Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

«____» _____ 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.13 «Менеджмент (менеджмент организации)»

Совершенствование системы мотивации персонала на примере филиала ОАО «РЖД»

Пояснительная записка

Выпускник _____ А.А. Никифорова

Руководитель _____ Э.В. Степанова

Нормоконтролер _____ Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ___» _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

в форме бакалаврской работы

Красноярск 2015

Студенту Никифоровой Анне Александровне
Группа УБ 12-08
Направление (специальность) 38.03.02.13 «Менеджмент организации»
Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование системы мотивации на примере филиала ОАО «РЖД»»
Утверждена приказом по университету № 2560/с от 26.02.2016 г.
Руководитель ВКР: Э.В. Степанова, кандидат экономических наук кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПЭ СФУ
Исходные данные для ВКР: данные Федеральной службы государственной статистики РФ, нормативно-правовая документация, и внутренние данные ОАО «РЖД».
Перечень разделов ВКР:
1 Исследование системы мотивации персонала в современных условиях
2 Анализ системы мотивации труда персонала на примере филиала ОАО «РЖД».
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.
Перечень иллюстративного материала:
-Актуальность и объект бакалаврской работы;
-Цели и задачи бакалаврской работы;
-Характеристика ОАО «РЖД» и его филиала;
-Оценка методов управления персоналом в филиале ОАО «РЖД»;
-Система мотивации персонала в филиале ОАО «РЖД»;
-Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала;
-Оценка экономической и социальной эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР _____ Э.В. Степанова

Задание принял к исполнению _____ А.А.Никифорова

«___» _____2015 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование системы мотивации (на примере филиала ОАО «РЖД»)» содержит 110 страниц текстового документа, 3 приложения, 70 использованных источников, 10 таблиц, 2 рисунка.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Объект совершенствования мотивационной системы – филиал ОАО «РЖД».

Цели разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации:

– рост активной рабочей деятельности сотрудников;

– высокая мотивация сотрудников для развития и вклада в будущее организации;

– увеличения уровня продуктивности рабочей деятельности и увеличение основных показателей;

– рост сплоченности коллектива;

– сокращение показателей текучести кадров;

– рост квалифицированных рабочих;

– привлечение молодых целеустремленных специалистов.

Мотивация персонала – неотъемлемое звено в жизни организации, которое является опорой для дальнейшего существования и продвижения компании, в независимости от сферы деятельности. С умением рационального внедрения мотивационных механизмов в компанию, можно добиться нужной эффективности в деятельности работников. Особенно в такой крупной и многочисленной организации, как ОАО «РЖД». Численность сотрудников в ней превышает миллион человек. Создать эффективную мотивационную систему, чтоб ее работа была продуктивна по всем отделам, довольно непросто, особенно когда речь идет о крупной организации. Исторически «РЖД» — организация с присущими ей традициями жесткого, директивного менеджмента. Он позволяет хорошо решать вопросы производственной дисциплины и безопасности, однако он лишает сотрудников желания самостоятельно думать, поскольку главная задача — четко выполнять поручения. Поэтому совершенствование системы мотивации персонала является актуальным для филиала ОАО «РЖД» вопросом.

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации в филиале ОАО «РЖД» позволит повысить общий уровень управления деятельностью компании, управления взаимоотношениями руководителей с подчиненными, будет способствовать повышению привлекательности рабочих мест, что в итоге минимизирует такое явление, как текучесть квалифицированного персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…….……..0

1 Исследование методов мотивации персонала в отрасли железнодорожных перевозок…….....6

1.1 Исследование системы мотивации персонала в современных условиях……..…….....6

1.2 Методы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях отрасли железнодорожных перевозок….……..…15

1.3 Исследования особенностей мотивации в отрасли железнодорожных перевозок…….…….….23

2 Анализ системы мотивации труда персонала в филиале ОАО «РЖД»……..…...34

2.1 Характеристика деятельности филиала ОАО «РЖД»…….34

2.2 Анализ процесса управления персоналом в филиале ОАО «РЖД»……..…….……....42

2.3 Анализ системы мотивации персонала на примере филиала ОАО «РЖД»……..……..……...59

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в филиале ОАО «РЖД»…….....79

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в филиале ОАО «РЖД» и их оценка……....79

3.2 Оценка эффективности реализации методов мотивации…...….92

Заключение ..... ……99

Список использованных источников 101

Приложения А-В……..108-110

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире все большую заинтересованность в изучении построения и внедрения в управленческий процесс приобретают соответствующие методы мотивационного воздействия. Ведь мотивация персонала все больше показывает свою значимость на рынке труда. Мотивация является основным средством обеспечения ресурсов, их продуктивного использования, стремления кадров в реализации своего потенциала. Ежедневно руководители сталкиваются с непростой задачей – а именно с разрешением проблем мотивации, пытаясь спрогнозировать, на что следует направить те или иные формы воздействия по отношению к своим подчиненным, предопределяя что следует предпринять, чтобы направить энергию персонала в нужное русло для реализации поставленных целей и задач.

Эффективный руководитель должен понимать, что человеческие ресурсы являются особенно важными в системе управления предприятием, от них зависит эффективность и производительность деятельности. Поэтому следует уметь использовать эффективные методы мотивации сотрудников при управлении фирмой. ОАО «РЖД» является лидером отечественного рынка транспортных услуг. Чтобы и дальше удерживать свои позиции, предприятию необходимо иметь высокоэффективную систему мотивации. Актуальность данной работы заключается в том, что с грамотным умением внедрить мотивационные механизмы в организацию, можно добиться желаемых результатов в трудовой деятельности персонала. Особенно в такой крупной и многочисленной компании, как ОАО «РЖД». Численность персонала в ней превышает миллион человек. Проблема данной организации, как и любого крупного предприятия, обусловлена тем, что крайне сложно создать эффективную систему мотивации, чтобы ее работа была продуктивна во всех подразделениях. Как сложилось с исторических времен, ОАО «РЖД» - предприятие с присущими ей традициями и принципами жесткого, директивного менеджмента. Данное направление позволяет хорошо решать

вопросы производственной дисциплины и обеспечения безопасности, тем самым сводя к минимуму риски, однако при этом оно лишает персонал желания и стремления к самостоятельным размышлениям, так как главной задачей является – четкое выполнение регламента и предписаний или определенных поручений руководства. Поэтому совершенствование системы мотивации сотрудников является актуальным для филиала ОАО «РЖД» вопросом.

Целью бакалаврской работы является: совершенствование системы мотивации филиала ОАО «РЖД».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты мотивации персонала;

- исследовать методы стимулирования и мотивации в железнодорожной отрасли;

- охарактеризовать деятельность организации и систему мотивации персонала в филиале ОАО «РЖД»;

-провести оценку эффективности внедрения мероприятий в систему мотивации филиала ОАО «РЖД.

Объектом исследования выступает филиал ОАО «РЖД».

Предметом исследования являются система мотивации филиала ОАО «РЖД».

1 Исследование методов мотивации персонала в отрасли железнодорожных перевозок

1.1 Исследование системы мотивации персонала в современных условиях

Управление персоналом – это важное составляющие из всех направлений деятельности в организации, за которое каждый управляющий несет большую ответственность. В последние годы подходы к управлению персоналом сильно изменились, и на это следует взглянуть с точки зрения их развития. Традиционно руководитель обязан был требовать от подчиненного выполнения инструкций и правил, а также заниматься вопросами оценки сложности работы и вознаграждения [3, с. 400].

Перед руководителем стоит ряд задач, которые он должен решить в ходе успешного управления своей деятельностью, прежде всего, он должен выделять те факторы по отношению к своему персоналу, которые помогают определить, что побуждает сотрудников работать если не на пределе своих возможностей, то максимально эффективно, что должен учитывать каждый управляющий, и какие условия должны соблюдаться при создании полноценно функционирующего активатора действительно работающей мотивации и прочие задачи [9, с.432].

Мотивация работников, как основная функция менеджмента, основывается на том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями и сообразуясь с указанными управленческими решениями [14, с. 426].

Мотивация может быть материальной, моральной или же может сочетать обе формы. Также выделяют административную мотивацию, которая, в конечном итоге, принимает форму морального или материального вознаграждения [12, с. 272].

Материальная заинтересованность - один из главных общечеловеческих мотивов трудовой деятельности. Однако учитывать его следует с определенной

осторожностью, так как этот мотив, являясь самоочевидным, действует далеко не всегда. Например, молодые сотрудники, которые не имеют еще своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого материального обеспечения ценить возможность обладать свободным временем; люди в возрасте нацелены на улучшение условий трудовой деятельности, снижению ее загруженности даже в ущерб доходов [23, с. 376].

Удовлетворенность сотрудников оплатой труда зависит не столько даже от ее размера, сколько от социальной справедливости в заработке. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, осознание того, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника.

Социальная значимость труда - понимание общественной полезности осуществляемой деятельности. Отношение управляющего к подчиненному, оценка вложений сотрудника в общую деятельность являются фундаментом социальной справедливости в рабочей среде [15, с. 383].

Одним из современных подходов к управлению мотивации является модель мотивирующей работы Хекмана и Олдхэма. Модель опирается на решение вопроса о том, какой должна быть идеальная работа для персонала. Исследуя возникший вопрос, не следует стремиться к чрезмерной оригинальности и специфике, ведь учесть набор предпочтений во вкусах и личных мнениях при их обильном различии крайне затруднительно для руководителей даже с большим опытом, поэтому, обычно, управляющий своими подчиненными стремиться к повышению интегральной производительности. Если учесть ряд факторов, у руководствующего звена есть шанс получить как можно больше согласий со стороны своих сотрудников. Данные факторы составляют образ идеальной работы, формируют следующие ее стороны:

- идеальная работа должна иметь целостность, т.е. она приводит к определенным итогам и результатам;

- должна оцениваться персоналом, как требующая серьезного внимания и заслуживающая быть выполненной по всем требованиям;

- должна давать возможность работающему принимать решения, которые необходимы для ее выполнения, т.е. должно быть наличие автономии (в установленных нормах). Или же присутствие групповой автономии;

- должна организовывать эффективную обратную связь с работающими, оцениваться в зависимости от продуктивности его трудовой деятельности;

-должна иметь справедливое вознаграждение, с точки зрения сотрудника.

Сформированная в соответствии с этими принципами работа может обеспечить внутреннее удовлетворение. Это значительный мотивирующий фактор, производящий мощный эффект, поскольку стимулирует качество выполнения работы, а с точки зрения повышения потребностей, стимулирует сотрудников к выполнению наиболее сложных поручений. На основе данных принципов и факторов была разработана модель характеристик работы с учетом мотивации Хекмана и Олдхэма, представленной на рисунке 1 [43, с. 141].

Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении, и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность, и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в обучении [24, с. 256].

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи, с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Рисунок 1 – Модель характеристик работы с учетом мотивации Хекмана и Олдхэма

Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера [40, с. 61].

Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться

неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий [22, с. 384].

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия, так как может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте [44, с. 32].

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, повышается автономия. В то же время это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т. е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь

имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности [22, с. 384].

Другим подходом является сбалансированная система показателей. Она была разработана Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. С их точки зрения, стратегическая цель компании может быть разбита на более мелкие цели, которые являются целями для отдельных подразделений компании. Именно эта декомпозиция целей позволяет направить деятельность всех подразделений в единое русло и позволяет компании достичь своих стратегических целей. Контроль деятельность подразделений осуществляется на основании ключевых показателей эффективности, которые являются измерителями достижения поставленных целей. Каждый сотрудник имеет цели деятельности и ключевые показатели эффективности, которые побуждают его к эффективной деятельности, являются мотиваторами. На основании выполнения данных показателей работник и получает вознаграждение. Важным моментом в данной системе мотивации является то, что работник знает, какова стратегическая цель в организации и свою роль в достижении этих целей. Зная, какова стратегическая цель организации, работник может принимать решения, в пользу именно достижения цели организации. Это делает его более самостоятельным и ответственным. Работники лучше понимают всю систему

работы компании. Внедрение такой системы требует знания специфических целей компании и в незначительной степени учитывает интересы работников. В России сложилась такая ситуация, когда стратегические цели компании часто скрываются и описываются только в документах с грифом «Для служебного пользования», поэтому они являются тайной для работников. Мотивирующим фактором в таких условиях они, конечно же, выступать не могут [30, с. 296].

