

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом на основе инструментов
стимулирования сотрудников

Обучающийся

В.И. Ильиных

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Тема исследования: Повышение эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Актуальность темы исследования обусловлена тем обстоятельством, что в Российской Федерации сегодня в условиях экономического кризиса, вызванного пандемией Covid-19 и политическими потрясениями, предприятиям необходимо выдерживать конкуренцию, для чего необходимо качественно управлять трудовыми ресурсами.

Объектом являются Демьянская дистанция пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Предмет исследования - инструменты стимулирования труда сотрудников организации.

Цель работы – разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Достижение обозначенной цели обусловило решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты эффективности управления персоналом;
- оценить эффективность управления персоналом Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

Abstract

Topic of the study: Improving the efficiency of personnel management based on employee incentive tools.

The relevance of the research topic is due to the fact that in the Russian Federation today, in the context of the economic crisis caused by the Covid-19 pandemic and political upheavals, enterprises need to withstand competition, for which it is necessary to efficiently manage labor resources.

The object is the Demyansk distance of the Sverdlovsk DI TsDI JSC Russian Railways.

The subject of the study is tools for stimulating the work of organization employees.

The purpose of the work is to develop measures to improve the efficiency of personnel management based on employee incentive tools.

Achieving the stated goal led to the solution of the following tasks:

- consider the theoretical aspects of the effectiveness of personnel management;
- to evaluate the effectiveness of personnel management of the Demyansk railway distance of the Sverdlovsk DI TsDI JSC Russian Railways;
- develop measures to improve the efficiency of personnel management based on incentive tools for employees of the Demyansk distance of the Sverdlovsk DI TsDI JSC Russian Railways.

The final qualifying work consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of references, sources and applications.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты эффективности управления персоналом	8
1.1 Понятие и сущность управления персоналом. Стимулирование труда как подсистема управления персоналом	8
1.2 Классификация видов и форм стимулирования труда персонала	15
2 Оценка эффективности управления персоналом Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	25
2.2 Анализ инструментов стимулирования сотрудников организации.....	32
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»	39
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников организации.....	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	43
Заключение	48
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Оценочный лист.....	55

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем обстоятельством, что в Российской Федерации сегодня в условиях экономического кризиса, вызванного пандемией Covid-19 и политическими потрясениями, предприятиям необходимо выдерживать конкуренцию, для чего необходимо качественно управлять трудовыми ресурсами.

Люди являются основными ресурсами любой компании. Именно от их качества работы зависит процветание организации. В связи с чем кадровая политика, ориентированная на подбор кадрового состава, его защиту, развитие и др. – важнейшая составляющая деятельности любого предприятия, в которой также важно учитывать последние тенденции: цифровые технологии и др.

Особенно важно работать с мотивацией и стимулированием труда, развитием персонала труда, так как это одни из главных подсистем управления кадрами, так как они лежат в основе личностного подхода. Он же в свою очередь играет ключевую роль в регулировании текучести трудовых ресурсов и иных процессов, которые могут быть губительными для организации, если не разбираться в них.

IT-технологии начали стремительно входить в различные сферы деятельности общества. Не стала исключением и работа кадровых служб. Информационные технологии, безусловно, помогают компании улучшить управление кадрами (скорость обработки информации, инновации в обучении и др.), что сказывается на конкурентоспособности. В современности даже малые организации подбирают для себя новшества в данной сфере, сопоставляя затраты и выгоды, что и обусловило выбор темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросам управления персоналом уделяется много внимания. В научных трудах рассматриваются понятие и сущность управления кадрами, выявляется роль и место управления трудовыми ресурсами в системе современного менеджмента и т.д.: Р. Беннетт, К.В. Колебакина и др.

Многочисленные исследователи подробно останавливаются на подвидах процесса: аттестация, мотивация труда, управление развитием и др., выделяя последние тенденции управления ими: О.Л. Ермакова, И.И. Галимова и др.

Рассматриваются также кадровые инновации, так как XXI век – информационное столетие, где фигурируют нововведения: О.И. Беседина, Е.Ю. Мандрикова и др.

Но все же исследования не комплексные. Кроме того, необходим поиск новых стимулирующих механизмов, с целью повышения эффективности трудовой деятельности кадров в новых условиях развития общества (цифровая трансформация и др.).

Объектом являются Демьянская дистанция пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Предмет исследования - инструменты стимулирования труда сотрудников организации.

Цель работы – разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Достижение обозначенной цели обусловило решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты эффективности управления персоналом;
- оценить эффективность управления персоналом Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Информационной базой исследования послужили: законодательство, регулирующее трудовые отношения [17], [35], труды отечественных авторов по кадровой политике: Ю.А. Масалова, Л.К. Авчиренко, В.В. Рассадин, М.Ю.

Семик и др., труды зарубежных авторов [39], [40], [41], [42], [43], официальный сайт ОАО «РЖД» [25], внутренние документы организации.

В работе были использованы следующие методы: теоретический метод, экономико-статистический анализ, обобщение, синтез, анкетирование, опрос, сравнение.

Практическая значимость исследования. Результаты, полученные в процессе исследования, ориентированы на использование в практической деятельности Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

1 Теоретические аспекты эффективности управления персоналом

1.1 Понятие и сущность управления персоналом. Стимулирование труда как подсистема управления персоналом

Главным ресурсом, движущей силой любой организации является персонал.

В научной литературе в современности сформировано четкое определение понятия. Персонал организации – совокупность сотрудников предприятия, которые стремятся выполнить возложенные на них трудовые функции [4, с. 48].

Признаки, присущие данному понятию, наглядно представлены ниже на рисунке 1.



Рисунок 1 – Характеристика понятия «персонал организации»

Из представленного выше видно, что персоналом организации необходимо управлять.

Управление персоналом – это процесс планирования, организации, направления и контроля деятельности, связанной с управлением людьми в организации. Оно относится к управлению человеческими ресурсами и включает в себя различные аспекты работы сотрудников, начиная от найма и

оценки производительности до развития карьеры и удовлетворенности работой [2]. Общие определения понятия «управление персоналом» и его авторы представлены на рисунке 1.

Таблица 1 – Определения понятия «управление персоналом»

Определение	Автор
Управление персоналом – это процесс планирования, организации, направления и контроля работы сотрудников организации с целью достижения поставленных целей и задач [12].	А.П. Егоршин
Управление персоналом – это непрерывный процесс привлечения, удержания, развития и мотивации сотрудников с целью достижения стратегических целей организации [14].	В.Г. Каменчая
Управление персоналом – это практическое применение знаний, навыков, инструментов и техник для эффективного управления людьми в организации в соответствии с ее целями [15].	А.Я. Кибанов
Управление персоналом – это создание и поддержание рабочей среды, где люди могут эффективно работать, достигая своих индивидуальных целей и целей организации [29].	Л.П. Салазкина
Управление персоналом – это дисциплина, занимающаяся разработкой и реализацией политики, практик и систем, которые влияют на поведение, работу и развитие сотрудников [36].	Н.Н. Федорова

Структура системы управления персоналом предприятия может быть различной в зависимости от его размера, организационной структуры и других факторов. Однако, в общем виде, система управления персоналом включает следующие элементы [34].

Политика управления персоналом - это набор принципов и правил, которые организация устанавливает для регулирования отношений с персоналом [32].

Цель политики управления персоналом - обеспечение эффективного использования ресурсов персонала и достижение стратегических целей организации. Она также помогает улучшить качество жизни персонала и создать благоприятную рабочую среду [11, с. 360].

Организация управления персоналом – это процесс планирования, организации, координации и контроля деятельности, связанной с управлением

персонала в организации. Она включает в себя разработку стратегии управления персоналом, определение потребностей в кадрах, найм, обучение и развитие персонала, а также оценку и вознаграждение сотрудников.

Организация управления персоналом также может включать в себя создание системы мотивации и стимулирования персонала, разработку политики по отношению к сотрудникам, а также решение конфликтных ситуаций и управление изменениями [8].

Кадровая политика – важнейший инструмент управления персоналом организации [16] (рисунок 2).

Кадровая политика – «процесс управления трудовыми ресурсами, совокупность норм, что необходимо для формирования кадрового состава, его качественного использования в целях деятельности организации» [16, с. 38].



Рисунок 2 – Структура кадровой политики предприятия (функциональный аспект)

Подсистемы, указанные на рисунке 2, функционируют сообща. Но не каждая подсистема является отдельной и имеет подразделение.

В организации кадровую политику разрабатывает генеральный директор, а сами функции осуществляет HR-отдел, который вовлекает в процесс нижестоящих руководителей [18] (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структура кадровой политики предприятия (организационный аспект)

Таким образом, функции и структура управления персоналом играют важную роль в эффективном функционировании организации, обеспечивая подбор, развитие и управление персоналом в соответствии с целями и потребностями организации.

В научной литературе в современности имеются разные вариации определений стимулирования труда персонала. Они наглядно представлены ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Трактовки понятия стимулирования труда персонала

Автор	Определение
А.П. Егоршин	«Стимулирование труда персонала – приемы, которые использует руководство предприятия для улучшения трудоспособности сотрудников и удержания наиболее ценных работников» [12].
Л.К. Авчиренко	«Стимулирование труда персонала - материальные и нематериальные стимулы, применяемые со стороны предприятия, которые побуждают сотрудников работать эффективнее для достижения целей компании» [2].
А.Я. Кибанов	Стимулирование труда персонала – процесс повышение производительности труда кадрового состава предприятия путем нематериальных и материальных средств [15].

