о неудовлетворенности сотрудников какой-либо стороной жизни предприятия. Рассчитывается коэффициент текучести по формуле (2.1)

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сс}}}, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – число лиц, уволенных по собственному желанию сотрудников число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.);

$Ч_{\text{сс}}$ – среднесписочная численность работников.

					Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Виды текучести кадров:

- физическая текучесть кадров охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию.

- скрытая (психологическая) текучесть кадров возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из неё, исключаются из организационной деятельности.

- внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации, и внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Так же различают естественную и излишнюю текучесть кадров:

- естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

- излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Характеристика движения кадров дистанции отражена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Характеристика движения кадров Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. изменение 2021 г. к 2020 г.	Отн. изменение 2021 г. к 2020 г., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	195,00	192,00	189,00	3,00	101,48
Число уволившихся с работы, в том числе, чел.	46,00	22,00	46,00	24,00	209,09

Продолжение таблицы 2.7

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. изменение 2021 г. к 2020 г.	Отн. изменение 2021 г. к 2020 г., %
- уход на пенсию	17,00	9,00	8,00	-1,00	88,89
- сокращение численности	9,00	3,00	1,00	-2,00	33,33
- внутритранспортный перевод	2,00	2,00	0,00	-2,00	0,00
- истечение срока трудового договора	5,00	1,00	20,00	19,00	2000,00

- смерть работника	1,00	1,00	1,00	0,00	100,00
Число принятых на работу, чел.	8,00	36,00	24,00	-12,00	66,67
Число постоянно работающих, чел.	178,00	217,00	184,00	-33,00	84,79
Коэффициент замещения	0,82	1,07	0,90	-0,17	84,11
Коэффициент текучести	0,06	0,03	0,07	0,04	233,33
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,18	0,11	-0,07	61,11
Коэффициент выбытия	0,21	0,11	0,21	0,10	190,91

На основании расчетов, произведенных в таблице, можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 1,48%. Коэффициент оборота по приему на работу уменьшился на 38,89% и так же коэффициент замещения уменьшился на 15,98% при этом коэффициент текучести составляет 133,33%, что говорит, об излишней текучести. И вызывает большие экономические потери и создает организационные и кадровые трудности. Так же из-за высокого уровня текучести кадров увеличиваются затраты предприятия и снижается прибыль.

В целях регулирования заработной платы с уровнем текучести персонала по профессии, превышающей критическое значение и для обеспечения ее конкурентоспособного соотношения с аналогичными профессиями на региональных рынках труда, с 1 апреля 2019 года в дистанции установлена зональная надбавка такой профессии, как слесарь-сантехник в размере 3%.

За 2021 год увольнение слесарей-сантехников увеличилось на 5 человек и составило 7 человек по сравнению с 2020 годом, где уволилось 2 человека по собственному желанию. В 2021 году:

- по собственному желанию – 5 чел. (2020 – 1 чел.);
- вышли на пенсию – 2 чел. (2020 – 1 чел.).

Таблица 2.7 – Текучесть кадров по профессии слесарь-сантехник за 2020-2021 гг.

Профессия	Процент текучести за 2020г.	Процент текучести за 2021г.
Слесарь-сантехник	10,4	39
Электрогазосварщик	-	10

Таким образом, анализ показал, что процент текучести слесарей-сантехников вырос на 28,6 %, такая текучесть произошла в следствие естественного оттока (на пенсию 2 чел.), неудовлетворенности заработной платой (5 чел. по собственному желанию из них: 2 чел – работник уволился для того, чтобы обучиться на

профессию помощника машиниста локомотива для дальнейшего трудоустройства в Эксплуатационное локомотивное депо Могоча, 3 чел. – нашли более высокооплачиваемую работу в другой отрасли не связанной с железной дорогой).

В целях повышения уровня конкурентоспособности заработной платы работников с аналогичными профессиями на региональных рынках труда, с 1 марта 2020 года в дистанции установлена зональная надбавка такой профессии, как электрогазосварщик в размере 5%.

Увольнение по собственному желанию электрогазосварщиков в 2021 году составило один человек.

Таким образом, анализ показал, что процент текучести электрогазосварщиков вырос на 10 %, такая текучесть произошла в следствие неудовлетворенности заработной платой (одного человека по собственному желанию – работник уволился для дальнейшего трудоустройства в Эксплуатационное локомотивное депо Могоча помощником машиниста локомотива).

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому основной задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Коэффициент оборота по приему это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период рассчитывается по формуле (2.2)

$$K_{\text{пр}} = \text{Принято} / \text{среднесписочная численность} , \quad (2.2)$$

где $K_{\text{пр}}$ – коэффициент оборота по приему.

Коэффициент оборота по выбытию это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период рассчитывается по формуле (2.3)

$$K_{\text{выб}} = \text{Уволено} / \text{среднесписочная численность} , \quad (2.3)$$

где $K_{\text{выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию.

На рисунке 2.11 показана динамика движения кадров дистанции за 2019, 2020 и 2021 гг.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		41

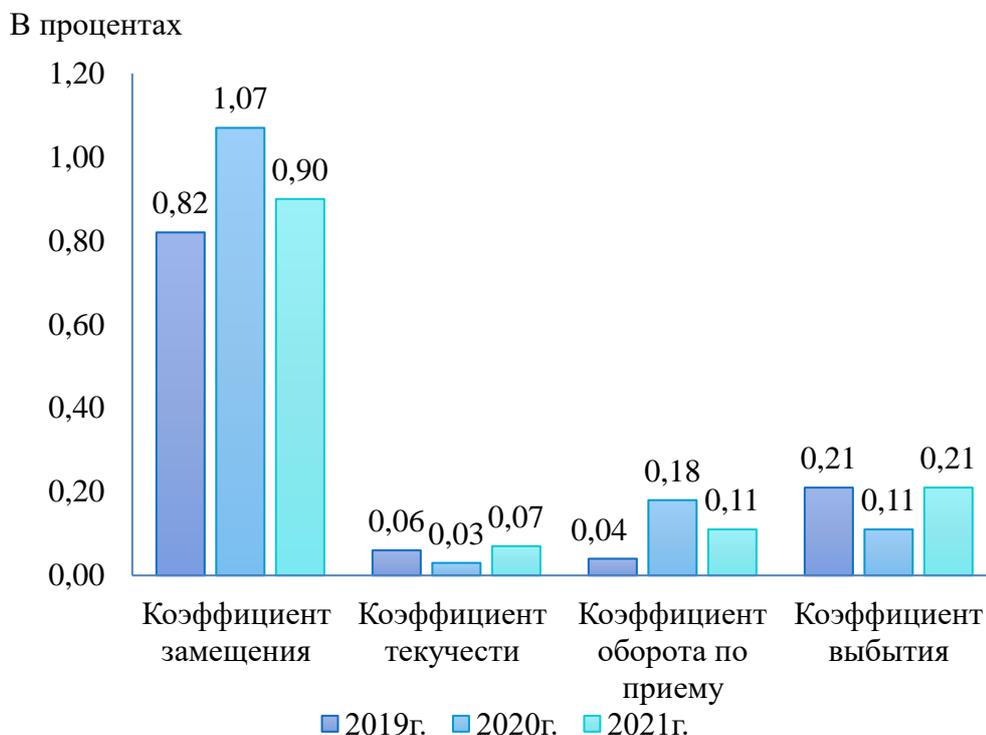


Рисунок 2.11 – Коэффициенты движения кадров дистанции за 2019-2021 гг.