Ещё одним подходом к управлению современной организацией является управление на основе внедрения системы менеджмента качества (TQM). Внедрение данной системы предполагает изменение роли работников. Если раньше организация была потребителем человеческого ресурса, то теперь именно человек является потребителем услуг организации. Работник получает от компании возможность удовлетворить следующие свои потребности:

- потребность в достижении цели;
- потребность участия в принятии решений;
- потребность значимой и самостоятельно выбранной роли;
- потребность в наставнике, способствующем развитию личности;
- потребность в оплате, зависимой от прибыли компании. Только получив удовлетворение указанных потребностей, работники будут готовы отдать компании свои интеллектуальный капитал.

Каждая кампания, работающая в условиях TQM – это компания интенсивного умственного труда, базирующаяся на творческих и интеллектуальных способностях работника, что позволяет компании быть интенсивной в идеях [19, с. 239]. Трудовая деятельность в данном случае опирается на расширение работ, когда работники сами контролируют планирование, выполнение и оценку своей работы. Предполагается работа командами, когда люди причастные к делам компании работают, вкладывая в неё все свои лучшие идеи и способности.

Что касается современных исследований отечественных ученых в области мотивации персонала, то они носят прикладной, а не фундаментальный характер, и выполняются по заказу тех или иных крупных компаний [42, с.

238]. Руководители современных организаций часто имеют весьма смутное представление о мотивации и пользуются услугами неспециалистов, умело презентующих малоэффективные теории и подходы к мотивации. Использование их услуг часто приводит к разочарованию в методах мотивации. Некоторые творчески ориентированные руководители сами разрабатывают свои системы вознаграждения на основе известных им теорий мотивации и пытаются внедрить их. Иногда это могут быть идеи «от каждого по способностям, каждому – по потребностям», реализация которых может привести к банкротству предприятия. Поэтому проблема выбора подхода к мотивации персонала, и разработка на основе этого подхода системы вознаграждения, является очень важной для большинства современных организаций.

Основной тенденцией развития мотивационных программ на российских предприятиях в настоящее время является использование программ не денежного стимулирования для мотивации персонала [21, с. 29].

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, в основном – из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг» – типа «кафетерий». При её использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

Гибкая программа дополнительных выплат и социальных услуг предполагает, что работники имеют право выбирать из предлагаемого работодателем перечня выплат и услуг те, которые, по их мнению, лучше соответствуют их потребностям и интересам. В большинстве случаев выбор ограничен общей стоимостью набора: работнику, например, может быть назван годовой лимит, который он по собственному усмотрению должен распределить

среди представленных в перечне выплат и услуг. Во многих программах работники могут выбирать выплаты и услуги, стоимость которых превышает установленный лимит, оплачивая это превышение за свой счет. С другой стороны, если работник не полностью использует свой лимит, он чаще всего может получить неиспользованную сумму в виде денежного эквивалента.

Программа «буфет» предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объёма наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объёма других (например, страхования жизни).

Программа «комплексные обеды» предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимости, но различных по составу. Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т. д.

Выявление конкретных предпочтений персонала, необходимое для разработки различных пакетов, осуществляется либо в ходе неформальных коммуникаций, как это обычно происходит в мелких фирмах, либо путем разработки так называемых социальных анкет или специальных вопросников. В таком вопроснике работника обычно просят проранжировать ряд дополнительных выплат и услуг по степени их важности для него и его семьи, ответить, готов ли он пожертвовать частью своего заработка на финансирование дополнительных выплат и услуг сверх того, что ему предоставляет фирма. Также просят указать пол, возраст, семейное положение, профессию и так далее [42, с. 238].

Как отмечают многие специалисты, информирование персонала о предоставляемых выплатах и услугах не менее важно, чем сами эти выплаты и услуги. В целом можно заключить, что наличие гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг работникам способствует повышению результативности систем мотивации персонала [17, с. 80].

Много лет применения теорий на практике показали, как положительные, так и отрицательные результаты. Различие рассмотренных концепций имеет также и схожесть, можно указать на присущие теориям одни характеристики. Данные исследования наглядно и четко излагают определенный взгляд на мотивацию, использующийся на практике управления достаточно продолжительное время. Для достойного функционирования организации при современных условиях следует учесть анализ факторов, лежащих в основе мотивации. Так как динамика развития общества имеет наивысшую степень, предвидеть все ключевые стороны непросто, нужно уметь в нужное время выработать определенный спектр действий и быть готовым его изменить. Нельзя точно придерживаться лишь одной концепции управления. А чем больше организация и чем больше отделов, тем разнообразнее структура управленцев, тем обширнее область мотивации. При разработке программы повышения мотивации необходимо больше внимания уделять потребностям сотрудников конкретной организации.

1.2 Методы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях отрасли железнодорожных перевозок

Стимулирование является способом управления трудовыми отношениями, и предполагает учет интересов и потребностей личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, поскольку именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем [5, с. 96].

Мотивирование и стимулирование управления трудовой деятельностью предполагает уяснение смысла, роли мотивов и стимулов, своевременного выявления и решения противоречий между ними. Стимулировать — значит определять место материальных и нематериальных стимулов в поведении различных групп работников, а также коллектива в целом, сферу и эффективность их взаимодействия, формы наилучшего сочетания [9, с. 432].

Одна из ключевых проблем современной кадровой деятельности в структурных подразделениях ОАО «РЖД», в том числе и во многих других организациях является проблема эффективной мотивации рабочей деятельности.

Множество определений, доступных на сегодняшний день, выделяют, что мотивация труда – это один из важнейших факторов эффективности деятельности. В этом качестве мотивация закладывает основу трудового потенциала сотрудника. То есть является слиянием, оказывающим влияние на производственную деятельность свойств. Личностный (мотивационный) потенциал и психофизиологический потенциал составляют основу трудового потенциала работников [18, с. 400].

Для эффективной жизнедеятельности любой организации, необходимо, чтобы обеспечивалось использование каждого сотрудника, и его психологических, физиологических и личностных мотивационных потенциалов. В любом секторе общества, а также экономической системе мотивация работников носит существенный характер. Кроме того, в современном обществе она определяет уровень экономики и оказывает влияние на благосостояния нашего общества.

Процесс создания системы мотивов и условий называется мотивацией. Эти мотивы и условия оказывают воздействие на поведение человека на рабочем месте, а также направляют его в ту сторону, которая нужна или выгодна организации, регулируют их интенсивность. Мотивы побуждают проявлять работников добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения общих целей [11, с. 238].

Мотивы, являющиеся личностным побуждением к роду деятельности, очень тесно связаны с жизнедеятельностью индивидуума, потому что в ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов.

Мотивы – это причины, побуждающие человека к определенному поведению. Вследствие этих причин, он осуществляет свои поступки и действия именно так, а не иначе. Поэтому большей частью мотивы

рассматриваются как причины, оказывающие то, или иное влияние на поведение человека, его деятельность, как правило, побуждаемую не одним, а многими мотивами. Из этого следует, что между собой они находятся в различных отношениях, а в основе какого-либо поступка лежит борьба поступков. Основной или ведущий мотив выделяется среди других, и подчиняет себе другие мотивы. Различные мотивы могут усиливать, а могут ослаблять друг друга [19, с. 239].

Мотивы подразделяются на внешние и внутренние. Внешние характеризуются стремлением индивидуума обладать какими - либо объектами, ему не принадлежащими, или, наоборот, помогают избегать такого обладания. Внутренние мотивы людей связываются со стремлением получить удовлетворение от какого-либо объекта, который имеется у них, и который они желают оставить. Либо сталкиваются с неприятностями, которые приносит владение им, и поэтому, возникает потребность избавиться от него.

Ряд условий, формирующий мотивы:

1. Согласно нуждам каждого индивидуума, в распоряжении общества существует необходимый перечень социально обусловленных благ;

2. Людям для получения этих благ нужно применять соответствующие трудовые действия;

3. Получать эти блага с наименьшими материальными и моральными затратами людям позволяет трудовая деятельность, в отличие от любых других видов деятельности [13, с. 192].

Согласно многочисленным исследованиям, основными задачами мотивации принято считать:

1. Признать и оценить рабочую силу персонала, которые смогли добиться определенных результатов для того, чтобы в будущем стимулировать их творческую деятельность;

2. Продемонстрировать, как относится предприятие к высоким показателям трудовой деятельности;

3. Вынести на общее обозрение показатели трудовой деятельности сотрудников, которые получили признание и оценку;

4. Использовать различные формы признания заслуг персонала;

5. Вследствие применения данных форм признания, повышать моральное состояние сотрудников;

6. Обеспечивать повышение трудовой активной деятельности персонала, т. к. это является основной задачей руководителей [23, с. 376].

Если взять подобные задачи за основу, то можно отметить, что одним из наиболее значимых видов мотивирования или стимула к трудовой деятельности является материальное стимулирование, на которое возлагается ответственность ведущей роли в повышении инициативы сотрудников к труду. Материальное стимулирование состоит из материально-денежного и материально-не денежного. В материально-не денежном содержатся социальные стимулы.

Другим наиважнейшим видом стимулирования, полагаясь на исследования, является духовное стимулирование, которое содержит социальные, моральные, социально-политические, эстетические и информационные стимулы. Моральное стимулирование с точки зрения психологии - это наиболее развитая и широко распространенная группа духовного стимулирования трудовой деятельности [16, с. 56].

В роли материального стимулирования может выступать: оплата труда; различные премии и бонусы; участие в распределении прибыли; участие в капитале, и т.д.

В роли нематериальных средств мотивации выступают: организационные (вовлекать сотрудников к принятию участия в деятельности предприятия, что подразумевает, что им будет предоставлено право голоса при разрешении разного рода проблем социального характера) и морально – психологические (формировать условия для сотрудников, при которых они могли бы ощущать профессиональную гордость за то, что успешнее других могут справиться с порученными заданиями, а также чувство причастности к ним, личной

ответственности за итоги проделанной работы, а также значимость результатов, конкретной их важности) [15, с. 383].

Социальное стимулирование – это материальное не денежное стимулирование. Его главная направленность – формирование отношений между индивидуумами, при которых заслуги сотрудника стимулировались бы признательностью руководствующего звена, выражающееся в материально – не денежном стимулировании и социальными отношениями в рабочей среде [47, с. 463].

Необходимым условием в совершенствовании мотивации трудовой деятельности является проявление инициативы и предприимчивости начальства, а также каждого сотрудника. И это условие выявляется в проявлении потребностей работников, а также в формулировании на их основе индивидуального пути к его стимулированию. Без него применение большого стимулирующего потенциала материальных не денежных благ было бы затруднительно.

Сущность эффективной мотивации состоит в том, чтобы сформировать условия, которые снабжали бы всеобщее регулирование трудовых отношений, которые представлены в виде основных теорий мотивации [21, с. 29].

И так можно выделить следующие мотивирующие факторы на железнодорожном транспорте:

- финансовые обеспечения;
- условия трудовой деятельности, инструменты для работы (что особенно важно для железнодорожников);
- защищенность, устойчивость и гарантия, уверенность в завтрашнем дне;
- возможность продвижения по службе (карьерный рост);
- оценка индивидуальных достижений определённых сотрудников;
- бренд компании;
- возможность переобучения, профессиональной переквалификации;
- содержимое работы (профессиональные цели и задачи);
- сопутствие организации в достижении личных целей работников;

- прозрачность (справедливость поощрений);

- гибкость (индивидуальность подхода);

- престижность работы (желание относиться к определенной группировке).