Отметим, что все указанные выше определения – верные, но каждое со своей спецификой. Обобщая опыт, сформируем авторскую трактовку понятия. Стимулирование труда персонала - материальные и нематериальные способы управления трудовым поведением работников с помощью целенаправленного воздействия на поведение, мотивы, движущие их деятельностью для улучшения трудоспособности кадров, достижения целей организации.

В исследованиях в современности также содержится понятие «мотивация персонала», которое отличное рассмотренного выше процесса. Мотивация персонала – «система поощрений и наказаний, которой придерживаются все сотрудники организации. Стимулирование труда персонала же вырабатывается под индивидуальную категорию трудовых ресурсов предприятия или под конкретного работника» [28, с. 53].

Но они создают одну систему, которой управляют, поэтому в повседневности их отождествляют. В рамках данного исследования будем считать их синонимами.

Персоналом важно управлять, так как это движущая сила любой организации. Кадры обладают знаниями, умениями и иными качествами, что необходимо фирме для достижения цели. Но трудовые ресурсы имеют свои

мотивы, которые необходимо учитывать. Это позволяет избежать текучести кадров – скорости, с которой компания теряет своих сотрудников, что губительно, так как предприятие проигрывает в конкуренции [29, с. 95].

Ниже на рисунке 4 наглядно представлены группы и виды причин текучести кадров.

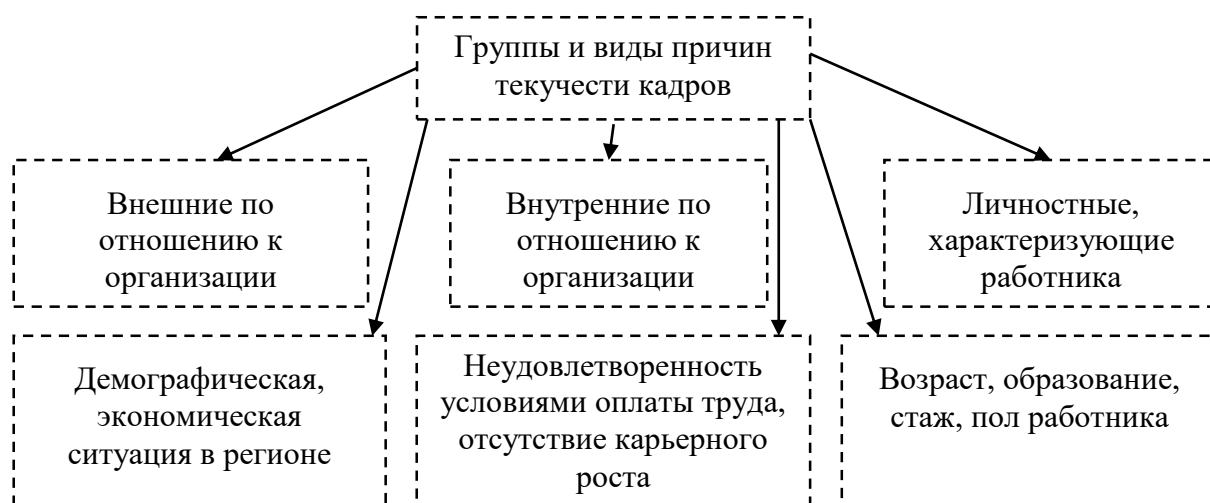


Рисунок 4 – Группы и виды причин текучести кадров

Остановимся кратко на каждой, так как это поможет понять суть работы с трудовыми ресурсами: их мотивы.

- «внешние причины текучести кадров: демография и иное. На текучесть персонала в организации влияет демографическая ситуация в стране, а именно рождаемость. Так, если в конкретные годы рождаемость была недостаточной, в будущем компаниям может не хватать трудовых ресурсов, что приведет к борьбе за людей. Отсюда организациям необходимо заранее отслеживать данный аспект, качественно мотивировать работников для удержания их на рабочем месте, чтобы выдержать конкурентную борьбу» [30];
- внутренние основания текучести кадров: низкий уровень оплаты труда, недостаточность роста, неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и иное [31].

Низкий уровень оплаты труда прямо влияет на любого сотрудника. Если у конкурента более выгодное предложение со временем он может уйти туда. Аспекта неудовлетворения здесь два:

- сотрудник недоволен уровнем оплаты труда здесь и сейчас;
- сотрудник недоволен уровнем оплаты труда, которая будет в будущем.

Взаимосвязь здесь есть также с карьерным ростом. Так, некоторым сотрудникам, например, не так важна хорошая оплата труда, сколько важно обучение и карьерный рост. Он надеется получить это от компании, отсюда некоторые годы работает за низкую оплату труда [33].

Обучение и карьерный рост - важнейшая составляющая мотивации. Если люди этого не получают, они, как правило, покидают рабочие места [37].

Огромное значение также здесь имеет социально-психологический климат в коллективе. Если он негативный, сотрудники не выдерживают и идут искать новое место работы. В данном случае даже с престижной должности рано или поздно уходят.

Личностные основания текучести кадров: возраст сотрудника, уровень образования и иное.

Молодые специалисты более подвержены смене места работы. Дело в том, что они только встают на профессиональный путь, ищут себя. Отсюда организациям необходимо обращать на данный аспект внимание: предоставлять новичкам обучение, мотивировать карьерным ростом [38].

Любой компании проще «вырастить профессионала с нуля», который будет привержен предприятию, нежели искать хорошо сотрудника, который уже обладает всеми компетенциями.

«Поиск себя», как правило, продолжается до 25 лет, после чего молодые люди закрепляются в организации, чтобы развить себя. С 25 до 30 лет – важнейший период. Если здесь фирма не создаст необходимые условия для трудовой единицы, после 30 лет специалист задумается о смене предприятия исходя из человеческой психологии.

Но текучесть кадров здесь менее обширна, так как у большинства людей есть семья, которую нужно обеспечить. Поэтому на данном этапе важна проработка дополнительного социального обеспечения.

Людам с высшим образованием менее подвержены трудовым перемещениям. Дело в том, что они потратили много усилий на обучение, отточили навыки во время практики, в силу чего ищут сразу подходящего работодателя, чтобы применить знания и умения в жизни, получить признание. Здесь компаниям важно обеспечивать рост специалиста: карьера и иное.

Людам же средним специальным образованием необходимо продолжить обучаться. Если предприятие не позволяет совмещать два вида деятельности, они уходят.

Таким образом, в рамках данного параграфа было дано понятие стимулирования труда персонала, определена его сущность и роль. Итак, стимулирование труда персонала - материальные и нематериальные способы управления трудовым поведением работников с помощью целенаправленного воздействия на поведение, мотивы, движущие их деятельностью для улучшения трудоспособности кадров, достижения целей организации.

1.2 Классификация видов и форм стимулирования труда персонала

Остановимся на некоторых формах стимулирования труда персонала подробнее.

Типовая структура состава заработной платы: [24, с. 98]

- «основная заработная плата – размер регулярной платы за выполнение трудовых обязанностей;
- премии – поощрение, дополнительная плата за достигнутые результаты (выполнение плана, задания от администрации и др.);
- компенсации – денежные выплаты, покрывающие убытки, понесенные потерей человеком или плата за выполнение трудовых

обязанностей сверх нормы (работа в ночное время, в праздничные и выходные дни и др.);

– гарантии – дополнительные денежные выплаты, возмещающие трудовые затраты (оплата транспортных расходов и др.)» [24].

Стимулирование труда персонала делится на виды: материальное нематериальное, которые включают в себя формы (рисунок 5).



Рисунок 5 – Виды и формы стимулирования труда персонала

Социальное направление стимулирование труда персонала – обширное. Это целое направление, которое носит название «социальная политика организации». «Социальная политика предприятия – часть управления персоналом, ориентированная на создание социально-психологических

условий (социальная защита, социально-психологический климат, мотивация и др.), для функционирования персонала организации» [26, с. 35].

Развитая модель, как правило, состоит из трех базовых уровней.

Условия труда:

- благоприятный климат в коллективе;
- охрана труда, комфорт рабочего места и др.

Уровень жизни:

- вознаграждение за результаты;
- материальная помощь;
- жилищная политика и др.

Забота об имидже предприятия:

- осуществление деятельности в рамках закона;
- защита окружающей среды и др.

Остановимся на некоторых аспектах подробнее.

Несомненно, «каждая организация обеспечивает соблюдение элементарных требований санитарного законодательства к условиям труда. Также дополнительно, предприятия здесь, как правило, создают как более комфортные условия как для работы (использование комфортных кресел на рабочих совещаниях и др.), так и для отдыха (создание зон отдыха и др.).

У каждой организации есть социальные пакет - перечень льгот и привилегий, который работодатель предоставляет сотрудникам за свой счет по собственной инициативе» [27].

В него чаще всего входят:

- добровольное медицинское страхование: стоматологические услуги, лечение критических заболеваний и т.д.;
- страхование жизни и здоровья (от несчастных случаев и др.);
- оплата питания (чаще частичная, полная - только если это предусмотрено законом);
- предоставление техники для работы, оплата мобильной связи;
- скидки на продукцию организации и партнеров;

– подарки для детей на праздники и др.

«Важнейшими направлениями заботы об уровне жизни сотрудников также являются молодежная и жилищная политики» [20].