Коэффициент оборота по приему зависит от коэффициента выбытия: чем больше сотрудников увольняется, тем больше освобождается рабочих мест и тем больше принимается новых работников.

2.5 Анализ фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы

Под затратами на оплату труда подразумевается совокупность выплат, производимых предприятием в пользу физических лиц и включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) и издержки обращения. В состав фонда оплаты труда включаются начисленные предприятием суммы заработной платы в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты, стимулирующие доплаты и надбавки, связанные с режимом работы и условиями труда, премии и единовременные поощрительные выплаты, а так же выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

Показатели для анализа фонда оплаты труда списочного состава персонала за 2019-2021гг. даны в таблице 2.9.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		42

Таблица 2.9 – План по труду Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.		Абс. Изменение 2020 г. к 2021 г., %	Отн. изменение 2021 г. к 2020 г., %
			план	факт		
Среднесписочная численность, чел.	195	192	189	189	-	0,98
Фонд заработной платы, тыс. руб	107796	110395	112941	112396	-0,99	1,8
Среднемесячная зарплата, руб	46185	47998	49841	49645	-0,99	3,4
Производительность труда, тыс.руб./чел.	209,4	203,1	253,7	174,0	-0,68	0,85
Выполнение капитального ремонта, тыс.руб.	40826	39007	47945	32882	-0,68	7,34

По данным таблицы в 2021 г. по сравнению с 2020 г. произошло уменьшение численности на 3 человека, фонд заработной платы уменьшился на 2001 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом.

Среднемесячная заработная плата в целом по дистанции за 2021 год составила 49645 рублей, сумма уменьшения к предыдущему отчетному периоду составила 1647 рублей.

Фонд заработной платы в 2020 году повысился по сравнению с 2019 годом на 2599 тыс. руб., и в 2021 году в сравнении с 2020 годом фонд заработной платы увеличился на 2001 тыс. руб. или на 1,8%. При этом большее влияние на такую динамику оказало изменение среднегодовой заработной платы.

Для более детального изучения причин изменения размера фонда оплаты труда необходимо провести факторный анализ ФОТ методом цепных подстановок за 2019-2021 гг.

Способ цепных подстановок используется для того, чтобы выявить, какие факторы влияли на анализируемый показатель и из всех действующих факторов выделить основные, имеющие решающее влияние на изменение показателя.

Изменение фонда заработной платы в 2021 году по сравнению с 2020 годом определяется по формуле (2.4).

$$\Delta\text{ФЗП}=\text{ФЗП1} - \text{ФЗП}, \quad (2.4)$$

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		43

где $\Delta\text{ФЗП}$ - изменение фонда заработной платы, тыс. руб.;

ФЗП_1 – фонд заработной платы в базисном году, тыс. руб.;

ФЗП_0 – фонд заработной платы в отчетном году, тыс. руб.

Находим изменение фонда заработной платы за 2019-2020 гг.:

$$\Delta\text{ФЗП} = 110395 - 107796 = 2599 \text{ тыс. руб.}$$

Определим цепные подстановки:

$$(46185 \cdot 195 \cdot 12) / 1000 = 107796 \text{ тыс. руб.};$$

$$(47998 \cdot 195 \cdot 12) / 1000 = 112396 \text{ тыс. руб.};$$

$$(47998 \cdot 192 \cdot 12) / 1000 = 110395 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение фонда заработной платы в результате изменения среднемесячной заработной платы определяется по формуле (2.5)

$$\Delta\text{ФЗП} (\text{ЗП}) = ((\text{ЗП}_1 \cdot \text{Ч}_0 \cdot 12) / 1000) - (\text{ЗП}_0 \cdot \text{Ч}_0 \cdot 12) / 1000), \quad (2.5)$$

где ЗП_1 , ЗП_0 – среднемесячная заработная плата в отчетном и базисном периоде, руб.;

Ч_1 , Ч_0 – численность работников в отчетном и базисном периоде, чел.

$$\Delta\text{ФЗП} (\text{ЗП}) = 112396 - 107796 = 4600 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение фонда заработной платы в результате изменения численности персонала определяется по формуле (2.6)

$$\Delta\text{ФЗП} (\text{Ч}) = ((\text{ЗП}_1 \cdot \text{Ч}_1 \cdot 12) / 1000) - (\text{ЗП}_1 \cdot \text{Ч}_0 \cdot 12) / 1000), \quad (2.6)$$

$$\Delta\text{ФЗП} (\text{Ч}) = 110395 - 112396 = -2001 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем балансовую проверку по формуле (2.8)

$$\Delta\text{ФЗП} = \Delta\text{ФЗП} (\text{ЗП}) + \Delta\text{ФЗП} (\text{Ч}). \quad (2.7)$$

$$\Delta\text{ФЗП} = 4600 - 2001 = 2599 \text{ тыс. руб.}$$

Находим изменение фонда заработной платы за 2020-2021 гг. методом цепных подстановок:

$$\Delta\text{ФЗП} = 112396 - 110395 = 2001 \text{ тыс. руб.}$$

Определим цепные подстановки:

$$(47998 \cdot 192 \cdot 12) / 1000 = 110395 \text{ тыс. руб.};$$

$$(49645 \cdot 209 \cdot 12) / 1000 = 114382 \text{ тыс. руб.};$$

$$(49645 \cdot 189 \cdot 12) / 1000 = 112396 \text{ тыс. руб.}$$

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		44

Определим влияние на фонд заработной платы среднемесячной заработной платы:

$$\Delta\text{ФЗП (ЗП)} = 114382 - 110395 = 3987 \text{ тыс. руб.}$$

Определим влияние на фонд заработной платы численности персонала:

$$\Delta\text{ФЗП (Ч)} = 112396 - 114382 = -1986 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем балансовую проверку:

$$\Delta\text{ФЗП} = \Delta\text{ФЗП (ЗП)} + \Delta\text{ФЗП (Ч)} = 3987 - 1986 = 2001 \text{ тыс. руб.}$$

На рисунке 2.12 показан факторный анализ среднемесячной заработной платы.