Система мотивации необходима, для того чтобы персонал был заинтересован выполнять свою работу эффективно. Внедряя систему мотивации, знающий сове дело управляющий позволяет своим работникам достигать их личные стремления, при этом решая задачи организации [28, с. 34].

Подлинной целью существования системы мотивации является поощрение лучших и наказание худших работников. Кроме того, система мотивации должна побуждать каждого работника выполнять свои полномочия лучше в каждый момент времени функционирования организации.

Следовательно, эффективно действующая система мотивации человеческих ресурсов содержит в себе звено к пониманию трудового поведения индивидуума и, как следствие, возможностей осуществления воздействий на него [25, с. 59].

Расчет на человеческий фактор в осуществлении стратегических целей организации ОАО «РЖД» предусматривает подготовку современных управляющих всех уровней из числа молодых специалистов. Это магистральное направление развития кадрового потенциала организации дает мультипликативный эффект, который многократно усиливает последующую результативность проводимых организационных мероприятий. На ряду с этим, как показывает практика управления персоналом ОАО «РЖД», был накоплен ряд изъянов, который в свою очередь связан с развитием кадрового потенциала организации.

В современных условиях развития организационной деятельности существует дефицит перспективных молодых работников, которые обладают навыками лидера. Требуется развивать и совершенствовать управленческую компетентность сотрудников, которые впервые назначены на управляющие

рабочие места. Можно также отметить достаточно невысокую мотивацию руководителей различных уровней, что дает простой их активному вмешательству в процесс проводимых реформ и замедляет ход инновационного роста и развития управленческой системы.

На железнодорожном транспорте необходима активация рабочей мотивации сотрудников, так как ее специфические черты устанавливают основные человеческие факторы, имеющие большую значимость для предприятия.

Направленность на рост эффективности мотивационных механизмов на железнодорожном транспорте затруднен в силу специфики предприятия отраслевой экономики:

- строгая централизация материальных ресурсов;
- утверждение лимита фонда заработной платы;
- незначительная самостоятельность линейных организаций;
- «котловой» принцип составления и распределения ресурсов.

Низкая эффективность системы мотивации приводит к ослаблению привлекательности отраслевых вакантных должностей и размыванию кадрового ядра отрасли [51, с. 234].

Так, по оценкам экспертов, привлекательность организаций отрасли для рабочей силы на региональных рынках труда в период с 2014 по 2015 г. снизилась. По данным отраслевых социологических опросов происходит устойчивое снижение такого фактора, который удерживает на рабочем месте, как: «сейчас такой период времени, что необходимо быть закрепленным за любую работу». Если в 2014 г. его оглашали 25-34 % сотрудников на железных дорогах, то в 2015 г. уже только 21 %. При эволюции этой тенденции в ряде регионов (особенно имеющих промышленное развитие) могут образоваться сложности с привлечением рабочей силы на организации железнодорожного транспорта.

Сворачивание программ строительства жилья снижает привлекательность отраслевых рабочих мест.

Степень оплаты части рабочих мест массовых профессий не восполняет плохих условий трудовой деятельности, что создает предпосылки к кадровому дефициту по ряду специальностей.

На сегодняшний день началось изменение структуры управления на железнодорожном транспорте и реализуется трехуровневая структура, где будет строго определена цепочка: рабочее место – предприятие – ОАО «РЖД», что несет различные и в то же время общие для всех программы мотивирования [36].

Выполнение совместной деятельности и сотрудничества персонала на всех трех уровнях новой системы руководства на железнодорожном транспорте есть предпосылка создания профессионально построенного мотивационного комплекса для каждой категории сотрудников. В нем планируется осуществлять наряду с традиционными и такие нововведенные меры, как корректировка поведения сотрудников через переживание реальных продвижений фирмы, корпоративной культуры, выражающей ценности и установленные нормы отрасли, организации, рабочего коллектива.

К наиболее значимым демотивирующим факторам в железнодорожной отрасли относят:

- недостаточно высокую оплату труда;
- отсутствие признания результатов трудовой деятельности со стороны руководящего звена;
- отсутствие возможности профессионального роста;
- дефицит в области обновлений знаний;
- рутинные поручения и монотонные задания;
- разногласия личного карьерного предпочтения и корпоративных возможностей;
- дефицит факторов стабильности, постоянства и защищенности;
- различие социальной роли и статуса позиции;
- разногласия корпоративной и личной культуры и этики;
- формальный (недемократичный) стиль руководства.

Следуя перечисленному, отметим, что мотивация – это осознанное стремление субъекта в заполучении конкретного благосостояния, желательных условий деятельности [37, с. 50]. В зависимости с основными группами потребностей можно подчеркнуть следующий перечень групп мотивов:

Мотивы, которые формируются на основе материального существования (заработная плата);

Мотивы, которые сформированы на основе нужд социального существования: социальный статус, престиж трудовой деятельности, возможность профессионального роста и дальнейшего продвижения по карьерной лестнице;

Мотивы, которые составлены на основе духовного и интеллектуального роста: возможность самореализации человека и активного воплощения деятельности своих потенциальных возможностей;

Группа мотивов, которая сопряжена не с удовлетворением потребностей, а с опасением упустить имеющиеся перспективы их реализации.

Если принять во внимание всю представленную группу мотивов и внедрить на их основе соответствующие действия в систему управления в отрасли железнодорожных перевозок, то можно добиться определенных улучшений, а также избежать выявленных факторов, негативно влияющих на мотивацию деятельности данной отрасли.

1.3 Исследования особенностей мотивации в отрасли железнодорожных перевозок

Железнодорожный транспорт является ведущим компонентом транспортной системы Российской Федерации. В промежутке с 2005 по 2015 гг. его грузооборот составил приблизительно 40% от грузооборота всех видов транспорта. По показателю объема пассажирских перевозок железнодорожный транспорт занимает первое место и обеспечивает 38% от общего количества пассажирских перемещений. На ряду с этим анализ сложившихся тенденций позволяет выделить общесистемные проблемы развития организаций

железнодорожного транспорта: значительная степень износа основных фондов; техническая и технологическая отсталость уровня железнодорожной техники; дефицит безопасности выполнения его функций; территориальная непропорциональность в развитии инфраструктуры; недостаточная инвестиционная и инновационная моторика организаций; недостаток квалифицированных специалистов в области развития инфраструктуры и высокоскоростного передвижения, а также в прочих областях, которые обеспечивают инновационное развитие этого вида транспорта; недостаточно сильная мотивация работников и т.д.

Основным инструментом в решении этих проблем является принятая Правительством РФ «Транспортная стратегия на период до 2030 года», в которой разработано прогнозирование объема грузовых и пассажирских перевозок (грузооборота и пассажирооборота) железнодорожного транспорта по трем вариантам развития транспортной системы России. Соотношение сценарных вариаций позволяет сделать заключение о том, что инновационное направление развития является важнейшим для организаций железнодорожного транспорта.

Неотъемлемым условием эффективного осуществления инновационного развития является наличие системы успешного управления мотивацией сотрудников на железнодорожном транспорте, которая базируется на познании механизмов мотивации [32].

Механизм мотивации сотрудников в организации заключает в себе:

- составление различных нужд сотрудников за счет само-мотивации или под влиянием внешних факторов, действующих со стороны на человека;

- катализацию уже имеющихся мотивов или их целенаправленное

построение под воздействием внешнего влияния;

- запущенный в исполнение ход деятельности, который способствует активированию образованных мотивов;

- удовлетворение различных потребностей через посредство реализуемой деятельности и заработанного вознаграждения;

- анализ уровня удовлетворения потребностей работников.

С точки зрения различных научных подходов, если анализировать определение столь обширного понятия, как мотивация, необходимо отметить, что данное понятие может быть рассмотрено в трех основных направлениях: внутренняя мотивация (само-мотивация), как состояние сознания человека, субъективного процесса построения побудительных сил к действию - внешняя мотивация, как функция управления, процесс внешних побуждений на человека; а также - смешанная мотивация, как процесс, который формируется под влиянием внутренних и внешних сил [28, с. 34].

Наиболее значительные факторы, которые влияют на мотивацию сотрудников, следующие: повышение продуктивности и успеха в трудовой активности, необходимость достижения ключевых потребностей и учет особенностей положений на данном этапе функционирования организации.

Выделяются различные мнения на понимание сущности понятия «потребность»: как нужды, дефицит и недостаток (А. Маслоу, Д.Н.Узнадзе), ощущение неполноты в чем-либо или стремление к чему-либо (Б.М. Генкин), как предмета удовлетворения нужды (В.Г. Лежнев), как ценности (В.С. Магун), как необходимости (Б.Ф. Ломов) и др. Потребности удовлетворяют вознаграждением за трудовую деятельность, которое подразделяется на материальное-прямое, материальное-косвенное и нематериальное, как можно увидеть на рисунке 2 [46, с. 128].

Рисунок 2 - Формы вознаграждений персонала на предприятии

При рассмотрении определения понятия «мотивация» было установлено, что она:

- прежде всего представляет из себя процесс, который направлен не на побуждение к рабочей деятельности, а на производительность трудовой активности;

- является основой успешной и продуктивной деятельности организации;

- должна быть критерием уровня материального и морального вознаграждения, получаемого работником на предприятии.

Исходя из вышеперечисленной информации, данное понятие можно уточнить последующим образом:

Мотивация – это процесс побуждения персонала к эффективному производству рабочей деятельности, который имеет конкретно поставленные цели и задачи, с учетом специфики каждого этапа функционирования предприятия в конкретный период жизненного цикла, который организует его

внутреннее стремление к направлению деятельности, опираясь на удовлетворении физических и духовных нужд.

Как было отмечено ранее, железнодорожная отрасль в настоящее время имеет непрерывную динамику развития, на основе этого принято выделять инновационные направления развития железнодорожной сферы, которая имеет тесную связь с мотивацией трудового коллектива, как отражено в таблице 1 [33, 325].

Таблица 1 - Взаимосвязь основных направлений инновационного развития железнодорожного транспорта с планируемыми результатами в области мотивации работников

№	Направление инновационного развития	Содержание	Результат
1	Развитие высокоскоростного движения	Реконструкция железнодорожных линий; повышения максимальной скорости движения подвижного состава до 250 км/час.	Увеличение объема перевозок; рост прибыли; повышение квалификации и совершенствование материального и социального обеспечения сотрудников.
2	Модернизация устройств автоматики и телемеханики	Совершенствование и внедрение новых устройств и систем железнодорожной автоматики и телемеханики, предназначенных для централизованного контроля и диагностирования технического состояния локомотивов.	Сокращение затрат при помощи сохранности топлива и оборудования локомотивов и уменьшения аварийных случаев; снижение удельного веса ручного труда; формирование безопасных условий труда; снижение травматизма.

Продолжение таблицы 1

3	Обновление подвижного состава	Внедрение программ создания и освоения производства нового подвижного состава; увеличение межремонтных пробегов; повышение коэффициента готовности локомотивов за счет обеспечения их высокой надежности.	Обеспечение высоких потребительских качеств и повышение надежности перевозочного процесса; сокращение эксплуатационных расходов; повышение производительности труда.
4	Формирование международных транспортных коридоров	Внедрение проектов по созданию комплексной логистической инфраструктуры России с другими страдами	Восстановление и развитие рынка транспортно - логистических услуг; создание дополнительных рабочих мест; рост уровня профессиональной подготовки кадров в области международной логистики
5	Улучшение качества управления	Разработка и реализация основных функциональных проектов управления Качеством (управление перевозками).	Повышение качества предоставляемых услуг; снижение издержек за счет оптимизации технологических процессов.

Рассмотрев составляющие из таблицы 1, можно отметить, что существует тесная взаимосвязь между инновационным развитием железнодорожного транспорта и изменениями в системе мотивации сотрудников, что должно обязательно учитываться при формировании методического снабжения и обеспечения системы управления мотивацией труда.