«Молодежь на предприятия необходимо привлекать, так как они амбициозны, лучше адаптируются к быстро меняющимся внешним условиям и др. Также растить специалиста с нуля гораздо проще, нежели привлечь профессионала и удерживать его на рабочем месте. Отсюда компании активно сотрудничают с учебными заведениями, создают молодежные кадровые резервы и др.» [21].

Жилищная политика, как правило, реализуется крупными компаниями, так как это большие финансовые затраты. Осуществляется сотрудничество с банками, которые дают пониженные ставки по кредитам и др. [22].

Любой компании важно действовать строго в рамках правового поля. Это формирует имидж предприятия. Нарушение трудового законодательства существенно сказывается на образе во внутренней и во внешней средах [23].

«Социально-психологический климат - явление, характеризующееся удовлетворенностью трудовыми ресурсами процессами, которые протекают в организации, настроен на качественный труд и т.д.» [19].

«Управляют социально-психологическим климатом в коллективе в рамках корпоративной (организационной) культуры - системы принципов и норм, которые приняты в организации и передаются новому поколению персонала» [13].

Корпоративная культура и организационная культура – смежные понятия. Несмотря на то, что «организационная культура формируется самостоятельно, а корпоративная культура утверждается руководством, первым явлением в современности стали также управлять. Отсюда процессы смешались» [9].

У культуры предприятия есть своя структура, которая включает в себя три уровня (рисунок 6).

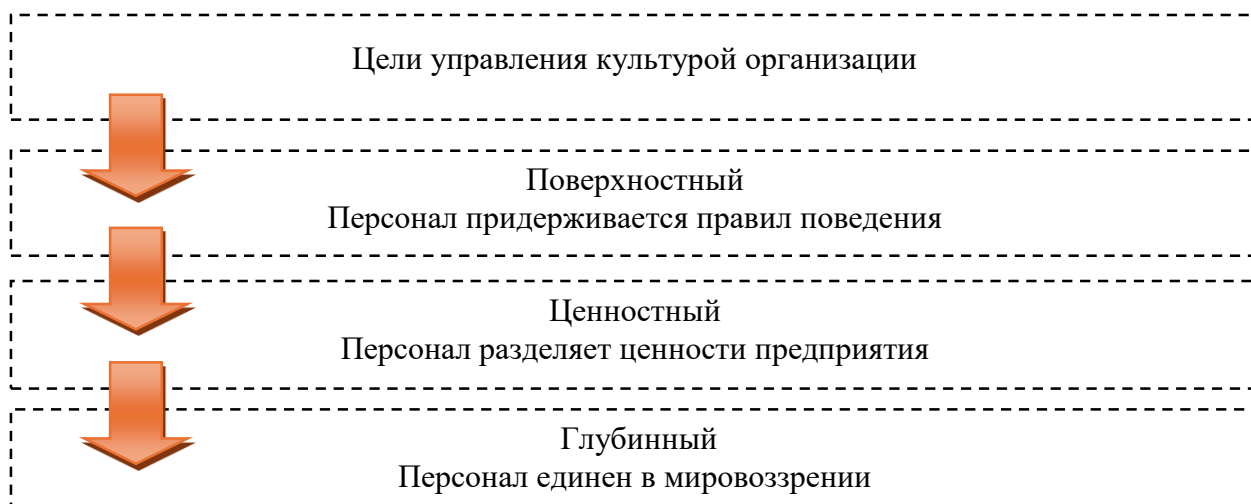


Рисунок 6 – Цели управления культурой организации

Для качественно выстроенной организационной культуры, как правило, достаточно, второго уровня.

Конечно, это не единственная выделенная в научной литературе структура культуры предприятия. Есть, например, также модель спиральной динамики – восемь уровней, каждый из которых отражает особенности мышления и поведения трудовых ресурсов. Согласно теории, развитие организации проходит последовательно от уровня к уровню. Каждый новый уровень, как и в предыдущей структуре, дополняет предыдущий. Чем выше компания – тем выше ее уровень организационной культуры [10].

На корпоративную культуру воздействуют путем изменений ее элементов, а также посредством кадровой политики: управление мотивацией и стимулированием труда, развитием персонала и иным [5].

Первый аспект – прямое воздействие. Второй аспект – косвенное руководство, так как, например, мотивированный сотрудник будет делиться своим настроением с коллективом, что приведет к налаживанию отношений с коллегами [6].

Элементами корпоративной культуры являются атрибуты. Ниже на рисунке 7 наглядно представлена их схема.



Рисунок 7 – Элементы организационной культуры

Профессиональное обучение – часть профессионального развития. В процессе работник повышает квалификацию, осуществляет переподготовку в соответствии с утвержденным графиком, методами обучения для повышения эффективности, занятия новой должности и иного [7].

Обучение может осуществляться как за пределами компании, так и внутри организации (в последние годы получило более широкое распространение) традиционными и инновационными методами.

«Лекция - систематическое, последовательное изложение учебного материала, какого-либо вопроса и т.д. Семинар – обсуждение учебного материала, какого-либо вопроса и т.д. Деловая игра – имитация принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях. Наставничество - взаимодействие, в котором более опытный человек передает свои знания и навыки менее опытному в какой-либо сфере» [1].

«Инновационные методы обучения: коучинг, геймификация,

дистанционный подход» [1].

«Коучинг – обсуждение какого-либо вопроса под руководством лидера, получение опыта. Геймификация – процесс, где в обучении применяются игровые, соревновательные методы. Дистанционный подход – обучение, где преподаватель и ученики взаимодействуют на расстоянии посредством использования информационных систем» [3].

«Инновационные подходы позволяют усваивать знания более качественно, так как сотрудники задействованы в процессе. Также они позволяют оттачивать навыки» [3].

Любой компании проще «вырастить профессионала с нуля», который будет привержен предприятию, нежели искать хорошо сотрудника, который уже обладает всеми компетенциями (рисунок 8).



Рисунок 8 – Система профессионального развития трудовых ресурсов

В отношении развития кадров в организации сегодня популярен инструмент «ротация» - кандидаты в течение нескольких лет переводятся из отдела в отдел в целях приобретения опыта [36, с. 32]

Карьерным ростом сотрудников предприятия управляют преимущественно посредством кадрового резерва - списка трудовых единиц, которые согласно оценке, готовы занять вышестоящие должности. Также используют карьерограммы – описание развития сотрудника с задачами, инструментами поощрения и др., для того, чтобы человек видел картину и стремился реализовываться [36, с. 32].

Каждая организация – уникальная, отсюда имеется и множество форм стимулирования труда персонала (таблицы 3). Каждое предприятие имеет свой набор инструментов.

Таблица 3 – Перечень форм мотивации и стимулирования труда персонала

Форма мотивации и стимулирования	Определение
Заработная плата (номинальная)	Оплата за выполнение обязанностей (основная часть (оклад) и дополнительная, которая включает премии, надбавки, которые предусмотрены законодательством).
Заработная плата (реальная)	«Проведение индексации заработной платы в соответствии с инфляцией – процесса, где деньги обесцениваются с ростом цен» [2].
Бонусы	Организация дополнительной мотивации и стимулирования, что вырабатывает лояльность у сотрудников к компании (например, оплата транспортных расходов).
Участие в прибыли	«Установление предприним доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, которые способны влиять на прибыль» [2].
Участие в акционерном капитале	Предоставление трудовым ресурсам акций для получения дивидендов (предприятие предоставляет скидку по покупке или дарит ценные бумаги).
Стимулирование свободным временем	Предоставление работникам дополнительных выходных, организация гибкого графика работы.

Продолжение таблицы 3

Форма мотивации и стимулирования	Определение
«Трудовая или организационная мотивация» [2]	«Регулирование поведения работника путем измерения чувства удовлетворенности работой (например, организация творческих командировок)» [2].
«Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания» [2]	«Вручение грамот, значков, размещение фотографий на доске почета» [2].
Сберегательные фонды	«Организация сберегательных фондов для работников с гарантированными выплатами» [2].
Организация питания	Частичное возмещение расходов на питание сотрудникам во время работы или полная организация направления (бесплатное).
Стипендиальные программы	Выделение средств на получение дополнительного образования.
Продажа товаров, выпускаемых организацией или полученных по бартеру	Предоставление скидок на указанные категории товаров.
Программы обучения персонала	Организация внутрифирменного обучения, покрытие расходов на повышение квалификации вне организации.
Программы медицинского обслуживания	«Заключение договоров с медицинскими организациями на обслуживание персонала, покрытие части расходов на обследование, лечение» [2].
Страхование	«Организация дополнительного страхования, помимо государственного, для работников и членов его семьи (частично за счет средств организации, удерживаемых с доходов работника, частично за счет средств предприятия) » [2].
Отчисления в пенсионный фонд	Заключение договоров с альтернативными организациями государственному фонду, для обеспечения трудовых ресурсов дополнительной пенсией.
Ассоциации получения кредитов,	Предоставление льгот на кредиты, необходимые для нужд семьи.
Программы жилищного строительства	«Предоставление средств на строительство жилья, его приобретение» [2].
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	«Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей (например, оплата путевок в детские лагеря)» [2].
Гибкие социальные выплаты	Определение суммы на приобретение льгот и привилегий (работники могут сами выбрать необходимые им категории).

Итак, материальное стимулирование труда персонала делится на денежное (заработная плата (основная, премии, компенсации, гарантии) и неденежное (предоставление путевок, оплата части арендной платы за жилье, процентов по ипотеке и др.). Нематериальное включает в себя: социально-психологическое направление (поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе и др.); развивающее направление (организация профессионального обучения, управление карьерой и др.); административное направление (предоставление дополнительного отпуска и др.). Каждая организация подбирает под себя необходимые формы.