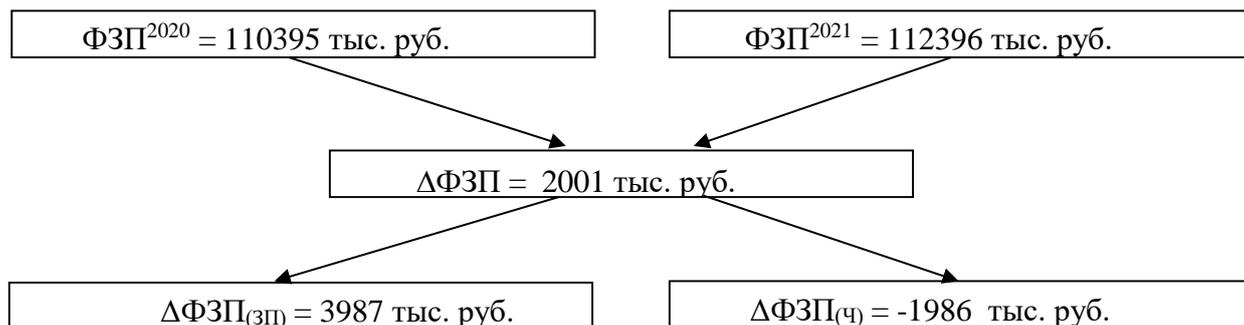


Рисунок 2.12 – Факторный анализ изменения фонда заработной платы

Могочинской дистанции гражданских сооружений

Динамика общей суммы фонда оплаты труда Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг. представлена на диаграмме 2.13.

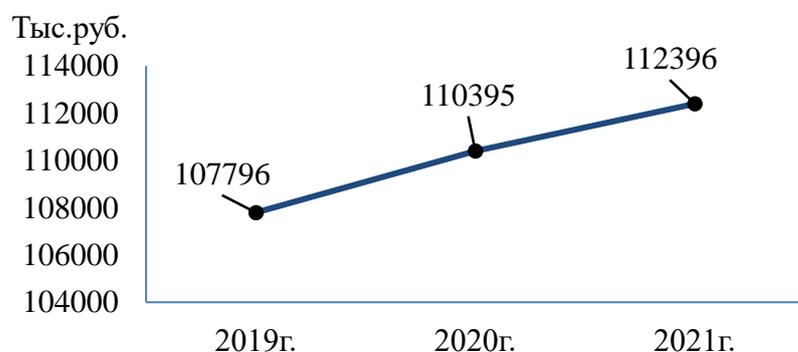


Рисунок 2.13 – Изменение фонда оплаты труда дистанции за 2019-2021 гг.

Анализ динамики фонда заработной платы свидетельствует об увеличении фонда заработной платы дистанции в 2021 году, который составил 112396 тыс.руб., что на 1,8% выше прошлого года.

2.6 Анализ производительности труда

Результативность использования трудового потенциала и эффективность производственной деятельности организации характеризуют показатель производительности труда.

Производительность труда – это важнейший качественный показатель, характеризующий эффективность затрат живого труда; это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника или затраты рабочего времени на единицу продукции.

Производительность труда характеризуется как один из базовых показателей, отражающих реальную результативность функционирования персонала организации.

Анализ производительности труда необходим для:

- определения степени напряженности плана производительности труда;
- определения реального уровня производительности труда и его изменений в сравнении с базисным периодом;
- определения главных факторов, которые оказывают влияние на рост или снижения производительности труда в анализируемом временном периоде;
- разработки мероприятий по выявлению внутренних резервов роста производства в результате более оптимального использования рабочей силы.

При анализе изучается динамика производительности, выполнении плана по уровню данной динамики и причины изменения динамики. Рост производительности труда ведет к экономии трудовых ресурсов, сокращению затрат на заработную плату и общих затрат на производство, что в конечном итоге способствует росту прибыли и рентабельности, то есть повышению эффективности деятельности предприятия. Производительность труда на дистанции измеряется в тысячах рублей на человека.

Производительность труда вычисляется по формуле (2.8)

$$ПТ = \Sigma КР / Ч, \quad (2.8)$$

где ПТ – производительность труда, тыс. руб./чел.

$\Sigma КР$ – выполнение капитального ремонта, тыс. руб. $Ч$ – численность рабочих, чел.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		46

Рассмотрим анализ динамики и эффективности производительности труда Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг., представленном в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ производительности труда дистанции за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.		Отклонение к плану	Абс. изменение к 2020г.	Отн. изменение, %	
			план	отчет			факт 2021г. к плану 2021г.	2021 г. к 2020 г.
Выполнение капитального ремонта, тыс.руб.	40826	39007	47945	32882	-15063	-6125	68,5	84,3
Среднесписочная численность, чел.	195	192	189	189	0	3	100,00	98,4
Производительность труда, тыс.руб./чел.	209,4	203,1	253,7	174,0	-79,7	-29,1	68,5	85,7

По данным таблицы производительность труда за 2021 года составила 174,0 тыс. руб./чел. при плане 253,7 тыс. руб./чел. Недовыполнение плана составляет 10,2%, в сравнении с 2020 годом производительность труда увеличилась на 85,7%. Изменение производительности труда дистанции представлена на рисунке 2.14.

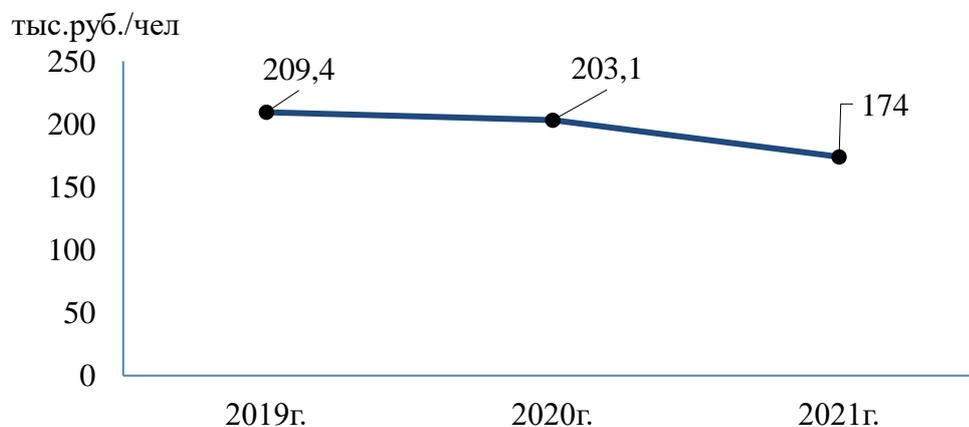


Рисунок 2.14 – Динамика производительности труда Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2019-2021 гг.