Следуя теории управления экономическими системами, огромное значение представляют исследования управленческих отношений на различных стадиях жизненного цикла предприятия. При учете этого, исходящей предпосылкой создания и внедрения успешно функционирующей системы управления мотивацией персонала является учет особенностей сотрудников на любом этапе жизненного цикла предприятия (ЖЦП) [34, с. 210]. При прохождении различных стадий жизненного цикла организация применяет своеобразное трансформирование. Также начинают меняться все его подсистемы, должным образом преобразования происходят и с работниками, и с их мотивацией труда. В таблице 2 заключены особенности управления работниками на различных этапах ЖЦП.

Таблица 2 - Особенности управления работниками на разных этапах ЖЦП

Стадии/ Особенности	Создание	Рост	Стабилизация	Кризис
1	2	3	4	5
Корректировка целей и задач управления сотрудниками	Создание команды	Поиск, набор и адаптация сотрудников	Оценка и развитие сотрудников	Реструктуризация рабочего потенциала и сохранение кадрового ядра
Изменение численности сотрудников	Первоначальная численность	Увеличение численности	Стабилизация численности	Снижение численности
Изменение расходов на сотрудников	Первоначальные расходы	Рост расходов на сотрудников	Стабильность расходов на сотрудников	Снижение расходов на сотрудников
Изменение требований, установленных к сотрудникам	Готовность к риску; скорость принятия решений; новаторство;	Навыки по принятию оптимальных решений; самостоятельность в формулировке задач.	Подчинение внутренним распорядкам; соответствие отведенной роли в коллективе.	Готовность к изменениям и нововведениям; выполнение несвойственных задач при кризисе.

Исходя из табличных данных, прослеживается ряд действий, свойственный каждому этапу функционирования на предприятии. Каждая ситуация имеет свои особенности, особенно при нынешнем динамичном

развитии современного экономического сектора в обществе. Следует помнить, что при четко сформулированных действиях в отношении мотивации управления персоналом, не всегда выходит конкретно придерживаться прописанным правилам. Успешный руководитель всегда должен быть готов к смене стратегии и управленческого подхода к мотивирующим воздействиям, если хочет сохранить устойчивую позицию за каждым закрепленным рабочим местом, и более того - повысить результативность, в случае, если предприятие потерпит ряд преобразований или столкнется с существенными изменениями, которые повлияют на привычный ход деятельности организации.

Для ликвидации недостатков, которые присущи сложившейся системе мотивации в организациях железнодорожной отрасли, следует применять методы управления мотивацией, которые направлены на достижение стратегических целей в условиях инновационного развития и учитывающие этап их развития.

Кроме того, следует обратить внимание, что составление системы управления мотивацией работников должно строиться на основе научно обусловленных принципах, представленных в таблице 3.

Таблица 3 - Принципы эффективного управления мотивацией сотрудников в организациях железнодорожного транспорта

№	Наименование	Содержание принципа
1.	Организация инновационного развития	Формирование возможности участия в инновационной деятельности всем категориям сотрудников и условий для реализации и совершенствования их потенциальных возможностей для наиболее эффективного использования.

Продолжение таблицы 3

2.	Учет уровня управления	Организация методов мотивации сотрудников на всех стадиях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители).
3.	Перспективность	Соответствие управления мотивацией сотрудников определенной концепции стратегического развития организации, отображение его перспективных потребностей, целей и задач.
4.	Оптимальность	Обеспечение многопланового характера управления мотивацией сотрудников, т.е. применение максимально широкой номенклатуры административных, экономических, социальных и психологических методологий.
5.	Комплексность	Обеспечение применения всех разнообразий и методов поощрения ко всем профессионально-должностным группам работающих.
6.	Учет жизненного цикла организации	Создание условий для повышения эффективности трудовой деятельности на всех стадиях жизненного цикла организации.
7.	Учет специфики деятельности	Применение методов мотивации сотрудников, учитывая конкретные особенностей отрасли, организации и сотрудников.

При учете принципов управления мотивацией персонала в железнодорожной отрасли и верном их использовании, грамотный руководитель может обеспечить наиболее успешное развитие своего подразделения. Главное верно выделять и помнить последовательность целей и задач, которые необходимо решать на каждом уровне развития

организационной подсистемы. Чем яснее будет стоять цель перед сотрудниками, тем эффективнее будет она достигаться, тем более действеннее будет осуществлять свои функции мотивация [34, с. 210].

Исходя из рассмотренных особенностей мотивационного звена на предприятиях железнодорожного комплекса, можно сказать, в первую очередь, что чем больше отрасль – тем сложнее система управления на ней, тем более остро стоит вопрос об эффективном внедрении действующих мотивирующих систем. Перед руководителями стоит непростая задача-составить такую систему мотивации на своем предприятии, чтобы она смогла подойти практически под каждого работника, которая будет нести лишь положительный эффект и проследить результаты ее внедрения. На таких предприятиях, как железнодорожная отрасль, человеческий ресурс является наиважнейшим вкладом в будущее организационной деятельности. Квалифицированные кадры особенно ценятся на всех структурных уровнях данной отрасли, необходимо постоянно вкладывать не только в развитие и обучение, но также подпитывать знания и не давать простой навыкам более опытных работников. Из особенностей мотивации на предприятиях железнодорожного транспорта, можно выделить устойчивость и надежность, в которой так нуждается персонал на сегодняшний день, отрасль железнодорожных перевозок заверена поддержкой со стороны государства, также является стабильно развивающейся системой и неотъемлемой частью в жизни общества. Обращаясь к пирамиде Маслоу, а именно к ступени, трактующую уверенность в будущем и стабильную устойчивость, можно сделать вывод, что именно данная отрасль содержит в себе возможность реализации одной из главных потребностей. На предприятиях железнодорожных перевозок существует разделение форм мотивации персонала на материальную и нематериальную, ведь как известно, материальные стимулы не всегда носят долговременный характер и не в полной мере могут быть насыщенными. Стабильная оплата труда, плюс различные премии, поощрения за выполнение определенного объема работы побуждают работников выполнять свою деятельность наиболее эффективно. Финансовая

сторона в мотивационной области подкреплена в свою очередь нематериальными благами, в которые входит немаловажный фактор – продвижение по службе. Заинтересованные сотрудники преследуют возможность карьерного роста, организации же всегда необходимы специалисты. Также ряд стимулов, как покрытие транспортных расходов, общественное питание на предприятиях, различные виды страхования и т.д. делает своеобразный вклад в заинтересованности персонала своей деятельностью, создает удобства, которые необходимы для более комфортного осуществления труда. Таким образом, разнообразные социальные блага, которые всегда будут в приоритете у любого работника той или иной отрасли, в сочетании с материальными благами, составляют мотивационную систему на жд предприятиях. Однако, следует помнить, что инновационное развитие всегда сопровождает наш обширный рынок труда, а также отрасль жд перевозок постоянно переносит ряд различных преобразований. Поэтому система мотивации должна постоянно подвергаться мониторингу со стороны руководящего звена и совершенствоваться, направляя силы на свои изъяны и устраняя выявленные недостатки.

2 Анализ системы мотивации труда персонала в филиале ОАО «РЖД»

2.1 Характеристика деятельности филиала ОАО «РЖД»

Железнодорожный комплекс обладает особым стратегическим значением для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременное снабжение жизненно важными грузами самых отдаленных уголков страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан [35].

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» находится в мировой тройке лидеров железнодорожных компаний. Это стало возможно благодаря следующим факторам:

- огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;

- высокие финансовые рейтинги;

-квалифицированные специалисты во всех сферах железнодорожного транспорта;

- объемная научно-техническая база;

- проектные и строительные мощности;

- значительный опыт международного сотрудничества.

ОАО «РЖД» было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года № 585. Создание компании явилось итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384.

Миссия компании заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является квалифицированное выполнение задач

национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Стратегические цели компании:

- увеличение масштаба транспортного бизнеса;

- повышение производственно-экономической эффективности;

- улучшение качества работы и безопасности перевозок;

- интегрирование в евро-азиатскую транспортную систему;

- повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Виды деятельности:

- грузовые перевозки;

- пассажирские перевозки в дальнем сообщении;

- пассажирские перевозки в пригородном сообщении;

- предоставление услуг инфраструктуры;

- предоставление услуг локомотивной тяги;

- реконструкция и восстановление подвижных составов;

- строительство объектов инфраструктуры;

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

- обслуживание социальной сферы.

Общая длина Красноярской железной дороги составляет 3 157,9 км. 1 октября 2003 года Федеральное государственное унитарное предприятие «Красноярская железная дорога» стало частью ОАО «Российские железные дороги» на правах территориального филиала.

Численность работающих на дороге — 31 тысяча человек [36].

Филиал ОАО «РЖД» - Красноярское отделение КрасЖД - рассматриваемое предприятие в данной работе. Основной его деятельностью является обеспечение безопасности движения поездов, осуществление перевозок грузов и багажа, в том числе и пассажиров железнодорожным транспортом в обслуживаемых регионах, а также:

- организация работы локомотивных депо, дистанций пути, сигнализации, централизации и блокировки, информатизации и связи, электроснабжения, гражданских сооружений, подвижного состава и контейнеров, устройств, железнодорожных переездов, а также установок, машин, механизмов, оборудования, технических и транспортных средств, в соответствии с установленными нормативами и заключенными договорами;

- обеспечение перевозок грузов и пассажиров подвижным составом;

- обеспечение пригородных пассажирских перевозок в соответствии с соглашениями и договорами, заключенными открытым акционерным обществом «Российские железные дороги» с юридическими лицами, субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями;

- организация работы эксплуатационных локомотивных депо по обеспечению локомотивами и локомотивными бригадами в соответствии с утвержденным графиком движения поездов;

- организация работы в структурных подразделениях по обеспечению безопасности движения поездов, сохранности перевозимых грузов;

- организация работы по снижению расходов, эффективному использованию основных фондов структурных подразделений;

- обеспечение выполнения установленных технических, технологических, природоохранных, экономических и финансовых показателей и нормативов;

- организация работы железнодорожных станций;

- организация в структурных подразделениях работы по организации труда, регулированию заработной платы и социальной защиты работников на основе единой политики, проводимой открытым акционерным обществом «Российские железные дороги», отраслевого тарифного соглашения и коллективного договора, по внедрению прогрессивных отраслевых и межотраслевых норм труда и систем материального стимулирования, по обеспечению безопасных условий и охраны труда, улучшению условий труда, предотвращению производственного травматизма, контролю за выполнением трудового законодательства Российской Федерации, правил и норм по охране труда, повышению культуры производства и т.д.

Основными стратегическими целями развития Красноярского отделения железной дороги – филиала ОАО «РЖД» являются:

- создание условий для устойчивого социально-экономического развития региона;

- увеличение мобильности населения и оптимизация движения товаров;

- повышение безопасности пассажирских и грузовых перевозок;

- повышение конкурентоспособности экономики и обеспечение лидирующих позиций региона на основе снижения совокупных транспортных издержек, а также опережающего и инновационного развития железнодорожного транспорта, гармонично связанного с развитием других отраслей экономики;

- формирование доступной и устойчивой транспортной системы, как инфраструктурного базиса для обеспечения транспортной целостности, безопасности, социально-экономического роста и создания условий для реализации потребностей граждан в перевозках;

- создание условий для углубления экономической интеграции, повышения мобильности трудовых ресурсов;

- эффективное управление трудовым потенциалом;

- рост инвестиционной привлекательности железнодорожного транспорта [35].

Красноярский филиал ОАО «РЖД» в своей деятельности опирается на Конституцию Российской Федерации, Федеральные законы, акты Президента и Правительства Российской Федерации, акты федерального органа исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, внутренние документы открытого акционерного общества «Российские железные дороги» и положение о Красноярском филиале ОАО «РЖД».

Основополагающими отраслевыми нормативными документами, регламентирующими деятельность Красноярского филиала ОАО «РЖД» являются:

- положения открытого акционерного общества «Российские железные дороги»;

- распоряжения, указания, приказы президента открытого акционерного общества «Российские железные дороги»;

- распоряжения, указания, приказы начальника Красноярской железной дороги-филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги»;

- коллективный договор Красноярской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2014–2016 гг.;

- распоряжения, указания, приказы начальника Красноярского отделения филиала ОАО «РЖД» и т. д.