Что же касается видов, то, безусловно, применяется одновременно и нематериальное и материальное направления.

Таким образом, в рамках данного параграфа были выделены виды и формы стимулирования труда персонала.

Подводя итоги первого раздела исследования, можно отметить, что стимулирование труда персонала - материальные и нематериальные способы управления трудовым поведением работников с помощью целенаправленного воздействия на поведение, мотивы, движущие их деятельностью для улучшения трудоспособности кадров, достижения целей организации.

Персоналом важно управлять, так как это движущая сила любой организации. Кадры обладают знаниями, умениями и иными качествами, что необходимо фирме для достижения цели. Но трудовые ресурсы имеют свои мотивы, которые необходимо учитывать. Это позволяет избежать текучести кадров – скорости, с которой компания теряет своих сотрудников, что губительно, так как предприятие проигрывает в конкуренции

Различают материальное и нематериальное стимулирование труда персонала. Каждому виду присущи свои формы [10].

2 Оценка эффективности управления персоналом Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Демьянская дистанция пути – структурное подразделение Свердловской дирекции инфраструктуры Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» зарегистрированная 29 октября 1993 года по адресу: 626189, Тюменская область, Уватский район, Соровой сельский округ, ул. Железнодорожная, д 27.

Основным видом деятельности в соответствии с кодом ОКВЭД 601010 является деятельность магистрального железнодорожного транспорта.

Дистанция пути создана в соответствии с приказом президента ОАО «РЖД» и приказом начальника филиала ОАО «РЖД».

Организационная структура филиала представлена на рисунке 9.

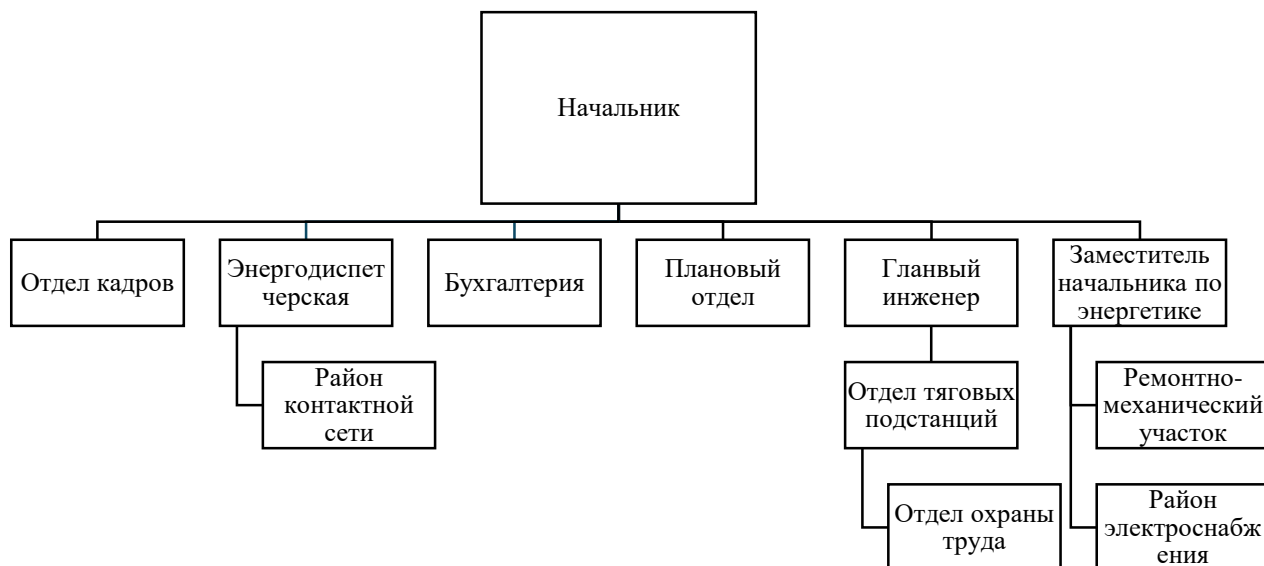


Рисунок 9 – Организационная структура управления Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

Тип организационной структуры предприятия - линейно-функциональный.

«Плюсы линейно-функциональной структуры управления:

- компетентность функциональных руководителей, возможности для карьерного роста;
- эффективное использование ресурсов;
- контроль деятельности как целых подразделений, так и отдельных исполнителей;
- улучшение координации в функциональных подразделениях.

Минусы линейно-функциональной структуры управления:

- заинтересованность функциональных руководителей только в собственных показателях (за общие результаты отвечает высшее руководство);
- сложности со взаимодействием между подразделениями;
- долгая процедура согласования важных решений, из-за чего организация лишается гибкости и не сразу реагирует на рыночные изменения;
- сложности с поиском ответственных при возникновении проблем» [18].

Работа руководителей и специалистов Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» «регламентируется должностными инструкциями, которые разрабатываются инженером по труду, специалистом отдела кадров и председателем профсоюзного комитета и утверждаются начальником дистанции» [18].

Далее проведем анализ организационно-экономических показателей Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» за 2021-2023 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» за 2021 – 2023 гг., тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	1798396	1848122	1813074	49726	102,76	-35048	98,10
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1423632	1542194	1549907	118562	108,32	7713	100,50
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	374764	305928	263167	-68836	81,63	-42761	86,02
Управленческие расходы, тыс. руб.	100289	119023	90340	18734	118,68	-28683	75,90
Коммерческие расходы, тыс. руб.	125281	113567	88546	-11714	90,64	-25021	77,96
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	149194	73338	84281	-75856	49,15	10943	114,92
Чистая прибыль, тыс. руб.	282	53456	18362	53174	18956,02	-35094	34,34
Основные средства, тыс. руб.	10213	12718	12985	2505	124,52	267	102,09
Оборотные активы, тыс. руб.	9567	9872	9912	305	103,18	40	100,40
Численность ППП, чел.	458	423	355	-35	92,4	-68	83,9
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3601,8	4939,5	6803,6	1337,7	137,13	1864,1	137,73
Производительность труда работающего, тыс. руб.	20671,21839	16649,74775	12418,31507	-4021,470643	80,54	-4231,432679	74,58
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	41,4	44,5	46,6	3,1	107,48	2,1	104,71
Фондоотдача	2,62	2,65	2,25	0,03	101,14	-0,4	84,90
Оборачиваемость активов, раз	0,38	0,37	0,44	-0,01	97,36	0,07	118,91
Рентабельность продаж, %	0,01	2,89	1,01	2,88	28900	-1,88	34,94
Рентабельность производства, %	0,01	3,46	1,18	3,45	34600	-2,28	34,10
Затраты на рубль выручки	0,79	0,83	0,85	0,04	105,06	0,02	102,40

Анализ результатов работы предприятия позволяет сделать следующие выводы. В 2022 году выручка Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» увеличилась на 2,76% по сравнению с предыдущим годом, но в 2023 году она сократилась на 1,9%.

Наглядно динамика основных экономических показателей организации представлена на рисунке 10.

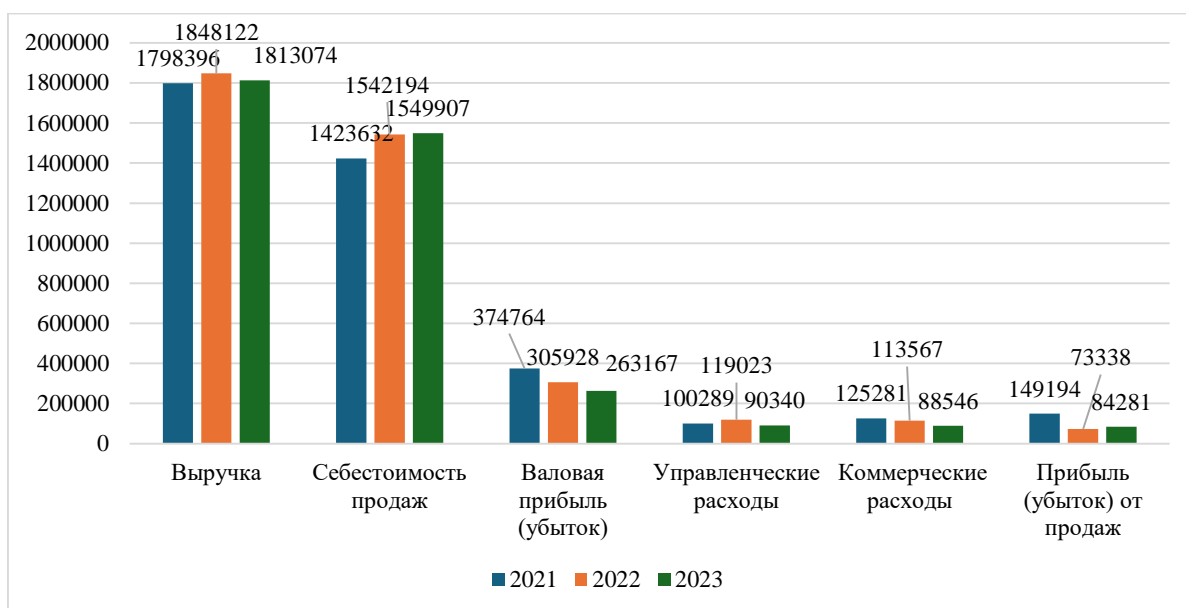


Рисунок 10 - Динамика основных экономических показателей организации, тыс. руб.