Для определения изменения уровня производительности труда относительно 2020 года и выявления влияющих факторов, необходимо выполнить факторный анализ способом цепных подстановок.

Факторный анализ производительности труда выполняет оценку годового объема выполненных работ, оценивают в первую очередь абсолютные значения

анализируемого показателя. Для этого выполняют сравнение фактически достигнутых показателей с плановыми уровнями, с предшествующим периодом, определяя динамику плана и уровня его выполнения.

Необходимым является устранение причин невыполнение или перевыполнение плана, влияние этих отклонений на работу дистанции.

Расчет производительности труда Могочинской дистанции гражданских сооружений выполнен в таблице 2.11.

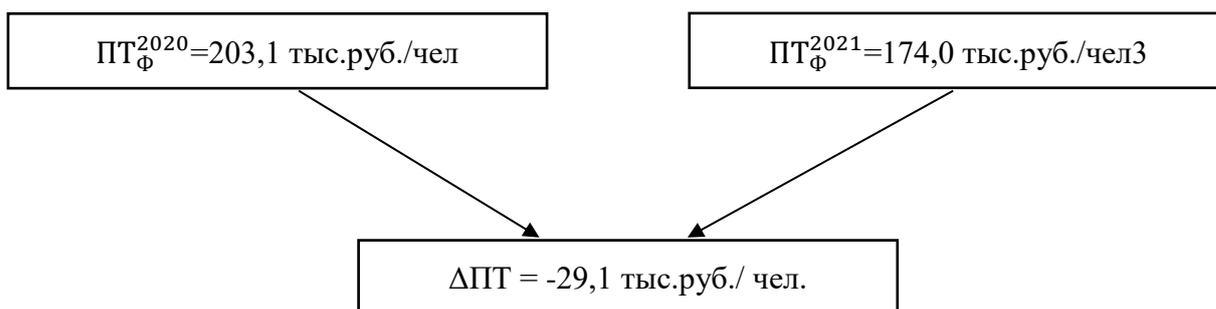
Таблица 2.11 – Факторный анализ производительности труда Могочинской дистанции гражданских сооружений за 2020-2021 гг.

Этап	Формула расчета	Расчет
Первый	$ПТ_{\Phi}^{2020} = \sum КР^{\Phi} / Ч$	$ПТ_{\Phi}^{2020} = 39007/192 = 203,1$ тыс.руб./ чел.
	$ПТ_{\Phi}^{2021} = \sum КР^{\Phi} / Ч$	$ПТ_{\Phi}^{2021} = 32882/189 = 174,0$ тыс.руб./ чел.
Второй	$\Delta ПТ = ПТ_{2021} - ПТ_{2020}$	$\Delta ПТ = 174,0 - 203,1 = 29,1$ тыс.руб./ чел.
Третий	$ПТ_1 = \sum КР_{2020} / Ч_{2020}$	$ПТ_1 = 39007/192 = 203,1$ тыс.руб./ чел.
Четвертый	$ПТ_2 = \sum КР_{2021} / Ч_{2020}$	$ПТ_2 = 32882/192 = 171,3$ тыс.руб./ чел.
Пятый	$ПТ_3 = \sum КР_{2021} / Ч_{2021}$	$ПТ_3 = 32882/189 = 174,0$ тыс.руб./ чел.
Шестой	$\Delta ПТ(\Sigma КР) = ПТ_2 - ПТ_1$	$\Delta ПТ(\Sigma КР) = 171,3 - 203,1 = -31,8$ тыс.руб./ чел.
Седьмой	$\Delta ПТ(Ч) = ПТ_2 - ПТ_3$	$\Delta ПТ(Ч) = 174,0 - 171,3 = 2,7$ тыс.руб./ чел.
Восьмой	$\Delta ПТ = \Delta ПТ(Ч) + \Delta ПТ(\Sigma КР)$	$\Delta ПТ = 2,7 - 31,8 = -29,1$ тыс.руб./ чел.

Выполненный анализ показывает, что основными факторами, влияющим на уровень производительности труда Могочинской дистанции гражданских сооружений является выполнение объема работ, а также изменение численности.

В целом по дистанции производительность труда за 2020-2021 гг. увеличилась на 68,5 тыс. руб. на человека.

На рисунке 2.15 показан факторный анализ производительности труда Могочинской дистанции гражданских сооружений.



$\Delta\Pi\text{T}(\Sigma\text{КР}) = -31,8 \text{ тыс.руб./ чел.}$

$\Delta\Pi\text{T}(\text{Ч}) = 2,7 \text{ тыс.руб./ чел.}$

Рисунок 2.15 – Факторный анализ производительности труда

3 Мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов

3.1 Пути повышения мотивации и стимулирования работников Могочинской дистанции гражданских сооружений

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		49

Одним из важных показателей стабильности работы коллектива является текучесть кадров. Текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всего структурного подразделения, мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру компании.

Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

- уважение;
- самоутверждение;
- чувство принадлежности к организации;
- приятная рабочая обстановка;
- похвала;
- возможность работать дома;
- независимость;
- премии;
- творческая атмосфера;

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
						50
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- гибкий график работы;
- осознание себя членом команды;
- возможность внесения идей и предложений;
- возможность учиться;
- карьера;
- товарищеские отношения;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- доверие руководства.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Цели нематериальной мотивации персонала идентичны тем, которые ставит руководство компании при внедрении системы материального стимулирования. В первую очередь - повышение эффективности работы сотрудников и всей компании в целом. Среди других целей нематериального стимулирования можно отметить следующие:

- увеличение прибыли компании;
- создание благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды;
- формирование у сотрудников новых навыков и умений;
- повышение квалификации персонала, развитие творческого потенциала.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
						51
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Материальное стимулирование – это совокупность разных видов материальных довольствований, которые сотрудники получают за своё прямое участие в повышении производства, увеличении прибыли, улучшении результативности работы предприятия за счёт своего профессионализма, творческого подхода и соблюдения всех правил и предписаний.

Между тем, материальное стимулирование может выражаться не только в денежных средствах в виде премий, бонусов и надбавок.

В отличие от материальных видов стимулирования, нематериальная мотивация персонала не разъединяет коллектив, а объединяет. За счет регулярного проведения совместных корпоративных мероприятий, тренингов, совещаний каждый сотрудник чувствует свою принадлежность к общему делу, что очень хорошо сказывается на совокупной атмосфере в коллективе.