Вопреки нестабильной экономической ситуации объемы грузоперевозок на Красноярской железной дороге в 2015 г. выросли, а инвестиции в крупные инфраструктурные проекты оказались рекордными за последние несколько лет.

Объемы погрузки по итогам 2015 года составили 72,1 млн тонн – это на 7,6% больше, чем в 2014 году. При этом в целом по общероссийской сети железных дорог они снизились на 1,2%.

Следует отметить, непросто обеспечить беспрепятственные перевозки в условиях растущего грузооборота. Только транзитные потоки в 2015 году возросли на дороге на 2,3%. Это влечет за собой дополнительные организационные и технические трудности. Но коллектив Красноярского филиала ОАО «РЖД» с ними успешно справился.

Из положительно растущих показателей деятельности также можно отметить, что выросли на КрасЖД и показатели километража по тоннам, и по пригородным перевозкам – на 2,4% за счет развития новых логистических продуктов, таких как «Городская электричка». На внутригородских маршрутах Красноярска рост пассажиропотока более значительный: в сравнении с 2014 годом пассажиров стало больше на 20%. Красноярцы оценили и удобство, и скорость передвижения, и тариф – более низкий, чем в автобусах. Направление востребованное, и в будущем его роль в жизни Красноярской агломерации будет только возрастать. Хорошие перспективы электрический транспорт имеет и в качестве связующего звена между Красноярском и городами-спутниками – Сосновоборском, Железногорском, Дивногорском.

Несмотря на кризис, промышленность Красноярского края и Республики Хакасия развивается. Наибольший прирост Красноярскому филиалу дала угледобывающая отрасль, причем по всей стране.

Но если по федеральной сети железных дорог прирост составил 2,2%, то на Красноярской магистрали – 15%, до 42,3 млн тонн.

Стоит заметить, что это максимальный для данной дороги уровень погрузки твердого топлива с 2009 года. Причина – высокий спрос на бурые угли, рост объемов каменноугольной добычи на предприятиях и края и соседней Хакасии, где заработали новые угольные разрезы.

Значительную долю объемов погрузки составили нефть и нефтепродукты. За последние 11 месяцев красноярские железнодорожники перевезли почти 11 млн тонн этого вида груза, или на 7,6% больше, чем год назад. Рост показателей здесь обеспечил Ачинский НПЗ: после техногенной аварии в июне прошлого года завод полностью восстановился и поэтапно вышел на прежние объемы работы.

Увеличение погрузки произошло и по лесопродукции: КрасЖД стала одной из немногих дорог, где наблюдался рост в этой категории. Со станций было отправлено свыше 3 млн тонн лесных грузов – на 7% больше, чем в 2014 году. Причем выросли в основном поставки сибирских пиломатериалов. Дополнительным стимулом для отрасли стала реализация правительством края целевой программы по развитию лесного комплекса на 2014–2016 гг.

Как сообщают в правительстве, снижение товарооборота с Китаем у компаний региона составило 30%. Однако данную ситуацию глава Красноярского железнодорожного отделения комментировал тем, что этого снижения не ощутили, в первую очередь, потому, что Красноярская магистраль является не только погрузочной, но и транзитной. Красноярский филиал - часть железнодорожного коридора, который обеспечивает выход на Китай и страны Азиатско-Тихоокеанского региона и, в первую очередь, транзитный пропуск угольных потоков из Кузнецкого бассейна, с юга Хакасии и Красноярского края.

ОАО «РЖД» уже несколько лет более организованно работает с регионами Сибири и Дальнего Востока, начиная от Хабаровского края, Амурской области, а также с Бурятией, Иркутской областью, осуществляя завоз топлива в ходе подготовки к зиме. Если раньше заказы от региональных предприятий поступали массово, в основном в последний момент, непосредственно перед началом отопительного сезона, что очень осложняло перевозку, создавало заторы на железной дороге, то теперь этот процесс начинается с лета и проходит без каких-то существенных сбоев. В общей сложности филиал доставляет уголь предприятиям ТЭК И ЖКХ десяти

регионов Сибири и Дальнего Востока. Более конструктивное взаимодействие с ними тоже стало важным фактором роста грузоперевозок.

Из положительных результатов деятельности также стоит отметить, что в условиях переориентации грузопотоков на Восток грузооборот в 2015 году вырос на Красноярской дороге на 4,1% и составил 108,6 млрд тоннокилометров.

Следует отметить, что за последние 10 лет грузооборот по дороге увеличился более чем в 1,5 раза.

Кризисные явления, как отмечает управляющее звено Красноярского филиала ОАО «РЖД», не отразились на реализации инфраструктурных проектов, которые входят в зону ответственности КрасЖД. Все реализации происходят по плану, а в первую очередь продолжается масштабное строительство и реконструкция на Южном ходу Междуреченск-Тайшет.

2015-й год для этой магистрали стал рекордным по объему инвестиций, 9,7 млрд руб., что вдвое выше вложений в 2014 году.

Многомиллиардный проект финансируется из средств федерального бюджета и ОАО «РЖД».

Сегодня на реконструируемом участке появилась очень мощная путепроводная развязка, которая меняет технологию работы целого полигона. Новый соединительный путь Авда – Громадская имеет протяженность 3,4 км. Грузовые поезда переводятся на него с Южного хода, где пропускная способность практически исчерпана, на Транссиб, где ее достаточно. Благодаря этому пропускная способность дороги увеличится на 18 пар поездов в сутки.

Чтобы получить максимальный эффект, требуется ввести новый приемоотправочный парк на станции Иланская. Этот объект будет сдан в следующем году. Кроме того, продолжится реконструкция 2-го Джебского тоннеля на перегоне Джебь – Щетинкино. В инвестиционную программу входит и усиление устройств электроснабжения на направлении Абакан – Курагино – Саянская.

На четырех перегонах продолжается строительство вторых путей. Всего в 2016–2018 гг. запланировано проложить 105 км вторых путей и двухпутных вставок на 12 перегонах линии Междуреченск – Тайшет, а также построить разъезд Петропавловка на перегоне Агул – Коростелево.

2.2 Анализ процесса управления персоналом в филиале ОАО «РЖД»

Для успешной работы на предприятии КрасЖД – филиала ОАО «РЖД» необходимо, прежде всего, знать, в каких специалистах нуждается предприятие, ведь от рабочего звена зависит продуктивность и качество работы филиала.

Выбор и распределение работников происходит за счет:

- определения укомплектованности кадров, анализа потребности в персонале и формирования требований к занимаемым должностям;
- диагностирования перечня вакантных рабочих мест;
- выполнения подбора, собеседований и тестирований работников.

В отличие от кадров массовых профессий (рабочих) – управленческий персонал, специалисты и служащие укомплектованы практически в полном объеме, на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» установлен комплекс мер по повышению уровня укомплектованности основными рабочими должностями [36].

В таблице 4 представлены данные о численности персонала в филиале ОАО «РЖД» по категориям за 2014-2015 гг.

Анализируя таблицу по данным численности персонала за два года, можно сделать выводы, что в 2015 году увеличилась численность персонала, по сравнению с 2014 годом, что говорит об улучшении данных, практически по каждому предприятию филиала показатели характеризуют положительную динамику в росте численности.

Таблица 4 – Численность персонала в филиале ОАО «РЖД» по подразделениям за 2014-2015 гг., чел

Подразделение	Категория	2014	2015
Аппарат Красноярского отделения	дежурный по железнодорожной станции	127	133
	составитель поездов	43	42
	приемосдатчик груза и багажа	65	67
Локомативное депо Крансоярск	машинист	220	224
	помощник машиниста	230	232
Красноярская дистанция пути	монтёр пути	411	412
	бригада пути	53	55
	мастер дорожный, мостовой	27	28
	машинист	12	10
Красноярская дистанция сигнализации	старший электромеханик	35	37
	электромонтер	76	77
	электромеханик	190	191
Красноярская дистанция электроснабжения	электромантер	88	87
	электромеханик	30	32
Железнодорожная станция Красноярск	дежурный по жд станции	23	27
	составитель поездов	10	9
	приемосдатчик груза и багажа	15	15
	регулировщик скорости движения поездов	10	12
Итого		1665	1690

Теперь рассмотрим данные по приему на работу и увольнению за 2014-2015 гг., представленные в таблице 5.

Анализ потребностей в персонале и формулирование требований к занимаемым должностным местам происходит на основании перечня

вакантных мест и условий к занимаемым должностям. Отбор сотрудников производится на основе сотрудников Российской железной дороги, а также за счет выпускников средних и высших отраслевых учебных заведений.

Таблица 5 – Движение персонала филиала ОАО «РЖД», 2014-2015 гг., чел

Подразделение	Принято		Уволено		В том числе, по собственному желанию	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Аппарат Красноярского отделения	28	25	30	31	13	17
Локомативное депо Крансоярск	135	141	155	153	79	82
Красноярская дистанция пути	156	159	176	174	90	94
Красноярская дистанция сигнализации	30	33	41	40	20	22
Красноярская дистанция электроснабжения	20	21	23	25	20	19
Железнодорожная станция Красноярск	17	18	20	22	13	15
Итого	386	397	445	445	300	249

Анализ данных, представленных в таблице 5, показал, что количество уволенного персонала не потерпело изменений, хотя наблюдается сокращение увольнений по собственному желанию. Кроме того, как показал анализ увольнений, причиной большинства увольнений рабочих, послужило недостаточное удовлетворение системой мотивации на предприятии. Стоит отметить, что Красноярскому филиалу ОАО «РЖД» следует улучшить систему

действующей мотивации, а именно обратить внимание на улучшение привлекательности рабочих мест и условий для трудовой деятельности, способствующих повышению уровня мотивации сотрудников.

Анализ потребностей в персонале и формулирование требований к занимаемым должностным местам происходит на основании перечня вакантных мест и условий к занимаемым должностям. Отбор сотрудников производится на основе сотрудников Российской железной дороги, а также за счет выпускников средних и высших отраслевых учебных заведений.

Для претендентов на вакансию, по которым начальством структурного подразделения было принято утвердительное решение, производится сбор документов по приему на работу. Перевод работников согласовывается с начальством подразделений, из которого, и в которое перемещается работник. Формирование всех документов, необходимых для перемещения сотрудника производят специалисты по управлению персоналом структурных подразделений в соответствии с распоряжениями нормативных документов [36].

Организацию работы персонала проводят непосредственные руководители отделов, участков, цехов, в соответствии с должностными инструкциями. По итогам деятельности сотрудников к руководителям подразделений поступает информация о выполнении сотрудниками показателей мотивации.

Организация профессионального и квалификационного развития сотрудников происходит за счет:

- введения корпоративной политики в сферах подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

- создания и развитие корпоративной системы непрерывного улучшения, профессионального обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководствующего звена, специалистов, служащих и рабочего персонала;

- составления ежегодных планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников в соответствии с потребностями Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД»;

- организации работы по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования, а также проведения стажировок в филиалах и структурных подразделениях дороги и ОАО «РЖД»;

- определения объемов целевой подготовки специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, основываясь на потребностях структурных подразделений отделения КрасЖД - филиала ОАО «РЖД».

Основополагающими направлениями дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов являются обеспечение внедрения в практику ОАО «РЖД» новых научных, технических, организационных и экономических идей, приобретение руководителями и специалистами профессиональных знаний и навыков, отвечающих требованиям к их работе, подготовка резерва кадров, адаптация руководителей и специалистов к новым экономическим и социальным условиям, ведение ими новой профессиональной деятельности с учетом международных требования и стандартов.

Получение дополнительного профессионального образования работниками ОАО «РЖД» предусматривает достижение следующих результатов:

- обеспечение высокого уровня эффективности и качества труда, сокращения потерь и издержек в работе;

- получение профессиональных знаний, умений и навыков, которые соответствуют корпоративным целям и задачам;

- рост мотивации к труду;

- личностное и карьерное развитие;

- разработка корпоративной культуры, внедрение этических норм и правил внутри корпорации.