Себестоимость также увеличилась: в 2022 году на 8,32% по сравнению с 2021 годом и на 0,5% в 2023 году по сравнению с предыдущим годом. Валовая прибыль за анализируемый период снизилась, в 2022 году уменьшилась на 18,37% по сравнению с 2021 года, а в 2023 году – еще на 13,98%. Это отрицательно сказывается на общих показателях деятельности организации.

«В прошлом году среднегодовая стоимость основных фондов показала незначительное снижение на 0,09% по сравнению с предыдущим годом. Однако в текущем году было сделано значительное приобретение дополнительного оборудования, что привело к увеличению среднегодовой стоимости основных фондов на 2,21% по сравнению с предыдущим периодом» [18]. В результате проведенного анализа можно отметить постепенное снижение фондоотдачи: сначала на 0,03 рубля в прошлом году, а затем уже на 0,4 рубля в текущем году. Следовательно, каждый вложенный

рубль в основные фонды принес предприятию меньше выручки: на 0,03 рубля в прошлом году и на 0,4 рубля в текущем году.

Далее рассмотрим показатели качественного и количественного состава персонала Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Анализируя личный состав предприятия, рассмотрим «вопросы численности персонала, структуры численности, то есть распределение её по видам деятельности и категориям работников, а также анализ текучести кадров.

Показатель численности работников имеет важное самостоятельное значение, широко используется при изучении любых вопросов трудового процесса.

Достаточная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства» [7].

В таблице 5 проанализируем показатели кадровой работы дистанции пути за период с 2021 по 2023 годы.

Таблица 5 - Показатели кадровой работы Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» за период с 2021 по 2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения			
				2022 г к 2021 г		2023 г к 2022 г	
				Абс. изм., +/-	Темп роста, %	Абс. изм., +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность, чел..	458	423	355	-35	92,4	-68	83,9
Укомплектованность, %	96,42	90,6	76,8	-5,82	94,0	-13,8	84,8
Принято всего, чел.	0	20	22	+20		+2	110,0
в т.ч. перемещение в рамках ОАО "РЖД", чел.	0	0	1	0	0	+1	

Продолжение таблицы 5

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения			
				2022 г к 2021 г		2023 г к 2022 г	
				Абс. изм., +/-	Темп роста, %	Абс. изм., +/-	Темп роста, %
Уволено всего, чел.	9	35	46	+26	388,9	+11	131,4
в т.ч. перемещение в рамках ОАО "РЖД", чел.	1	0	2	-1	0	+2	
Уровень текучести персонала, %	2,0	8,3	13,0	+6,3	415,0	+4,7	156,6
Коэффициент оборота по выбытию	2,0	8,3	13,0	+6,3	415	+4,7	156,6
Коэффициент оборота по приему	0	4,7	6,2	+4,7	0	+1,5	131,9
Коэффициент постоянства	0,9	0,9	0,9	0	100	0	100
Коэффициент замещения	0	57,1	47,8	+57,1	0	-9,3	83,7

«За весь период численность работников дистанции пути имеет тенденцию к снижению, за счет оптимизации численности штата в связи с падением объемов перевозок. В 2023 году по сравнению с 2022 годом численность работников уменьшилась и составила 355 чел. Темп роста списочной численности имеет тенденцию к снижению, что негативно влияет на уровень текучести кадров» [18]. По данным из таблицы 5, мы видим, что уровень текучести кадров продолжает увеличиваться. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для неё со значительными затратами. «Коэффициенты оборота по приему и выбытию, характеризующие оборот рабочей силы на протяжении трех лет имеют не стабильный характер, коэффициент оборота по увольнению больше чем, коэффициент оборота по приему, что свидетельствует о не стабильной работе предприятия» [4]. Процент укомплектованности предприятия снижается с каждым годом. Коэффициент постоянства кадров на протяжении трех лет ниже 1, что говорит нам о проблемах в кадровом планировании.

Качественный состав работников организации представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Качественный состав работников Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» за период 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения			
				2022 г к 2021 г		2023 г к 2022 г	
				Абс. изм., +/-	Темп роста, %	Абс. изм., +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность, чел.	458	423	355	-35	92,4	-68	83,9
В том числе:	38	38	36	0	100	-2	94,7
Руководители							
Специалисты	69	67	62	-2	97,1	-5	92,5
Рабочие	351	318	257	-33	90,6	-61	80,8
Удельный вес рабочих в общей численности работников, %	76,6	75,2	72,4	-1,4	98,2	-2,8	96,3
Удельный вес специалистов в общей численности работников, %	15,1	15,8	17,5	+0,7	104,6	+1,7	110,8
Удельный вес руководителей в общей численности работников, %	8,3	9,0	10,1	+0,7	108,4	+1,1	112,2
Работники с высшим образованием, %	21,0	22,7	24,0	+1,7	108,1	+1,3	105,7
Работников со средним профессиональным образованием, %	44,8	48,5	55,8	+3,7	108,3	+7,3	115,1
Работники со средним образованием, %	34,2	28,8	20,2	-5,4	84,2	-8,6	70,1
Работники в возрасте от 30 до 50 лет, %	79,0	78,3	82,0	-0,7	99,1	+3,7	104,7
Работники в возрасте до 30 лет, %	13,1	12,8	7,3	-0,3	97,7	-5,5	57,0
Работники в возрасте от 50 лет, %	7,9	8,9	10,7	+1,0	112,7	+1,8	120,0

Качественный состав показывает положительную динамику изменений по увеличению числа работников с высшим и средним профессиональным образованием. Численность работников со средним образованием снижается. Удельный вес рабочих в общей численности работников имеет тенденцию снижаться, в отличие от специалистов и руководителей. Численность работников пенсионного возраста увеличилась в 2023 году на 1,8% и имеет положительную динамику, в отличие от молодого поколения, которое в 2023 году уменьшилось на 5,5%. Численность работников среднего возраста имеет стабильный характер.

Итак, анализ эффективности трудовых ресурсов Демьянской дистанции пути показал наличие определенных проблем кадрового менеджмента, связанных с текучестью и снижением постоянства кадров, а также со снижением уровня производительности труда.

2.2 Анализ инструментов стимулирования сотрудников организации

Система стимулирования труда Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» комплексная, она состоит из материальной и нематериальной составляющей. Материальная составляющая хорошо проработана. Есть основная оплата труда, и есть также:

- премии;
- компенсации (сверхурочные работы, выполнение заданий администрации и др.);
- гарантии (оплата транспортных расходов и т.д.).

Отдельно в данном контексте отметим, что «премирование осуществляется в зависимости от общего результата (выполнение плана и т.д.) и индивидуального (нет грубых ошибок при выполнении обязанностей и т.д.), что позволяет мотивировать как группу сотрудников, которые функционируют в рамках подразделения, так и личного каждого работника»

[18].

«Нематериальная составляющая включает в себя:

- систему обучения персонала;
- систему развития кадрового состава;
- работу с социально-психологическим климатом и т.д.

Организация занимается планированием карьеры посредством составления кадрового резерва. Управление кадровым резервом – не автоматизировано. Данные о кадровом резерве хранятся в программе Microsoft Excel» [18].

«Демьянская дистанция пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» имеет сформировавшуюся корпоративную культуру. Компания систематически работает над ее улучшением.

Новшеством является забота о психическом здоровье сотрудников. С помощью сервиса OneToOne организация предоставляет бесплатные консультации психологов финансовых советников и иных специалистов.

В Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» ежегодно организуется практика для студентов профильных учебных программ. Наиболее проявившие себя личности зачисляются в кадровый резерв. Также специалисты принимают участие в государственных экзаменах высших учебных заведений.

Систематически ведет работа по оздоровлению персонала. Возмещается часть затрат за посещение тренажерного зала. Арендуются бассейны, спортивные залы для спортивных игр: волейбол, баскетбол и др.» [18].

В выпускной квалификационной работе рассматривается категория персонала руководители и специалисты, так как от высокого профессионализма и компетенции руководителей и специалистов зависит эффективность трудовой деятельности сотрудников, престиж компании, её конкурентоспособность. В Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» остро стоит проблема эффективности обучения данных категорий сотрудников.

В таблице 7 проведен анализ высвобождаемых за три последних года должностей руководителей и специалистов за 2021-2023 гг.

Таблица 7 – Высвобождаемые должности руководителей и специалистов Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» в 2021-2023 гг., чел.

Должность	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Замещение должностей из кадрового резерва в 2023 г.
Руководитель отдела кадров	0	0	1	0
Руководитель планового отдела	1	0	1	1
Экономист планового отдела	2	2	3	0
Сотрудник отдела кадров	2	1	1	0
Бухгалтер	1	1	2	0
Итого	6	4	8	2

Анализируя данные таблицы 7, можно сказать, что должности специалистов высвобождаются ежегодно в связи с довольно высокой текучестью кадров. При этом наибольшее количество уволившихся руководителей и специалистов можно наблюдать в 2023 году (8 человек). При этом должности руководителей и специалистов практически не замещаются из кадрового резерва. Для закрытия вакансии на освободившуюся должность организация обращается в кадровое агентство для подбора сотрудника.

В рамках исследования было принято решение провести анкетирование руководителей и специалистов Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД», что необходимо для выявления уровня удовлетворенности трудом и системой стимулирования этих категорий персонала.