Анкетирование работников позволяет понять:

- определение личной мотивации сотрудников – почему они работают именно здесь;
- анкета поможет увидеть и сравнить взгляды руководителей и подчиненных на эффективную индивидуальную и коллективную деятельность;
- мы узнаем, чего действительно важно компания добилась за период своего существования;
- исследование действующей системы материальной мотивации;
- изучение глубины работы руководства с подчиненными;
- представление об общем уровне знаний работников и возможности их использования;
- анкета покажет причины сложностей и недоразумений между руководителями и подчиненными, возникающих в процессе управления;
- изучение степени вовлеченности работников в рабочий процесс, их
- полученная информация позволит наметить тематику недостающего обучения работников.

В течении 2020 года в Могочинской дистанции гражданских сооружений было проведено анкетирование, в котором участвовали шестьдесят сотрудников. Темой

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		52

данного анкетирования была мотивация персонала дистанции. Анкета приведена в приложении А.

Результаты данного исследования представлены в таблице 3.1 и таблице 3.2.
Таблица 3.1 – Удовлетворенность работой персонала Могочинской дистанции гражданских сооружений

Вопрос анкеты	Удовлетворены	Затрудняются ответить	Не удовлетворены
Размер заработка	45,00	21,67	33,33
Разнообразные работы	81,67	13,33	5,00
Возможность продвижения по службе	61,67	35,00	3,33
Санитарно-гигиенические условия	83,33	6,67	10,00
Отношения с коллегами	95,00	3,33	1,67
Отношения с непосредственным руководителем	96,67	3,33	-

На рисунке 3.1 изображена структура исследования удовлетворенности работой персонала Могочинской дистанции гражданских сооружений.

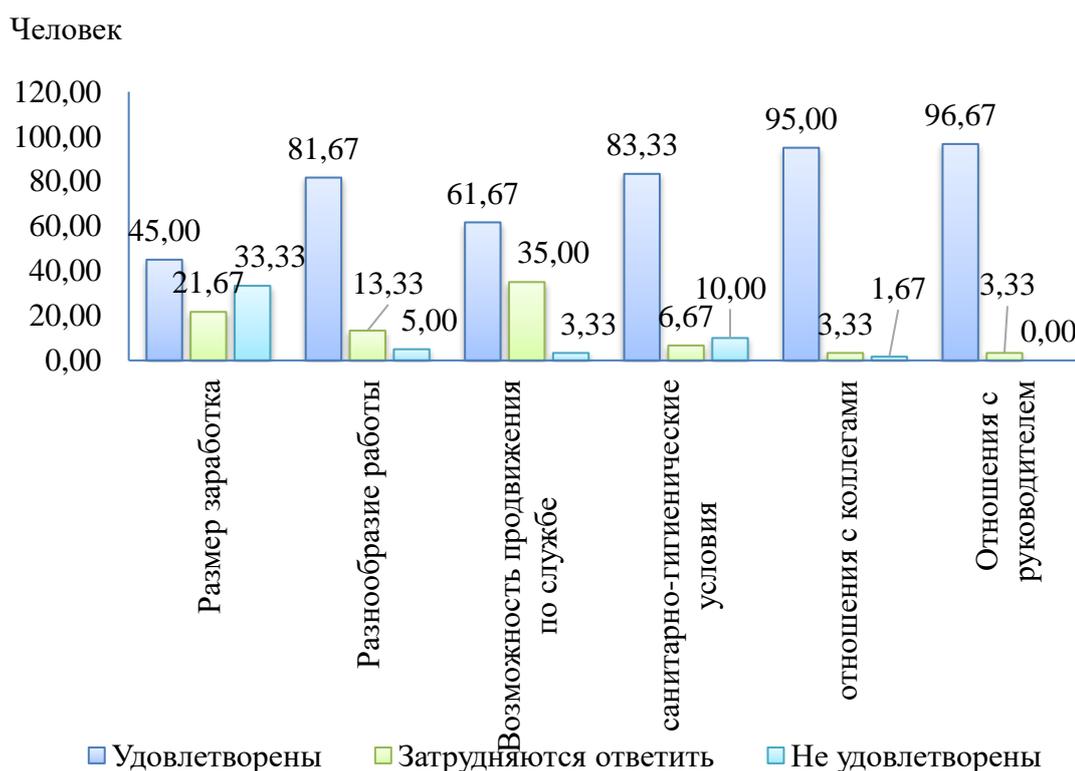


Рисунок 3.1 – Удовлетворенность работой персонала дистанции

Вопрос анкеты	Снижает	Повышает	Не действует
Материальное стимулирование	-	83,33	16,67
Моральное стимулирование	-	53,33	46,67

Трудовой настрой коллектива	-	45,00	55,00
Нововведения в компании	8,33	33,33	58,33

Таблица 3.2 – Влияние стимулирующих факторов на трудовую активность персонала.

Собрав и проанализировав данные можно сделать следующий вывод, что вышестоящее руководство не удовлетворены морально, то есть нужно применить к ним следующие виды стимулирования:

- грамоты, награды, благодарственные письма;
- корпоративные мероприятия;

Совместные мероприятия сплачивают работников, что в итоге приводит к положительным изменениям. Труд сотрудников становится более эффективным.

Мастера среднего цеха не удовлетворены уровнем своего профессионализма.

К ним можно применить такие методы нематериального стимулирования:

- возможность проведения конкурсов профессионального мастерства;
- признание значимости работников;
- возможность повышения своих профессиональных навыков, повышения

уровня квалификации.

Рисунок 3.2 – Методы нематериального стимулирования мастеров среднего цеха



Могочинской дистанции гражданских сооружений

Для основных рабочих, таких как маляров, плотников, слесарей, штукатуров и так далее важным стимулом работы является материальное стимулирование доплаты, премии, заработная плата.

Главную позицию в структуре финансовой мотивации занимает заработная плата. Именно она является для большинства работающих граждан главным источником дохода. Поэтому повышенная заработная плата как фактор стимулирования персонала обеспечивает личную заинтересованность работников в повышении качества продукции и услуг, влияет на общую результативность работы и предотвращает текучку кадров.

Одним из основных принципов эффективной системы материального стимулирования является ранжирование персонала.

Благодаря ему оценивается важность должностей в работе всего предприятия. Поэтому распределение фонда материального стимулирования базируется на этом принципе с использованием штатного расписания.

Преимущества его использования заключается в повышении мотивации работников получить повышение квалификации, продвинуться вверх по карьерной лестнице, а также даёт чувство справедливости и прозрачности распределения фонда оплаты труда.