Осуществление подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» производится в учебных заведениях, имеющих соответствующие лицензии, и, преимущественно включены в перечень «Положения о дополнительном профессиональном образовании руководителей и специалистов ОАО «РЖД» № 1165 от 25.11.2005 г. Профессиональное обучение рабочих кадров проводится в образовательных учреждениях, имеющих лицензию на осуществление образовательной деятельности в сфере профессиональной подготовки, а также в учебном центре Красноярской железной дороги.

Формирование и подготовка резерва кадров, направленных в качестве замены руководителей Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» и структурных подразделений, реализуется за счет:

- организации развития деловой карьеры руководящих работников с целью их рационального использования, осуществления ротации руководящих кадров и специалистов;

- проведения постоянного психологического мониторинга персонала, осуществления социально-психологической поддержки персонала;

- определения деловых и профессиональных качеств персонала. На Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» создается резерв кадров для замещения руководящих должностей, назначение на которые производят начальник Красноярской железной дороги или его заместитель, начальник КрасЖД - филиала ОАО «РЖД», руководители структурных подразделений. На каждую руководящую должность в резерве предусматриваются два и более кандидата. Выбор кандидатов осуществляет служба управления персоналом Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД».

В резерв кадров назначаются кандидаты, отвечающие требованиям квалификационных характеристик руководящих должностей более высокого уровня, либо способные достичь соответствия таким требованиям в процессе получения дополнительного профессионального образования.

При подборе кандидатов учитываются соответствие образования по специальности или образования, считающегося равноценным, опыт и стаж работы, подготовка, знания и навыки профессиональной деятельности по соответствующей специальности, результаты трудовой деятельности. Также анализируются следующие качества:

- профессиональные: на предмет знания основ организации управления, наличие организаторских способностей, владение современными методами управления, способности ориентироваться в обстановке;

- деловые: на предмет определения степени личной ответственности за порученное задание, оперативности в принятии и реализации решений, способности адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем, навыках построения деловых отношений, целеустремленности, инициативности в работе, высокой требовательности к себе и подчиненным, умения вести деловые переговоры, обосновывать и принимать самостоятельные решения, мотивации в успешном выполнении поставленных задач, способности к критической оценке проделанной работы, а также оценку работы коллектива в целом;

- личностные: на предмет наличия ответственности, работоспособности, объективности, аналитических способностей, социально-психологических и нравственных качеств, коммуникабельности, порядочности, корректности, восприимчивости к критике, внимания к окружающим.

Для оценки кандидатов используются материалы личного дела, результаты служебной деятельности, квалификация, опыт и стаж работы, итоги аттестации, отзывы непосредственного руководителя и подчиненных кандидата, руководителей других структурных подразделений.

После рассмотрения и согласования кандидатов в резерв кадров, служба управления персоналом составляет списки резерва кадров в заданной форме, утверждение списков резерва кадров производится каждый год:

- начальником Красноярской железной дороги и его заместителями;

- начальником Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД»;

- начальниками структурных подразделений Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД».

Кандидаты могут быть исключены из списка по следующим причинам:

- по итогам аттестации;

- за ненадлежащее исполнение должностных обязанностей;

- за не прохождение переподготовки или повышения квалификации в течение пяти лет по личной вине кандидата;

- в связи с увольнением из ОАО «РЖД»;

- по состоянию здоровья.

Организация и проведение аттестации реализуется за счет:

- решений руководства организации, а также соблюдения при проведении аттестации всех требований «Положения о проведении аттестации работников ОАО «РЖД» № 1313 от 23.12.2005 г. и Трудового Кодекса Российской Федерации;

- организации и проведения аттестации персонала на основании утвержденных регламентов формализованной оценки трудовой деятельности по основным категориям персонала и квалификационных требований к профессиональному образованию сотрудников ОАО «РЖД»;

- осуществления надзора за проведением аттестации в структурных подразделениях КрасЖД - филиала ОАО «РЖД».

В соответствии с утвержденными планами и графиками проведения аттестации персонала, начальник Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО

«РЖД» своим приказом назначает председателя комиссии, формирующего состав аттестационной комиссии и осуществляет аттестацию персонала в соответствии с требованиями нормативных документов. По результатам аттестации комиссия выставляет работнику одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с установлением срока повторной аттестации (как правило через один год);

- не соответствует занимаемой должности, рекомендуется перевод на другую работу.

Результаты аттестации оформляются приказами и доводятся до работников, участвовавших в аттестации. Аттестационная комиссия вправе дать следующие рекомендации:

- перевод аттестуемого работника с его согласия на другую работу с повышением или понижением в должности;

- изменение размера оплаты труда, в соответствии с трудовым законодательством, присвоение очередного квалификационного разряда;

- включение аттестуемого работника в кадровый резерв;

- расторжение трудового договора с аттестуемым работником в случае несоответствия занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, в соответствии с пунктом 3 статьи 81 Трудового Кодекса Российской Федерации;

- направление аттестуемого работника на получение дополнительного профессионального образования (повышение квалификации, стажировка и др.).

Квалификационные экзамены по присвоению рабочих профессий и квалификаций рабочим кадрам осуществляются на основе результатов прохождения профессионального обучения. Начальник Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» своим приказом назначает председателя

квалификационной комиссии, который формирует состав комиссии и проводит квалификационные экзамены в соответствии с требованиями нормативных документов.

Анализ состояния работы с персоналом осуществляется за счет:

- оценки укомплектованности персоналом, создания профилактических мероприятий по укреплению трудовой дисциплины и закреплению персонала на производстве;

- ведения учета и отчетности о персонале;

- создания мер, направленных на снижение текучести кадров;

- обеспечения выполнения планов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала;

- анализа проведения профориентационной работы;

- осуществления контроля за соблюдением трудового законодательства Российской Федерации в части приема, перемещения, увольнения работников, привлечения к дисциплинарной ответственности, ведения трудовых книжек, кадрового делопроизводства.

Работа с молодыми специалистами проводится за счет:

- планирования потребности в молодых специалистах в диапазоне железнодорожных специальностей на краткосрочную и среднесрочную перспективы;

- распределения выпускников, их трудоустройства, методического руководства стажировкой молодых специалистов и организации работы по развитию их профессиональной карьеры;

- проведения производственной и преддипломной практики студентов;

- руководства и выполнения требований нормативных документов в части организации работы с молодыми специалистами.

В настоящее время на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» устроены на работу 38 молодых специалистов, в том числе 27 выпускников Красноярского Железнодорожного университета и 9 выпускников Красноярского техникума железнодорожного транспорта (из них 17 человек замещают инженерные должности, 7 – технические, 8 – рабочих и служащих).

Работа с будущими молодыми специалистами, начинается с момента начала их обучения. Проводятся индивидуальные беседы о процессе обучения, обсуждаются возникающие сложности в процессе обучения, оценивается успеваемость. Также молодым работникам оказывают всестороннюю помощь в освоении практических знаний при прохождении производственной и преддипломной практики. С момента трудоустройства, после предварительного собеседования, для каждого молодого сотрудника составляется индивидуальный план стажировки и деловая карьера. План стажировки составлен таким образом, чтобы специалист имел возможность приобрести опыт работы на разных участках, что позволяет в дальнейшем выявить уровень полученных знаний, его личностные и деловые качества, уровень самооценки.

В результате проведения подобных мероприятий наблюдается быстрая профессиональная адаптация и развитие работников, 15 молодых специалистов получили повышение в должности. Рассматриваются также и социальные вопросы. Осуществляется приобретение специализированного жилья, предоставляется возможность покупки квартиры на условиях льготного ипотечного кредитования. Каждый квартал проводятся встречи молодых работников с руководителями Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» и структурных подразделений с рассмотрением вопросов повышения квалификации, производственных и бытовых проблем, карьерного роста.

Анализ эффективности форм материального и морального стимулирования производится за счет:

- участия службы управления персоналом в разработке положений о премировании персонала;

- организации работы по социальной защите и нематериальной мотивации персонала;

- подготовки материалов и проведения мероприятий по награждению работников отраслевыми и государственными наградами;

- создания необходимых условий для квалификационного роста персонала;

- организации отдыха и оздоровления детей работников КрасЖД - филиала ОАО «РЖД»;

- проведения работы по организации отраслевого и дорожного соревнований.

Ведение учета и отчетности о персонале реализуется за счет:

- сотрудничества со смежными службами (статистики, экономики и др.);

- внедрения актуальных методов работы по управлению персоналом, соответствующих современному уровню;

- увеличение количества автоматизированных процессов;

- освоения причастными работниками программы единой кадровой системы управления трудовыми ресурсами.

Создан единый перечень и регламент составления ежемесячных, квартальных, полугодовых и годовых форм отчетности. Данные для статистической и аналитической отчетности, в основном, составляются на основании эксплуатации единой кадровой автоматизированной системы учета трудовых ресурсов. Данная система является сетевой. Исходя из предоставляемых структурными подразделениями форм отчетности, службой управления персоналом оцениваются и составляются следующие основные формы сводной отчетности:

- комплектация основными профессиями;

- показатели текучести персонала;

- наем и увольнение персонала с расшифровкой по основным вакансиям;

- показатели трудовой дисциплины в коллективе;

- возможность замены руководящего состава и командиров среднего звена;

- вакансии номенклатурных и основных профессий.

Контроль за соблюдением трудового законодательства Российской Федерации обеспечивается благодаря:

- проведению проверок знаний трудового законодательства у сотрудников службы управления персоналом;

- повышения квалификации работников кадровой службы в соответствии с утвержденным графиком.

- анализа жалоб работников;

- организации плановых проверок оформления приема, перемещения, увольнения работников, привлечения к дисциплинарной ответственности, ведения трудовых книжек, кадрового делопроизводства;

- проведения семинаров с привлечением работников юридической службы и инспекций по труду;

- использования и неукоснительного соблюдения нормативно-правовых документов и трудового законодательства Российской Федерации.

Поскольку в данный момент наблюдается снижение показателей экономической и финансовой деятельности, производительности труда, а также налицо рост текучести кадров и случаев хищений, ухудшение состояния дисциплины, то необходимо осуществить доскональную оценку эффективности форм материального и морального стимулирования работников Красноярского отделения ЖД – филиала ОАО «РЖД».

Организация производственно–экономической деятельности, трудовых отношений между работодателем и работниками проводится в соответствии с

Конституцией, Федеральными Законами, актами Президента и Правительства Российской Федерации, актами федерального органа исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, внутренними документами открытого акционерного общества «Российские железные дороги», а также коллективным договором и нормативными документами Красноярского отделения ЖД - филиала ОАО «РЖД».