Анкета представлена в Приложении А, на рисунке А.1. Было опрошено 40 человек из категории персонала «руководители и специалисты».

Представим результаты.

Первый вопрос был направлен на изучение соответствия системы стимулирования персонала организации целям и задачам предприятия: 100% сотрудников ответили утвердительно.

Во-вторых, было решено выяснить, довольны ли трудом сотрудники Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» (таблица 8).

Таблица 8 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Нравится ли Вам Ваша работа?»

Варианты ответов	Количество ответивших, чел.	% ответивших
Да	24	60
Нет	5	13,3
Не знаю	11	26,7
Итого ответивших:	40	100,0

Итак, 60% респондентов ответили, что их устраивает работа, 13,3% ответили, что не устраивает, 26,7% ответили, что не знают. Можно сделать вывод, что трудовые ресурсы организации в больше мере довольны своей трудовой деятельностью.

В анкете также был вопрос, направленный на оценку материальной составляющей системы мотивации труда персонала организации (рисунок 11).

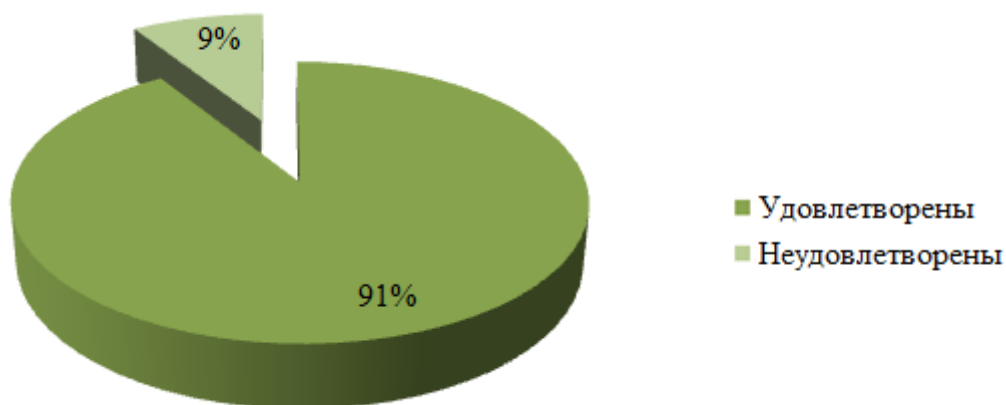


Рисунок 11 – Распределение ответов респондентов относительно удовлетворенности персонала материальной составляющей системы мотивации труда

Удовлетворено системой - 91% (45 человек), 2% (5 человек) ответил, что материальная составляющая стимулирования труда в организации их в какой-то мере не устраивает.

Следующий вопрос был связан с диагностикой уровня удовлетворенности нематериальной составляющей системы мотивации труда персонала предприятия (рисунок 12).

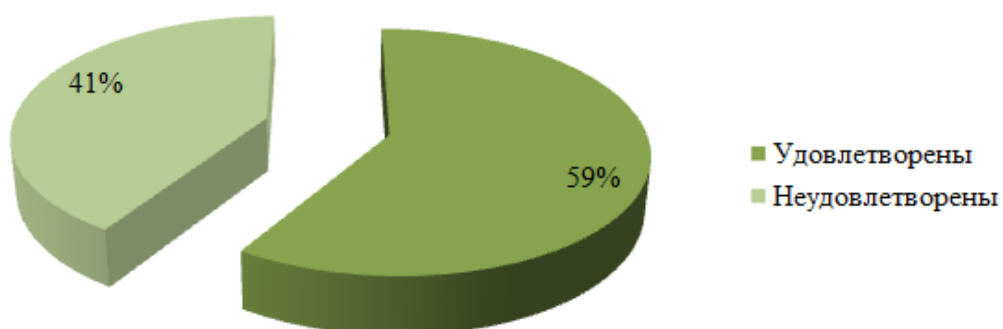


Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов относительно удовлетворенности нематериальной составляющей системы мотивации труда персонала

59% (24 человека) ответило, что система их устраивает, 41% (16 человек) же остались недовольны данной составляющей кадровой политики компании.

Девятый вопрос был связан с оценкой корпоративного обучения в организации (таблица 9).

Таблица 9 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как вы считаете, является ли корпоративное обучение персонала для вас полезным, применяете ли вы полученные знания на практике в своей работе?»

Варианты ответов	Количество ответивших, чел.	% ответивших
Да	8	20,0
Нет	21	53,3
Не знаю	11	26,7
Итого ответивших:	40	100,0

Из представленных выше данных видно, что лишь 20% опрошенных считает, что Демьянская дистанция пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» использует эффективную систему обучения, большая часть же ответила, что обучение является бесполезной тратой времени.

Десятым вопросом было решено выяснить какие у сотрудников есть пожелания, замечания, комментарии по поводу совершенствования системы стимулирования труда персонала Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД». Форма ответа была свободна. Трудовые ресурсы указали следующие аспекты: повышение качества обучения, внедрение инновационных практик в инструмент стимулирования.

Таким образом, результаты анализа показали, что в Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» сотрудники идут на работу с радостью, довольны руководством высшего звена и др. Но здесь же сотрудники ответили, что климат в коллективе не идеальный, имеется напряжение между непосредственными руководителями и сотрудниками. Также персонал отметил, что он недоволен нематериальной составляющей системы стимулирования труда персонала организации: необходимо повышение качества обучения и др.

Следует отметить, что между двумя указанными выше проблемами есть взаимосвязь. Сотрудникам не хватает знаний, навыков, вследствие чего они допускают ошибки в работе, не качественно справляются с обязанностями. Отчего руководителям приходится оказывать на них давление. Отсюда напряженные отношения в коллективе.

Выявленные проблемы можно представить в таблице 10.

Таблица 10 – Проблемы управления персоналом Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Отсутствие инструментов	Таблица 8 – Распределение ответов респондентов на вопрос:	Создание информационной
стимулирования персонала к корпоративному обучению	«Как вы считаете, является ли корпоративное обучение персонала для вас полезным, применяете ли вы полученные знания на практике в своей работе?»	платформы для обучения персонала.
Неудовлетворенность персонала нематериальной составляющей системы стимулирования труда	Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов относительно удовлетворенности нематериальной составляющей системы мотивации труда персонала	Дополнить функции сотрудников кадровой службы работой по планированию карьеры персонала и формированию оценочных листов

Таким образом, Демьянская дистанция пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» имеет комплексную систему стимулирования труда персонала. Материальная составляющая хорошо проработана: премии, компенсации, гарантии. В нематериальном аспекте уделяется внимание социально-психологическому климату в коллективе. Однако в результате опроса сотрудников были выделены следующие недостатки системы стимулирования труда персонала предприятия: персоналу недостаточно инновационной составляющей в обучении, благодаря которой знания усваиваются лучше и отрабатываются навыки, после чего уже отработанные механизмы можно внедрять в практику; неудовлетворенность персонала нематериальной составляющей системы мотивации труда.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников организации

В ходе анализа эффективности управления персоналом Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» были выявлены проблемы, которые существенно влияют на мотивацию персонала. Поэтому в данном разделе предлагаются к разработке мероприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Мероприятие №1 – в качестве первого инструмента стимулирования сотрудников предлагается создание информационной платформы для обучения персонала.

Попытка организовать корпоративные курсы часто сталкивается с преградой со стороны сотрудников: они рассматривают обучение в компании как бесполезную формальность.

Цель мероприятия – повысить стимулирование сотрудников к корпоративному обучению.

Преимущества собственной информационной платформы для обучения персонала:

работники не будут выключены из процесса, не смогут просто отсидеться на занятии, занимаясь при этом своими делами;

- материал будет усвоен лучше, отработан на практике;
- сотрудники в процессе обучения соревнуются, в связи с чем повышается мотивация к обучению» [12, с. 23].

В таблице 11 представлены основные работы по данному мероприятию

Таблица 11 – Основные работы по мероприятию и их длительность

Задача	Длительность, дней	Ответственный сотрудник
Создание курсов для размещения на платформе	20	HR-сотрудник
Внедрение курсов на информационной платформе	20	IT-специалист
Тестирование курсов	5	HR-сотрудник
Анализ достигнутых результатов	5	HR-сотрудник

Таким образом, сотрудник отдела кадров в течение 20 дней создает курсы и вебинары для размещения на информационной платформе.

Для начала планируется разместить курс по теме «легкая адаптация при приеме на работу», который подойдет для сотрудников любых подразделений организации и будет включать:

- общие положения и историю организации;
- правила поведения, правила трудового распорядка;
- технику безопасности на рабочем месте.

Далее IT-специалист в течение 20 дней разместит данный курс на информационной платформе LMS.

Система дистанционного обучения, или LMS, помогает сократить расходы на обучение, прокачивать сотрудников по единым стандартам, ускорить адаптацию стажёров, сократить текучесть на испытательном сроке.

В качестве системы дистанционного обучения предлагается использовать «iSpring Learn – это облачная система дистанционного обучения от компании iSpring, которая является одним из лидеров на мировом рынке программ для создания электронных курсов.

С момента основания компания ориентировалась на международный корпоративный рынок, а сейчас предлагает свои решения и в России. Сегодня iSpring — признанный эксперт в области разработки программ для электронного обучения.

СДО iSpring Learn проста в использовании и обладает интуитивно понятным интерфейсом, и отзывы пользователей это подтверждают. СДО удобно использовать совместно с конструктором онлайн-курсов iSpring Suite,

который позволяет создавать интерактивные курсы, тесты и диалоговые тренажеры и затем в три клика загружать их в iSpring Learn» [12, с. 23].