3.2 Повышение эффективности использования рабочего времени Могочинской дистанции гражданских сооружений

Эффективность работы на предприятии во многом зависит от того, насколько рационально организован труд. Существуют различные инструменты, позволяющие оценить текущую ситуацию по этому вопросу. В данной работе рассмотрен один из таких инструментов – фотография рабочего времени.

Фотография рабочего времени – это вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя за определенный период работы.

Основной целью использования фотографии рабочего времени является выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		55

Однако кроме этого, ФРВ можно использовать для следующих целей:

- определение структуры рабочего времени. Выявление наиболее затратных операций и видов работ, определение тех приоритетов, которые сотрудник ставит в работе;
- изучение опыта лучших сотрудников. Бюджет рабочего времени сотрудников, демонстрирующих лучшие результаты, можно брать за основу и для постановки задач, и для оценки эффективности сотрудника, и для поиска более оптимальных способов организации труда;
- установление норм. Анализ данных по нескольким сотрудникам позволяет получить исходную информацию для разработки норм труда на предприятии;
- выявление причин невыполнения норм;
- выявление потерь рабочего времени;
- с помощью ФРВ можно определить, на каких этапах производственного процесса происходят потери рабочего времени и чем они вызваны;
- совершенствование процесса организации труда;
- оценка эффективности труда сотрудника.

Наблюдения за работой сотрудника и оценка его временных затрат на различные рабочие операции позволяет оценить уровень его профессионализма и мотивации.

В 2020 году было проведено 60 фотографий рабочего времени, обследованием было охвачено 53 человека. Пример фотографии с потерями приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Лист записи наблюдений индивидуальной фотографии рабочего времени штукатура Могочинской дистанции гражданских сооружений

Наименование затрат времени	Текущее время, ч.мин.	Продолжительность, мин.	Индекс
Начало наблюдения 8:00			
1 Получение инструктажа	8:04	4	ПЗ-2
2 Получение задания на работу	8:06	2	ПЗ-1
3 Получение материалов (получение материала)	8:10	4	ПЗ-3
4 Подготовка рабочего места в начале смены	8:13	3	Об-1

Продолжение таблицы 3.3

Наименование затрат времени	Текущее время, ч.мин.	Продолжительность, мин.	Индекс
6 Отдых в процессе работы	10:00	14	Пот
7 Разговор по личным делам	10:23	23	ПНД
8 Личные надобности	10:26	3	Пл
9 Разборка облицовки стен из керамических и глазурованных плиток	11:20	54	О
10 Очистка помещений от строительного мусора	11:43	23	О
11 Подноска материала, деталей вместо подсобных рабочих (вынос мусора на улицу в отведенное место)	11:55	12	НР-3
12 Личные надобности	12:00	5	ПЛ
13 Перерыв для отдыха и питания	13:00	60	
14 Разработка облицовки стен из керамических и глазурованных плиток	14:34	94	О
15 Отдых в процессе работы	14:45	11	Пот
16 Очистка помещений от строительного мусора	15:08	23	О
17 Подноска материала, деталей вместо подсобных рабочих (вынос мусора на улицу в отведенное место)	15:21	13	НР-3
18 Приготовление раствора	15:27	6	О
19 Ремонт штукатурки стен по кирпичу более 10 м ²	16:48	81	О
20 Уборка рабочего места в конце смены	16:57	9	Об-1
21 Личные надобности	17:00	3	Пл

На основании данных фотографии рабочего времени составим сводку одноименных затрат рабочего времени. В таблице 3.4 представлена сводка одноименных затрат рабочего времени.

Таблица 3.4 – Сводка одноименных затрат рабочего времени

Категория затрат рабочего времени	Индекс	Повторяемость	Продолжительность	
			мин.	процент
Время, затраченное на работу				
1. Получение и сдача работы, чертежей и карт технологического процесса, ознакомления с ними	ПЗ-1	1	2	0,42
2. Инструктаж мастером, бригадиром	ПЗ-3	1	4	0,83
3. Получение и сдача материала, деталей	ПЗ-3	1	4	0,83
4. Основное время	О	7	374	77,92
5. Подготовка и уборка рабочего места, прием и сдача, раскладка инструмента в начале смены и уборка по окончании, осмотр, чистка, смазка оборудования	Об-1	2	12	2,50
Итого		12	396	82,5

Продолжение таблицы 3.4

Категория затрат рабочего времени	Индекс	Повторяемость	Продолжительность	
			мин.	процент
Непроизводительные затраты рабочего времени				
6. Подноска материала и деталей вместо подсобных рабочих	НР-3	2	25	5,21
7. Личные надобности	Пл	3	11	2,29
8. Отдых в процессе работы	Пот	2	25	5,21
9. Разговор по личным делам	ПНД	1	23	4,79
Итого		8	84	17,5
Всего затрат рабочего времени	T _{см}	1	23	4,79

По данным таблицы 3.4, можно сделать вывод о том, что у штукатура:

- время, затраченное на работу, составляет 82,5% или 396 минут;
- непроизводительные затраты рабочего времени составляют - 84 минуты или 17,5%;

Из них:

- время, затраченное на подножку материалов и деталей вместо подсобных рабочих, составляет -25 минут или 5,21% рабочего времени;
- затраты рабочего времени, зависящие от рабочего (разговор по личным делам), составили 23 минуты или 4,79 % времени.

Таким образом в Могочинской дистанции гражданских сооружений 10% времени уходит на непроизводительные затраты рабочего времени, а именно, на:

- затраты рабочего на подножку материалов и деталей вместо подсобных рабочих;
- затраты рабочего времени, зависящие от рабочего (лишние).

После устранения непроизводственных потерь и затрат рабочего времени была проведена повторная фотография.

Сводка одноименных затрат рабочего времени после устранения потерь представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Сводка одноименных затрат рабочего времени после устранения потерь

Категория затрат рабочего времени	Индекс	Повторяемость	Продолжительность	
			мин.	процент
1 Получение и сдача работы, чертежей и карт технологического процесса, ознакомления с ними	ПЗ-1	1	5	1,04

Продолжение таблицы 3.5

Категория затрат рабочего времени	Индекс	Повторяемость	Продолжительность		
			мин.	процент	
2 Инструктаж мастером, бригадиром	ПЗ-2	1	4	0,83	
3 Получение и сдача материала, деталей	ПЗ-3	1	4	0,83	
4 Основное время	О	10	419	87,29	
5 Подготовка и уборка рабочего места, прием и сдача, раскладка инструмента в начале смены и уборка, смазка оборудования	Об-1	2	15	3,13	
Итого		15	447	93,13	
Непроизводительные затраты рабочего времени					
6 Личные надобности	Пл	3	13	2,71	
7 Отдых в процессе работы	Пот	2	20	4,17	
Итого		5	33	6,88	
Всего затрат рабочего времени		Тсм	20	480	100,00

Из таблицы 3.5 можно сделать вывод, что после устранения непроизводительных затрат, появились следующие изменения:

- общая подготовительно-заключительная работа составила 28 минут (5,83%) что на 6 минут (1,25%) больше, чем в предыдущий день наблюдения;

- оперативная работа (основное время) составила 447 минут (87,29%) рабочего времени, это на 23 минуты (10%) больше, чем в предыдущий день наблюдения;

- время на отдых и личные надобности составило 33 минуты (6,88%) на 3 минуты (2,09%) меньше, показателя прошлого дня наблюдения.