Основным направлением деятельности предприятия остается перевозка грузов и багажа, а также пассажиров железнодорожным транспортом, обеспечение безопасности движения поездов. Выполнение главных стратегических целей развития организации, направлений корпоративной политики в области человеческих ресурсов, производственных и финансовых показателей достигается за счет решения следующих задач:

- обеспечения структурных подразделений отделения дороги полной достоверной управленческой информацией, включая методологию информационного обеспечения;

- квалифицированное руководство рабочим процессом в структурных подразделениях Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» и железнодорожных станций;

- эффективного оперативного управления процессом перевозки грузов и пассажиров, а также коммерческой работой, координации деятельности центра управления перевозками;

- выполнения плановых установок по основным показателям производственной эффективности, организации мероприятий по оптимизации процесса перевозок и эффективному использованию подвижных составов, технологического совершенствования перевозочного процесса на основе внедрения новой техники и систем автоматизации, исполнения комплексных программ развития хозяйства перевозок, бесперебойного движения поездов;

- создания условий для внедрения новых достижений в области науки и техники, которые могут обеспечить рост конкурентоспособности структурных подразделений Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД»;

- разработки совместно с отраслевыми службами и структурными подразделениями отделения актуальных и перспективных годовых планов хозяйственной деятельности;

- установления перспективных стратегических направлений развития грузовой и коммерческой работы и обеспечения эффективной работы для удовлетворения платежеспособного спроса отправителей и получателей грузов в перевозках и услугах;

- организации совместных с отраслевыми службами разработок и внедрений энергосберегающих технологий, направленных на сокращение расходов и рост производительности труда;

- организации и проведения мероприятий, предусмотренных инвестиционными проектами;

- формирования резервов для замены руководящих должностей;

- создания предпосылок для устойчивой и безотказной работы автоматизированных систем в целях обеспечения технологии перевозочного процесса, осуществляемого на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД»;

- организации оперативно-статистического учета и отчетности на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» в соответствии со статистическими формами, инструкциями и нормативными документами ОАО «РЖД» и Российской железной дороги;

- разработки и осуществления мероприятий по повышению квалификации работников Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД»;

- организации контроля за соблюдением трудовой дисциплины;

- создания и внедрения идей по совершенствованию производственной и финансовой деятельности, оптимизации притока и оттока денежных средств и материальных ресурсов, повышению производительности труда, снижению себестоимости работ, улучшению охраны труда работников;

- совершенствования путевого хозяйства, на которой базируется железнодорожная отрасль (доля основных фондов путевого хозяйства составляет порядка 52 % от основных фондов железнодорожного транспорта, техническое состояние путевого хозяйства существенно влияет на себестоимость перевозок, скорость и безопасность движения поездов).

За 2015 г. работниками Красноярской железной дороги было погружено более 40 миллионов тонн различных грузов [36]. Большую часть в общей массе грузов составили нефтепродукты, строительные материалы, промышленное сырье и минеральные удобрения. Необходимо отметить, что основные бюджетные, качественные показатели работы за указанный период не были выполнены, кроме участковой скорости. Материальные убытки по результатам работы подвижного состава Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» составили к плану 41,7 миллиона рублей к отчёту прошлого года 40,5 миллиона рублей.

В 2013 г. на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» была проведена замена руководителей высшего и среднего звена, а также руководителей структурных подразделений. Произведена ротация кадров: главный инженер Красноярской дистанции гражданских сооружений выдвинут на повышение, связанное с выполнением большего объема работы и назначен начальником дистанции, также был повышен в должности заместитель начальника Красноярской дистанции электроснабжения – он назначен начальником дистанции.

За рассматриваемый период состояние трудовой дисциплины ухудшилось, по сравнению с предыдущим, число нарушений увеличилось на 3 случая, что говорит о недостаточной профилактической работе, проводимой в

коллективах. Рост наложенных дисциплинарных взысканий (замечания, выговоры) на работников структурных подразделений отделения железной дороги в текущем году по отношению к аналогичному периоду прошлого года отображает ослабление производственной, исполнительной, трудовой дисциплины. Все работники, допустившие нарушения трудовой дисциплины, уволены с железнодорожного транспорта. Для повышения качественных показателей производственной и повышения уровня трудовой дисциплины разработаны мероприятия по укреплению трудовой дисциплины в отделении КрасЖД - филиале ОАО «РЖД».

В текущем году в структурные подразделения Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» прибыло 18 молодых специалистов, из них 14 выпускников Красноярского института железнодорожного транспорта и 4 выпускника Красноярского техникума железнодорожного транспорта. По состоянию на 01.01.2016 г. работает 38 молодых специалистов. Из 48 трудоустроившихся в период 2014-2016 годы молодых специалистов уволены:

- 8 человек по собственному желанию;

- 6 человек уволены в связи с призывом в Российскую Армию;

- 8 специалистов в связи с переводом в другие структурные подразделения железнодорожного транспорта.

Максимальное использование молодых специалистов на рабочих должностях наблюдается по путевому, локомотивному и хозяйству электроснабжения. Это обусловлено особенностями работы в данных хозяйствах и последовательностью получения профессий, установленной соответствующими приказами. Каждый молодой специалист закреплен за опытным наставником, в том числе и за руководителями отделения дороги. Для всех работников разработана программа деловой карьеры, 6 молодых специалистов включены в резерв на замещение руководящих должностей.

На Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» разработана и действует целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД»». По целевым направлениям в Красноярском железнодорожном институте обучаются:

- 83 человек на дневном отделении;

- 35 на заочном;

- в Красноярском техникуме железнодорожного транспорта:

- 17 человек на дневном отделении;

- 7 человек на заочном.

Все работники своевременно проходят медицинскую комиссию на пригодность к должности, флюорографические и профилактические осмотры. В 2015 году был проведен углубленный медицинский осмотр работников, условия работы, которых связаны с вредными и опасными факторами. Осмотр производился за счет средств социального страхования, согласно приказу № 23 от 11.01.2007 г. Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации. В 2015 году курс реабилитации в реабилитационном центре Красноярской железнодорожной больницы прошли 321 человек, из них работников первой категории 193 человека, в том числе 83 машиниста и 36 помощников машиниста.

Совместно с территориальным комитетом профсоюза проведена конференция по подведению итогов выполнения коллективного договора за 2015 год.

2.3 Анализ системы мотивации персонала на примере филиала ОАО «РЖД»

В соответствии с подписанным и зарегистрированным коллективным договором Красноярской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2014–2016 гг. на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» осуществляется комплекс

предоставляемых гарантий. [2] Более подробно данные гарантия представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Комплекс предоставляемых гарантий персоналу в филиале ОАО «РЖД»

Сфера	Гарантия
1. Трудовые отношения	Производить медицинское обязательное и добровольное страхование работников, страхование от несчастных случаев на производстве; осуществлять проведение оплачиваемых обязательных, предварительных и периодических медицинских осмотров; обеспечивать работникам выдачу форменной одежды по принятым нормам за счет средств работодателя; создавать необходимые условия для квалификационного роста; обеспечивать соответствующие условия труда.
2. Оплата и нормирование труда, рабочего времени и времени отдыха	Обеспечивать применение единой системы нормирования труда на основе централизованной разработки норм затрат труда; проводить ежеквартальную индексацию заработной платы работников на основании данных Федеральной службы государственной статистики о росте цен на потребительские товары и услуги; устанавливать по результатам аттестации рабочих мест надбавку к окладам работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда; увеличивать реальную заработную плату работников дороги по мере роста эффективности производственной деятельности; предоставлять работникам ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней и ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска.

Продолжение таблицы 6

3. Развитие кадрового потенциала	Проводить на базе высших и средних профессиональных учебных заведений, учебных центров Красноярской железной дороги профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала; предоставлять индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве; создавать работникам, проходящим профессиональное обучение на производстве или обучающимся в высших и средних профессиональных учебных заведениях без отрыва от производства, необходимые условия для совмещения работы с обучением; поощрять работников за особые заслуги званиями.
4.Улучшение условий и охраны труда	Обеспечить здоровые и безопасные условия труда работников в соответствии с программой улучшения условий и охраны труда, а также программой обеспечения промышленной безопасности на опасных производственных объектах дороги; внедрять технические средства с целью предупреждения травматизма.
5.Социальные гарантии работникам и членам семьи	Выплачивать единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работников по собственному желанию впервые в связи с выходом на пенсию независимо от возраста, в том числе по инвалидности первой и второй группы при стаже работы в структурных подразделениях ОАО «РЖД» не менее пяти лет; выплачивать данное поощрение одному из родственников, в случае смерти работника, достигшего пенсионного возраста и продолжавшего работать; оказывать материальную помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск; обеспечивать организованный отдых и оздоровление детей работников Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД».

Исходя из данных в таблице можно отметить, что в филиале ОАО «РЖД» выделяют основные сферы и применяются гарантии, в которые необходимо вводить ряд мероприятий для стабилизации трудовой деятельности работников.

В результате мероприятий, проводимым по различным сферам, были получены следующие результаты: в текущем году 158 детей

железнодорожников отдохнули и поправили свое здоровье в детских оздоровительных учреждениях, в том числе:

- в детском оздоровительном лагере «Чайка» –108 человека;

- на черноморском побережье – 40 человек;

- в Новороссийске на базе отдыха «Горизонт» – 17 человек;

- в детских оздоровительных лагерях «Услада», «Березка» – 8 человек.

Красноярская железная дорога приобрела для сотрудников и членов их семей, а также для людей пенсионного возраста в количестве 90 путевок, из них 16 семейных.

Также проводились праздничные мероприятия, посвященные Дню защитника Отечества, Международному Женскому Дню 8 Марта, Дню Победы, Дню железнодорожника, Дню пожилого человека, Дню компании. На торжества приглашались руководители города и района. На данных мероприятиях чествовались сотрудники, показавшие отличные производственные результаты, ветераны железнодорожного транспорта, коллективы – победители отраслевого соревнования, лучшие по профессии с вручением грамот и почетных дипломов.

Основными составляющими социального пакета для работников Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» являются:

- добровольное медицинское страхование;

- отчисления в негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» с целью назначения корпоративной пенсии;

- бесплатный проезд железнодорожным транспортом по разовому билету в купейном вагоне пассажирского поезда и по годовому билету в пригородном сообщении на суммарное расстояние двух направлений до 150 километров;

- компенсация затрат на приобретение топлива для бытовых нужд сотрудникам, согласно «Правилам выдачи бытового топлива»;

- полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путевок в санатории, профилактории и другие санаторно-курортные учреждения ОАО «Российские железные дороги»;

- материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;

- корпоративная поддержка работников, строящих (приобретающих) жилье в собственность и состоящих по месту работы на учете для ее оказания (субсидии, займы, кредиты, ипотека и др.);

- единовременное пособие одному из родителей при рождении ребенка сверх установленного законодательством Российской Федерации в размере двух минимальных размеров оплаты труда в Российской Федерации на каждого новорожденного ребенка;

- ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, в размере одного минимального размера оплаты труда в Российской Федерации (при рождении двух и более детей пособие выплачивается на каждого ребенка);

- полная или частичная компенсация стоимости путевок на отдых и оздоровление детей работников;

- страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях;

- единовременная денежная помощь уволенным в запас военнослужащим по призыву при их возвращении в ОАО «РЖД»;

- прочие льготы и гарантии, предусмотренные коллективным договором открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Основными составляющими социального пакета неработающих пенсионеров Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» являются:

- ежемесячная материальная помощь, осуществляемая через благотворительный фонд;

- обеспечение бытовым топливом;
- оказание материальной помощи семье в случае смерти пенсионера;
- оказание медицинской помощи и санаторно-курортное оздоровление, изготовление и ремонт зубных протезов;
- предоставление права бесплатного проезда по годовому билету в пригородном сообщении и в поездах дальнего следования;
- оказание единовременной материальной помощи к знаменательным датам.

Теперь рассмотрим основные показатели системы мотивации персонала.

Среднемесячная заработная плата в целом по организации составила за 2015 год 19220 рублей, положительное изменение по отношению к прошлому году – 4,3 %. Реальная заработная плата по сравнению с 2014 г. с учетом индекса роста цен возросла на 2,1 % и составила 17203 рубля.

У сотрудников основных производственных категорий, непосредственно обеспечивающих перевозки грузов, пассажиров, обслуживание и ремонт подвижного состава, технических средств, безопасность движения поездов, среднемесячная заработная плата за 2015 год фактически осталась без изменений. Наглядная картина представлена в таблице 7.

В результате отраслевого соревнования, проведенного в 2015 году, победителями в дорожном соревновании оказались следующие подразделения: Абаканская дистанция пути, Красноярская дистанция сигнализации, централизации и блокировки, Красноярская дистанция гражданских сооружений.

Таблица 7 - Динамика среднемесячной оплаты труда работников в филиале ОАО «РЖД» за 2014-2015 гг., руб.