После внесения курсов в систему iSpring Learn сотрудник отдела кадров проводит их тестирование в течение 5 дней для обнаружения ошибок и их устранения. Затем проводится анализ достигнутых результатов и запуск в работу данной информационной платформы.

Таким образом, длительность производимых работ по предлагаемого мероприятию составят 50 дней.

В качестве пилотной версии информационная платформа для обучения персонала будет запущена для специалистов, работающих в офисе компании: сотрудников отдела кадров, бухгалтерии и планового отдела. При удачной реализации платформа также будет запущена для рабочих компании.

Сотрудники будут подключаться к информационной платформе непосредственно со своих рабочих мест в рабочее время для прохождения корпоративного обучения.

По итогу обучения сотрудник, набравший самое большое количество баллов получит премию в размере 15 тыс. руб. Данная премия будет являться инструментом стимулирования сотрудников к корпоративному обучению.

Мероприятие №2 – в качестве второго инструмента стимулирования сотрудников предлагается дополнить функции сотрудников кадровой службы работой по планированию карьеры персонала и формированию оценочных листов.

Согласно данным таблицы 6 в 2023 году в Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» работники в возрасте от 30 до 50 лет составляли 82% от общей доли персонала, работники в возрасте до 30 лет - 7,3%, работники в возрасте от 50 лет - 10,7%.

Предлагается для каждого этапа карьеры внедрять свой инструмент стимулирования.

Согласно таблице 6, самая многочисленная группа сотрудников по возрасту в 2023 году – от 30 до 50 лет – 82%.

Для сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет рекомендуется составлять карьерограммы (таблица 12).

Таблица 12 – Пример карьерограммы экономиста планового отдела

Ф.И.О. Сотрудника	Петрова А.П.
Должность, подразделение	Экономист планового отдела, стажер
Дата рождения	27.01.2000
Основное образование	Высшее
Дополнительное образование	-
Опыт работы	6 месяцев
Планируемые действия	Прохождение адаптации Прохождение внутрифирменного обучения Прохождение аттестации
Срок выполнения	2 месяца
Предполагаемые результаты, вознаграждение	Присвоение квалификации, денежное поощрение
Оценка	Выполнено
Ф.И.О. Сотрудника	Петрова А.П.
Должность, подразделение	Экономист планового отдела, специалист
Дата рождения	27.01.2000
Основное образование	Высшее
Опыт работы	12 месяцев
Планируемые действия	Повышение квалификации не реже одного раза в год Самостоятельное изучение профессиональной литературы, успешное выполнение трудовых обязанностей, без грубых нарушений (выговоры и т.д.) Прохождение аттестации
Срок выполнения	12 месяцев
Предполагаемые результаты, вознаграждение	Присвоение квалификации экономист 1 категории, денежное поощрение
Оценка	Выполнено
Ф.И.О. Сотрудника	Петрова А.П.
Должность, подразделение	Экономист 1 категории планового отдела, специалист
Дата рождения	27.01.2000
Основное образование	Высшее
Опыт работы	24 месяца
Планируемые действия	Повышение квалификации не реже одного раза в год Самостоятельное изучение профессиональной литературы, успешное выполнение трудовых обязанностей, без грубых нарушений (выговоры и т.д.) Прохождение аттестации
Срок выполнения	12 месяцев
Предполагаемые результаты, вознаграждение	Присвоение квалификации экономист высшей категории, денежное поощрение
Оценка	Выполнено

Данный инструмент стимулирования важен для сотрудников, так как они смогут отслеживать свои возможности карьерного роста, будут знать, что им необходимо сделать, чтобы продвинуться по карьерной лестнице. Данный инструмент нужно использовать для стимулирования, так как учитываются этапы карьеры и их взаимосвязь с мотивацией для сотрудников разных возрастов.

Для сотрудников в возрасте до 30 лет предлагается разработать и внедрить оценочные листы.

Наличие в организации оценочных листов сотрудников - важнейший мотивационный фактор для сотрудников.

Рекомендуем оценивать деятельность работника за период по каждому из установленных параметров, выявлять среднее арифметическое оценок.

Оценочный лист должен содержать графу «средняя оценка по предприятию», так как это возможность специалисту соотнести свой индивидуальный балл со средним уровнем показателей (Приложение А).

Оценочные листы работникам должны вручать непосредственные руководители. Рекомендуем здесь не ограничиваться формальной передачей документа. Можно проводить индивидуальные собеседования: обсуждать уровень значений параметра, причины снижения эффективности, давать рекомендации относительно улучшения деятельности.

Таким образом, в рамках данного параграфа были предложены мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников организации.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Рассчитаем расходы, которые необходимы на организацию внутрифирменного обучения на базе информационной платформы 25 человек (это все сотрудники отдела кадров, бухгалтерии и планового отдела) в таблице 13).

Таблица 13 – Затраты на создание платформы для проведения внутрифирменного обучения на базе информационной платформы в год

Название	Стоимость, рублей
Оплата информационной платформы для обучения в год	200 000
Заработная плата IT-специалиста (разово)	40 000
Заработная плата HR-сотрудника (разово)	40000
Итого	280 000

Итого затраты на создание информационной платформы обучения 280000 руб.

Далее обслуживание информационной платформы (загрузку новых заданий и тестов, проверку результатов сотрудников) будет проводить сотрудник отдела кадров в рамках своих должностных обязанностей.

К затратам прибавим премию для сотрудника, набравшего самое большое количество баллов по итогам обучения в размере 15 тыс. руб.

Итого затрат: $280000 + 15000 = 295000$ руб.

По итогам обучения раз в год сотрудники, набравшие максимальные баллы будут получать повышение в рамках карьерограммы или зачисляться в кадровый резерв на вышестоящие позиции.

Эффективность внедрения карьерограмм рассчитаем исходя того, что одним из способов формирования кадрового состава Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» является обращение в кадровое агентство. За 2023 год компания наняла данным образом 2 руководителей и 6 специалистов.

Кадровому агентству оплачивается 20% (к) от годовой заработной платы найденных сотрудников (формула 1).

$$C = Kc \times Зп \times T \times k, \quad (1)$$

где K_c – количество найденных агентством и трудоустроенных сотрудников, чел.;

Z_p – средняя заработная плата, тыс. руб.;

T – период времени, мес.;

k – коэффициент оплаты кадровому агентству.

В таблице 14 представим данные по высвобождаемым должностям за 2023 год.

Таблица 14 – Высвобождаемые должности специалистов Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» в 2023 году и затраты на кадровое агентство

Должность	Высвободилось должностей в 2023 году, чел.	Принято на работу через кадровое агентство, чел.	Среднегодовая заработная плата сотрудника, руб.	Оплата кадровому агентству (формула 1), руб.
Руководитель отдела кадров	1	1	804000	160800
Руководитель планового отдела	1	1	744000	148800
Экономист планового отдела	3	3	324000	$64800*3=194400$
Сотрудник отдела кадров	1	1	336000	67200
Бухгалтер	2	2	420000	$84000*2=168000$
Итого	8	8	2628000	739200

Таким образом, затраты на кадровое агентство в 2023 году составили 739200 руб. Это и будет являться экономией в рамках второго мероприятия.

Общий экономический эффект реализации мероприятий составит:

$$\text{Эф} = \text{Д} - \text{З}, \quad (2)$$

где Д – доходы,
З – затраты.
 $\Xi = 739000 - 295000 = 444000$ руб.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий: произойдет повышение коэффициента взаимозаменяемости, мотивации к интенсивному производительному труду, лояльности трудовых ресурсов, уровня вовлеченности в работу.

Кроме того, социальная эффективность предлагаемых мероприятий выражается в следующих аспектах:

- повышение мотивации персонала к корпоративному обучению;
- повышение профессионального уровня сотрудников категории «руководители и специалисты» в связи с прохождением регулярных обучений;
- повышение качества работы в результате стимулирования сотрудников с помощью карьерограмм и оценочных листов;
- снижение текучести кадров в результате повышения удовлетворенности сотрудников инструментами стимулирования.

Итак, в рамках выпускной квалификационной работы был разработано мероприятие по созданию информационной платформы для обучения персонала.

Материал для обучения будет всегда доступен для сотрудников, активное обучение скажется на вовлеченности в процесс и качестве усвоения знаний, повысит мотивацию сотрудников к корпоративному обучению.

Также в работе была предложена возможность внедрения в деятельность HR-отдела комплексного управления карьерным ростом трудовых ресурсов. Менеджерам по персоналу необходимо будет составлять карьерограмму для социалистов Демьянской дистанции. Это может быть, как вертикальное движение, так и горизонтальное. Каждому этапу должны быть присущи определенные знания, умения и навыки, а также вознаграждение за достижение результата.

Экономия - 739200 рублей (уходит необходимость обращения в кадровое агентство для замещения вакантных должностей уменьшится).

Дополнительно также были предложены мероприятия: внедрение в работу оценочных листов сотрудников для стимулирования труда.

Общий социальный эффект от внедрений заключается в повышении мотивации трудовых ресурсов к интенсивному труду, повышении уровня лояльности персонала к Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД», произойдет повышение коэффициента взаимозаменяемости и мотивации персонала к корпоративному обучению, в результате чего повысится профессиональный уровень сотрудников категории «руководители и специалисты».