В общем по Могочинской дистанции гражданских сооружений потери рабочего времени составили 940 минут или 3,27 % от общего баланса рабочего времени, из них:

- неустраняемые потери (потери на подготовительно-заключительное время, затраченные на проезды и проходы к рабочему месту и обратно) составили 688 минут или 2,4% от общего баланса рабочего времени;

- устранимые потери (потери на обслуживание рабочего места, лишняя непроизводительная работа, отдых и личные надобности, ожидание) составили 252 минуты или 0,88 % от общего баланса рабочего времени.

Возможный процент повышения составит 1,03 %.

В Могочинской дистанции гражданских сооружений ежегодно разрабатываются проекты бережливого производства для эффективности использования трудовых ресурсов.

					Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	59

Бережливое производство - логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учетом мотивации каждого работника; инновационные управленческие технологии, направленные на сокращение непроизводительных потерь и повышение эффективности технологических процессов.

Для окрашивания фасадов был разработан проект изменения состава водоэмульсионной краски для наружных работ.

Расчет улучшения использования трудовых ресурсов за счет внедрения проекта изменения состава водоэмульсионной краски для наружных работ произведен в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Расчет экономической эффективности внедрения проекта «Изменение состава водоэмульсионной краски для наружных работ» окрашивания стен фасада здания в Могочинской дистанции гражданских сооружений

Показатель	До внедрения	После внедрения
Затраты на материалы	3 мастер = 4576,16 * 7,45 = 34092 руб.	3 мастер = 2273,85 * 7,45 = 16940 руб.
	- 4576,16 руб.- затраты на материалы для окрашивания 100 м2;	- 2273,85 руб.- затраты на материалы для окрашивания 100 м2;
	-745 м2 - площадь окрашиваемой поверхности в год	-745 м2 - площадь окрашиваемой поверхности в год
Затраты на оплату маляров- фонд оплаты труда	Рзп=(71,18руб/час.+35%премия)*15,45 чел-ч * 7,45 = 8 952 руб.	Рзп=(71,18 руб/час.+ 35% премия) *10,7 чел-ч * 7,45 = 1986 руб.
	71,18 руб-час.тарифная ставка рабочего 4 разряда	71,18 руб -час.тарифная ставка рабочего 4 разряда
	35% - премия согласно положения о премировании	35% - премия согласно положения о премировании
	15,45 чел-ч.- время на окрашивание 100 м2	10,7 чел-ч,- время на окрашивание 100 м2
	745 м2 - площадь окрашиваемой поверхности в год	745 м2 - площадь окрашиваемой поверхности в год
Отчисления на социальные нужды (30,4%)	2 868 руб.	1 986 руб.
Итого	37 832,00 руб.	19 530,00 руб.
	Экономический эффект, руб.	18 308,00

Этот проект был опробован в 2019 году на станции Артеушка, а на август 2020 года запланирован в Могочинской дистанции гражданских сооружений.

Показатели до и после внедрения проекта изменения состава водоэмульсионной краски для наружных работ выведены на рисунке 3.3.

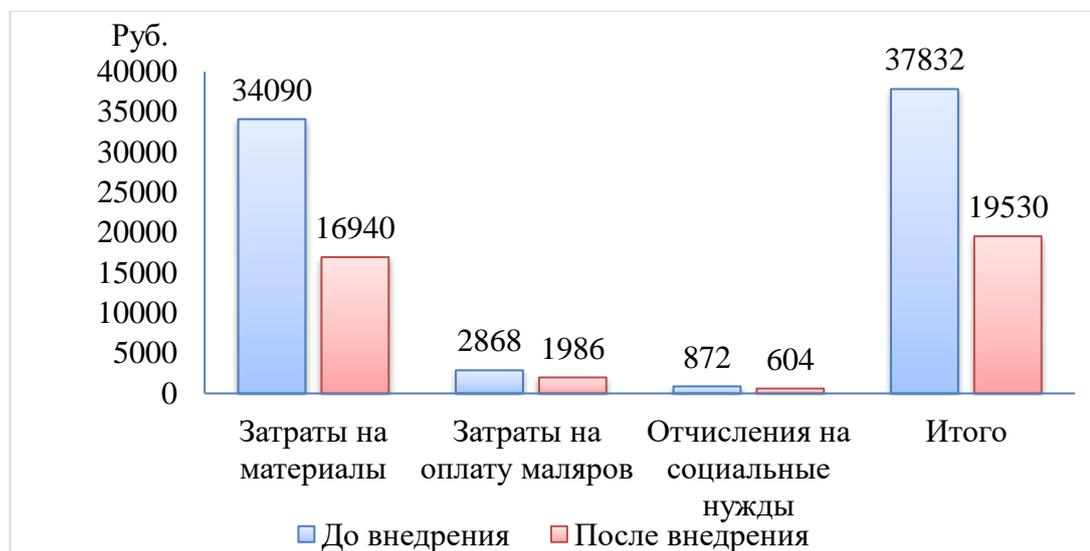


Рисунок 3.3 – Показатели до и после внедрения проекта изменения состава водоэмульсионной краски для наружных работ

В связи с большим количеством производимых малярных работ в частности фасадов, на дистанции было решено улучшить состав водоэмульсионной краски для наружных работ, путем ввода жидкого стекла по отношению к общему объему 5-7% в зависимости от агрессивности наружной среды. С учетом ввода дополнительного вещества стоимость данного состава практически сравнивается с обычными фасадными водоэмульсионными составами, но благодаря более густому и текучему составу окраска производится за один раз (против двух раз окраски ранее), что существенно снижает трудозатраты и расход материала. Окраска данным составом проводится на участках дистанции с частым выпадением осадков и сильными ветровыми нагрузками.

В расчет заложено: окрашивание 745 м² поверхности фасадов зданий в течении года. Согласно смет:

- затраты на материалы для окрашивания 100 м² фасадов до внедрения проекта – 4 576,16 руб., после – 2273,85 руб., что на 60% эффективней чем до внедрения;
- трудозатраты основных рабочих: до – 15,45 чел-час, после – 10,7 чел-час, что на 56,13% меньше до введения улучшений.

Заключение

Трудовые ресурсы – это главная производственная сила предприятия.

Анализ трудовых ресурсов – один из основных разделов анализа работы предприятия. Достаточная обеспеченность предприятий трудовыми ресурсами, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов производства.

Могочинская дистанция гражданских сооружений является структурным подразделением Забайкальской дирекции по эксплуатации зданий и сооружений – структурного подразделения Забайкальской железной дороги – филиала ОАО

«РЖД». Могочинская дистанция гражданских сооружений необходима для обеспечения безопасной эксплуатации, содержания, ремонта и реконструкции зданий и сооружений, находящихся на обслуживании дистанции, и устойчивого функционирования объектов технологического и коммунального назначения, содержание жилищного фонда и предоставление коммунальных услуг.

Основными показателями работы дистанции являются: объем выполнения капитального ремонта (тыс. руб.), контингент (чел.), фонд заработной платы (тыс. руб.), среднемесячная заработная плата (руб.), производительность труда (тыс. руб./чел.).

В результате проведенного в дипломном проекте анализа основных показателей работы Могочинской дистанции гражданских сооружений, было выявлено что в сравнении с 2020 годом показатель выполнения капитального ремонта снизился на 6125 тыс. руб.

Снижение показателя объясняется тем, что в хозяйстве электроснабжения, хозяйстве пути, в пассажирском хозяйстве и хозяйстве связи в 2020-2021 гг. запланирован капитальный ремонт зданий и корпусов.

Так же в 2019 году сложился перерасход фонда оплаты труда на 3,56% за счет следующих выплат:

- выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск;
- единовременной премии из средств мотивационного бюджета;
- единовременного поощрения работникам;

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		62

- дополнительной премии за результаты внедрения бережливого производства;
- оплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;

Заработная плата в 2021 году увеличилась на 1,8% это объясняется за счет выплат вознаграждения за преданность компании, оплаты ежегодных отпусков, учебных отпусков и материальной помощи, так же рост объясняется индексацией заработной платы на 6,4%.

Задачей любого предприятия является достижение высокого уровня производительности труда. В 2021 г. производительность труда составила 174,0 тыс. руб./чел., что на 1,8% ниже чем за 2020 г. В 2020 г. производительность труда составила 203,1 тыс. руб./чел. Это обусловлено уменьшением выполнения капитального и текущего ремонта в 2020-2021 гг.

Движение кадров характеризуется показателями оборотов рабочей силы по приему, выбытию, текучести и постоянства кадров. В Могочинской дистанции гражданских сооружений высокий уровень текучести кадров, что негативно сказывается на работе предприятия и вызывает большие экономические потери и создает организационные и кадровые трудности. Коэффициент оборота по приему составляет 0,11, а коэффициент выбытия равен 0,21.

Важнейшей задачей анализа затрат на оплату труда является определение влияния численности работников и среднемесячной заработной платы на фонд оплаты труда, при обязательном условии – повышении (в сопоставимых условиях) производительности труда. В результате проведенного факторного анализа необходимо отметить, что наибольшее влияние на рост результативного показателя оказало увеличение среднемесячной заработной платы.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		63

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 01.07.2020г. №6-ФКЗ, от 01.07.2020г. №7-ФКЗ // СПС «КонсультантПлюс».
2. Положение о Могочинской дистанции гражданских сооружений – структурном подразделении Забайкальской дирекции по эксплуатации зданий и сооружений Забайкальской железной дороги. / утверждено распоряжением начальника Забайкальской железной дороги от 19.09.2014г. № Заб-411/р
3. Адамчук, В.В. Экономика труда / В.В. Адамчук – М: ИНФРА-М, 2020. 415 с.
4. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев. – М.: Кнорус, 2019. – 712 с.
5. Афонин, И.В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций / И. В. Афонин. — М.: Гардарики, 2006. 304 с.
6. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2020. – 688 с.
7. Егорова, М.С., Пищальников И. Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // Молодой ученый. – 2019. – №9. – С. 586-589
8. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А.П. Егоршин.- М.: Инфра-М, 2019.-352 с.
9. Иванов, В.Н., Пойрушев В. И., Гладышев А. Г. Основы социального управления. — М.: «Юрист», 2011. – 310 с

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		64

10. Кондратова,И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации: учебное пособие / И.Г. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика, 2020. – №1. – С. 22 - 28.
11. Кокина,Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я.Кибанов,И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
13. Маслова,В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.
14. Маркс,К. Капитал. Книга 1. Процесс производства капитала / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Издание 2. – Том 23. – М.: Политиздат, 1960. – 900 с.
15. Попова,Р. Г., Самонова И. Н., Добросердова И. И. Финансы предприятий / Попова Р.Г [и др.]. — М.: ИНФРА-М, 3-е изд. — СПб.: 2010. — 208 с
16. Рофе,А.И. Экономика труда: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с
17. Самойлович,В.Г. Экономика предприятия: учеб.д ля вузов / В.Г. Самойлович, Е.К. Телушкина; под ред. В.Г. Самойловича. – М.: Академия, 2012. – 221 с.
18. Щекин,Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Монография. – Киев: МАУП, 2000. – 576 с.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		65

Приложение А

Анкета для изучения мотивации

1) К какой категории работников Вы относитесь?

Категория работника	Ответ
Сотрудник цеха	
Сотрудник управления	
Руководитель подразделения или выше	

2) Ваш пол (подчеркните) М Ж

3) Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (удовлетворён, затрудняюсь ответить, не удовлетворен).

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Размер заработка			
Разнообразие работы			
Возможность продвижения по службе			
Санитарно-гигиенические условия			
Отношения с коллегами			
Отношения с руководителем			

4) Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
------------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------

5) В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Фактор	Снижает	Повышает	Не действует
Материальное регулирование			
Моральное стимулирование			
Трудовой настрой коллектива			
Нововведения в компании			

6) Считаете ли Вы , что мотивация способствует повышению эффективности работы вас лично?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

7) Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность ;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности.

8) Доступен ли Ваш непосредственный начальник (подчеркните)?

- всегда;
- только в рабочее время;
- только в приемные часы;
- только в критических ситуациях;
- недоступен.

9) Возраст.

- до 30 лет;
- 31-45 лет ;
- 45 и более.

					ДР.510660.38.03.01.002-2022.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		67