Таким образом, в рамках данного параграфа была произведена оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию стимулирования труда персонала на основе стимулирования сотрудников Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Заключение

Стимулирование труда персонала - материальные и нематериальные способы управления трудовым поведением работников с помощью целенаправленного воздействия на поведение, мотивы, движущие их деятельностью для улучшения трудоспособности кадров, достижения целей организации.

Персоналом важно управлять, так как это движущая сила любой организации. Кадры обладают знаниями, умениями и иными качествами, что необходимо фирме для достижения цели. Но трудовые ресурсы имеют свои мотивы, которые необходимо учитывать. Это позволяет избежать текучести кадров – скорости, с которой компания теряет своих сотрудников, что губительно, так как предприятие проигрывает в конкуренции.

Различают материальное и нематериальное стимулирование труда персонала.

Материальное стимулирование труда персонала делится на денежное (заработная плата (основная, премии, компенсации, гарантии) и неденежное (предоставление путевок, оплата части арендной платы за жилье, процентов по ипотеке и др.). Нематериальное включает в себя:

- социально-психологическое направление (поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе и др.);
- развивающее направление (организация профессионального обучения, управление карьерой и др.);
- административное направление (предоставление дополнительного отпуска и др.).

Каждая организация подбирает под себя необходимые формы.

Демьянская дистанция пути – структурное подразделение Свердловской дирекции инфраструктуры Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Основным видом деятельности в соответствии с кодом ОКВЭД 601010 является деятельность магистрального железнодорожного транспорта.

Тип организационной структуры предприятия - линейно-функциональный.

Анализ эффективности трудовых ресурсов Демьянской дистанции пути показал наличие определенных проблем кадрового менеджмента, связанных с текучестью и снижением постоянства кадров, а также со снижением уровня производительности труда.

Демьянская дистанция пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» имеет комплексную систему стимулирования труда персонала. Материальная составляющая хорошо проработана: премии, компенсации, гарантии. Премирование осуществляется в зависимости от общего результата (выполнение плана и т.д.) и индивидуального (нет грубых ошибок при выполнении обязанностей и т.д.), что позволяет мотивировать как группу сотрудников, которые функционируют в рамках подразделения, так и личного каждого работника. В нематериальном аспекте уделяется внимание социально-психологическому климату в коллективе. Однако в результате пороса сотрудников были выделены следующие недостатки системы стимулирования труда персонала предприятия: персоналу недостаточно инновационной составляющей, благодаря которой знания усваиваются лучше и отрабатываются навыки, после чего уже отработанные механизмы можно внедрять в практику; неудовлетворенность персонала нематериальной составляющей системы мотивации труда. Указанные выше факты подтверждают результаты проведенного в рамках исследования анкетирования: 59% (24 человека) ответило, что система нематериального стимулирования организации их не устраивает.

В рамках выпускной квалификационной работы было предложено мероприятие по созданию собственной информационной платформы для обучения.

Материал для обучения будет всегда доступен для сотрудников,

активное обучение скажется на вовлеченности в процесс и качестве усвоения знаний, повысит мотивацию сотрудников к корпоративному обучению.

Также в работе была предложена возможность внедрения в деятельность HR-отдела комплексного управления карьерным ростом трудовых ресурсов. Менеджерам по персоналу необходимо будет составлять карьерограмму для каждого сотрудника. Это может быть как вертикальное движение, так и горизонтальное. Каждому этапу должны быть присущи определенные знания, умения и навыки, а также вознаграждение за достижение результата.

Экономия – 739200 рублей (уходит необходимость обращения в кадровое агентство для замещения вакантных должностей уменьшится).

Дополнительно также были предложены мероприятия: внедрение в работу оценочных листов сотрудников.

Общий социальный эффект от внедрений заключается в повышении мотивации трудовых ресурсов к интенсивному труду, повышении уровня лояльности персонала к Демьянской дистанции пути Свердловской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдуллина А.Д., Рабцевич А.А. Управление карьерой работника в современных организациях // Гуманитарные научные исследования. 2021. № 3. С. 316-321.
2. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации: учебное пособие / Л.К. Авчиренко - М.: ИНФРА-М, 2020. - 482 с.
3. Агафонова М.С. Использование информационных технологий в сфере управления персоналом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2022. № 5. С. 546-551.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 400 с.
5. Быкова Е.В. Способы и примеры геймификации в обучении // Век информации. 2022. № 5. С. 233-239.
6. Варенина Л.П. Геймификация обучения: примеры реализации и эффективность // Историческая и социально-образовательная мысль. 2021. № 5. С. 212-224.
7. Галимова И.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: новшества в практике организаций // Инновационная наука. 2021. № 3. С. 145-153.
8. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие / Т.П. Галкина. – М.: Тетралит, 2020. - 223 с.
9. Головаха Е.И. Зарубежный опыт обучения и развития персонала организации // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2020. № 5. С. 24–26.
10. Горло В.Ю. Геймификация онлайн-обучения: как внедрить и развивать? // Менеджмент 21 века. 2023. № 8. С. 23–26.
11. Гусева А.В. Система управления персоналом: содержание, цель, функции и методы // Молодой ученый. 2019. № 15 (149). С. 360-366.

12. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2022. - 352 с.
13. Ермакова О.Л. Современные подходы к обучению персонала в организации // Молодой ученый. 2021. № 50 (392). С. 441-445.
14. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие / В.Г. Каменская. – М.: Академический Проспект, 2020. – 167 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2020. - 378 с.
16. Кондратьева Е.А. Управление персоналом как средство повышения эффективности организации // Социально-экономические явления и процессы. 2020. № 7. С. 38 - 44.
17. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 01.07.2020 №1-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. - 03.07.2020. - № 31. - ст. 4412.
18. Коргова М.А. Управление персоналом: теория и методология // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2019. № 4 (17). С. 59-60.
19. Куликова Е.А. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Экономика труда. 2021. № 7. С. 68–73.
20. Ленченко Э.С. Особенности стимулирования труда персонала в условиях цифровизации // Скиф. Вопросы студенческой жизни. 2021. № 2. С. 44-51.
21. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – М. Юрайт, 2021. – 191 с.
22. Мехреньгина Д. С. Мотивация персонала: основные виды и формы // Молодой ученый. 2021. № 5 (347). С. 271-275.

23. Мигущенко О. Н. Кадровая политика: системный подход // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 5. С. 98-102.
24. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития персонала: учебное пособие / Л.М. Митина. – М.: Академический Проспект, 2022. - 320 с.
25. Официальный сайт ОАО «РЖД». – Режим доступа: <https://www.rzd.ru/> (Дата обращения: 01.04.2024).
26. Пищулин О.В. Социальная политика компании: основы, цели, задачи // Ценности и смыслы. 2021. № 2. С. 35-41.
27. Прокудина Е.Д. Классические и инновационные технологии оценки персонала в организации // Интеграция наук. 2022. № 6 (10). С. 98-105.
28. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: понятие, сущность, традиционные и инновационные подходы // Труд и социальные отношения. 2021. № 3. С. 53-59.
29. Салазкина Л.П. Эффективная работа с персоналом: учебное пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово: КемГУКИ, 2019. - 195 с.
30. Селезнева А.Ю. Карьерограмма как метод управления мотивацией персонала // Вопросы науки и образования. 2020. № 11 (12). С. 107-110.
31. Семик М. Ю. Взаимосвязь адаптации, мотивации и организационной культуры компании // Экономика и предпринимательство. 2020. № 2. С. 407-415.
32. Стеклова О. Е. Организационная культура [Текст] : учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2022. – 127 с.
33. Судаков Т.А. Машкина Н.А. Цифровая трансформация государственного управления // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации. 2022. № 3. С. 33-48.
34. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2020. - 559 с.

35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 3 197-ФЗ (ред. от 30.01.2024) // Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. - № 1 (часть 1). – ст. 3
36. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2021. – 256 с.
37. Черепанова В.В. Профессиональное развитие персонала как основа современных управленческих инноваций // Управление в России: проблемы и перспективы. 2021. № 1. С. 32-36.
38. Шкраблюк А.А. Внутрифирменное обучение как технология развития персонала // Символ науки. 2022. № 5. С. 146-148.
39. Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. 2021. Vol. 16, Issue 1. P. 22-23.
40. Harzing. A.W. An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries [Text] // Human Resource Management. 2021. № 1. P. 139-158.
41. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Constructvalid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. Vol. 20, № 2, 2020. P. 257-259.
42. Myloni B. Host Country Specific Factors and the Transfer of Human Resource Management in Multinational Companies // International Journal of Manpower. 2021. № 7. 179-183.
43. Vroom V.H. Work and motivation. New York: Wiley, - 2019. - 331 p.

Приложение А
Оценочный лист

Оценка результатов труда персонала работника за полгода 202__ г.

ФИО _____
Должность _____
Подразделение _____

Оценка результатов труда персонала (в баллах от 1 до 5)

Параметры оценки	Оценка сотрудника	Средняя оценка по предприятию
Знание нормативных документов		
Исполнительность		
Сроки выполнения работы		
Инициативность		
Качество работы в целом		
Средняя (по параметрам) оценка труда работника		

Комментарии:

С оценкой ознакомлен: _____ «__» _____ 201__ г.
(подпись работника)

Начальник подразделения
_____ «__» _____ 201__ г.
(Ф.И.О.) (подпись)

Директор
_____ «__» _____ 201__ г.
(Ф.И.О.) (подпись)

Рисунок А.1 – Оценочный лист