Производственные группы	Оплата труда	Оплата труда

	в 2014 г., руб.	в 2015 г., руб.
Текущий ремонт и техническое обслуживание локомотива	17093	18293
Локомотивные бригады	26859	27659
Штат по формированию поездов	19992	21000
Текущее содержание пути	16200	16800
Электромеханики СЦБ и связи	20954	21854
Приемосдатчики груза и багажа	16179	16979

В результате анализа данных таблицы можно сформулировать следующие выводы:

В 2015 г. были осуществлены выплаты стимулирующего характера по следующим направлениям:

- единовременное вознаграждение за обеспечение безаварийной работы в сумме 14641 тысяч рублей;

- поощрительные выплаты в сумме 2364 тысяч рублей;

- надбавки машинистам и помощникам машинистов локомотивов, работающим на участках обращения протяженностью в грузовом движении от 250 и более километров, в пассажирском движении более 350 километров, за проведение тяжеловесных и длинносоставных поездов в сумме 3697 тысяч рублей;

- региональные компенсационные выплаты и зональные надбавки составили 1125 тысяч рублей;

- присвоены классные звания «Дежурный по железнодорожной станции 1 категории», «Мастер формирования поездов 1 класса»,

«Приемосдатчик груза и багажа 1 класса», «Электромеханик 1 класса», «Электромеханик 2 класса».

Однако необходимо отметить, что реальная заработная плата по сравнению с предшествующим годом существенно не изменилась. Основополагающим фактором оказалось применение в течение 2014 года режима неполного рабочего времени, а незначительный рост произошел за счет индексации заработной платы работников.

В связи с наблюдаемым снижением показателей экономической и финансовой деятельности, производительности труда и производственных показателей, ростом текучести кадров и случаев хищений, ухудшения состояния дисциплины целесообразен пристальный анализ эффективности текущих методов материального и морального стимулирования персонала КрасЖД-филиала ОАО «РЖД».

В интересах определения мотивации персонала, работающего на КрасЖД-филиале ОАО «РЖД» были применены: метод наблюдения и метод тестирования работников.

Наблюдение, являясь методом социологического исследования обеспечивает весьма ценными сведениями, которые зачастую не представляется возможным получить, используя другие методы. Он используется в целях изучения процессов, влияющих на поведение коллектива, индивидуальных действий его членов и тому подобных направлениях [7, с. 304].

Проведем анализ данных, выявленных в результате наблюдения. Начнем с оценки мотивации персонала через организацию работ. Поощрительное влияние на сотрудника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемых поручений. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения

работы;

- законченность выполняемых работником задач;
- значимость, важность, ответственность заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

Уровень разнообразия навыков у работников Красноярского отделения – КрасЖД - филиала ОАО «РЖД» сильно варьируется. В локомотивном депо Красноярск преобладающими должностями являются помощники машинистов тепловозов и машинисты, слесари по ремонту подвижного состава. В Красноярской и Ачинской дистанциях пути – дорожные и мостовые мастера, бригадиры и монтеры пути, дежурные по переезду. В Красноярской дистанции электроснабжения – электромонтеры и электромеханики. На железнодорожных станциях отделения – составители поездов, дежурные по станциям, сигналисты, приемосдатчики груза и багажа. В аппарате Красноярского отделения – КрасЖД - филиале ОАО «РЖД» – руководители и специалисты, осуществляющие экономические функции, контроль и управление процессом перевозок.

Законченность выполняемых задач проявляется в том, что персонал каждого подразделения Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» осуществляет именно ту работу, которая соответствует виду деятельности структурного подразделения и от начала до конца отвечает за отдельные значимые, специфические элементы работы. Такая организация производственной деятельности приводит к увеличению степени ответственности, придает осмысленность и значимость выполняемой работе.

Значимость задания – это влияние, которое выполняемая работа оказывает на других работников внутри коллектива. На Красноярском отделении филиала ОАО «РЖД» значимость выполняемых функций работниками структурных подразделений вариативна. С одной стороны, имеет место обособленный характер, вызванный разнонаправленностью

выполняемых задач, таких как ремонт и содержание пути, обслуживание и электроснабжение линий передач, систем сигнализации и автоблокировки, обеспечение процесса перевозок, ремонт и обслуживание подвижного состава. Но помимо этого значимость приобретает единый и взаимозависимый характер в организации. Стоит отметить, что без своевременного и качественного выполнения каждым структурным подразделением необходимых функций, обеспечение безопасного и бесперебойного процесса перевозок (главной и основной задачи) становится невозможным.

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю – это та степень, в которой работники имеют возможность свободно планировать и определять свой график выполнения работ и завершать ее по своему усмотрению. Возможности для принятия самостоятельных решений способствуют росту чувства личной ответственности каждого за выполняемую работу. Если работники могут сами решать, что они будут делать и как, то они ощущают большую ответственность за положительные и отрицательные результаты. В подразделениях Красноярского отделения ОАО «РЖД» возможности для принятия самостоятельных решений находится на достаточно низком уровне. Это обусловлено чрезмерным уровнем формализации выполняемой работы, которая напрямую связанна с обеспечением безопасности движения поездов.

Обратная связь – представляет собой сведения, сообщаемые специалисту об эффективности проделанной работы. В случае, если персонал получает достоверную информацию об итогах работы, появляется большее понимание текущего уровня их эффективности. Если поручение выполнено недостаточно успешно – это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в сторону улучшения своей работы. Обратная связь в Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» носит скорее односторонний характер по степени реакции (недостатки, замечания и упущения в работе оперативно доводятся до причастных лиц на командирских и селекторных совещаниях, в то время, как позитивные оценки, благодарности,

признание успехов, похвала практически не имеют места быть). Это, несомненно, не способствует повышению самомотивации работников.

Мотивация через постановку рабочих целей. Идея заключается в предположении, что мотивирование сотрудников может быть проведено посредством твердой постановки целей и задач. Этот принцип является неотъемлемой частью философии управления в современных организациях. Мотивация работников, при этом, зависит от характеристик, процесса постановки и реализации целей:

- конкретность;
- сложность;
- приемлемость.

Чем выше конкретность определения целей, тем более высока вероятность того, что работник поймет, как и когда он должен достичь их. Теоретически, цели и задачи работы должны быть четко и конкретно сформулированы, и доведены до каждого работника. Однако, в некоторых подразделениях КрасЖД – филиала ОАО «РЖД», иногда случается, что информация бывает не полной или несвоевременно доставляется работнику. Следствием этого являются ошибки.

Сложность – это та степень, в которой человек рассматривает цели как трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но вполне достижимые. Сложность работ на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» имеет разнонаправленную динамику: от средней, не бросающей вызов возможностям (в основном это связано со спецификой выполнения физической работы кадрами массовых профессий дистанций пути, электроснабжения, гражданских сооружений) до высокой при выполнении умственного труда (руководители, ревизоры, экономисты, инженеры, кадровики, финансисты).

Приемлемость – это та степень, в которой сотрудник принимает цели и хочет их достичь. При приеме на работу сотрудника в обязательном порядке знакомят с обязанностями и комплексом выполняемых действий (должностные

инструкции) [52, с. 48]. В целях более четкого представления работником своих перспектив в результате качественного выполнения работы, зачастую активно применяется вовлечение персонала в разработку и постановку целей. Однако, в процессе постановке целей на Красноярском отделении КрасЖД - филиале ОАО «РЖД» в основном участвует руководство организации, а остальные сотрудники лишь выполняют поставленные задачи. Поэтому целесообразно введения практики делегирования полномочий на предприятии.

Система материального стимулирования – на отделении КрасЖД - филиале ОАО «РЖД» в основном используется повременно-премиальная системы оплаты труда. От выполнения экономических показателей производственной деятельности зависит размер начисления ежемесячной премии, а также размер ежегодных поощрений. Материальное вознаграждение представляет собой достаточную мотивационную силу только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит прямую связь между результатами своей работы и оплатой труда. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже. Значительным демотивирующим фактором является слишком высокий разрыв в заработной плате между рабочими, служащими, специалистами и руководящим составом, получающими заработную плату по контракту.

Самой большой проблемой в отношении поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе не является насыщаемой, человек быстро привыкает к более высокому уровню оплаты [53, с. 78]. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

На Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» применяются следующие формы нематериального стимулирования:

- организация среди работников конкурсов «Лучший по профессии»;
- оформление стендов и досок почета;

- организация шефской помощи бывшим сотрудникам – ветеранам труда и неработающим пенсионерам;

- совершенствование сетевого и внутрипроизводственного соревнований структурных подразделений;

- обеспечение функционирования социальной сферы;

- обеспечение торгового и бытового обслуживания работников, проживающих на отдаленных станциях и разъездах;

- проведение мероприятий, посвященных Дню железнодорожника, с чествованием победителей соревнований и ветеранов труда.

Исследование системы мотивации методом анкетирования дало следующие результаты:

20.05.2016 г. среди работников Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» было проведено анкетирование с целью определения уровня удовлетворенности трудом, рассмотрены результаты тестирования работников железнодорожного транспорта. В анкетировании принимали участие 100 человек, среди них 32 человека – работники железнодорожных станций (приемосдатчики груза и багажа, дежурные железнодорожных станций, составители поездов). В результате анкетирования были определены следующие характеристики опрошенных:

- средний возраст работников, принимавших непосредственное участие в тестировании 48,5 лет;

- средний стаж работы на железнодорожном транспорте 22 года.

Это говорит о том, что опрашиваемые хорошо знают принципы условия организации работы, отвечали на вопросы осознанно, опираясь на реальные факты.

Условия труда признали сильно влияющими на мотивацию 71 % опрошенных, влияющими в меньшей степени 26 % респондентов, не

влияющими 3 % участвующих в тестировании. Большинство опрошенных имеют предложения по улучшению условий труда.

Режим работы оказывает существенное влияние на мотивацию 67 % опрошенных, на 17 % ответивших влияет в меньшей степени, не влияет на 13 % респондентов, оставшиеся 3 % участников теста, затруднились ответить.

Содержание труда признали сильно влияющим на мотивацию 90 % опрошенных, что составляет абсолютное большинство.

Уровень заработной платы признали сильно влияющим на мотивацию 89 % ответивших. Большинство опрошенных имеют предложения по совершенствованию уровня оплаты труда.

Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы) также сильно влияет на мотивацию большинства опрошенных работников – 93 % ответивших.

Признание заслуг (грамоты и благодарности, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.) не влияет на мотивацию 26 % опрошенных работников, сильно влияет на 15 % принявших участие в тестировании, влияет в меньшей степени на 38 % респондентов, затруднились ответить 21 % опрошенных.

Соблюдение работодателем социальных гарантий (отпуска, больничные, страховки, компенсации за особые условия труда, спецодежда и т. д.) не влияет на мотивацию 34 % ответивших, сильно влияет на 22 % опрошенных, влияет в меньшей степени на 14 % респондентов, остальные затруднились ответить, аргументировав обязательный характер соблюдения перечисленных гарантий в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Забота компании о сотруднике (материальная помощь при необходимости, льготные кредиты, бесплатный проезд, компенсация санаторно-курортного лечения и т.д.) признали сильно влияющими на собственную мотивацию 88 % участвующих в исследовании, влияющими в меньшей степени 10 % опрошенных, затруднились ответить 2 % ответивших.

Возможность пользоваться объектами социальной сферы компании (детские сады, медицинские учреждения, спортивные сооружения и т. д.) вызывает значительный интерес: сильно влияет на мотивацию 57 % опрошенных, влияет в меньшей степени на 34 % ответивших, не влияет на 7 % участников теста, затруднились ответить – 2 % респондентов.

Отношение непосредственного руководства (постановка целей и оценка персонала, уважение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив) оценивают, как сильно влияющий фактор на мотивацию 95 % опрошенных.

Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами влияет на мотивацию большинства, в меньшей степени – 60 % опрошенных, не влияет на 12% участников теста, сильно влияет на 28 % ответивших.

Возможность карьерного роста, а также возможность обучения (в том числе за счет компании), как мотивирующие факторы, оценены практически одинаково: «видят» 32 % ответивших и 35 % респондентов соответственно, «не видят» 47 % участников теста и 44 % опрошенных, а 21 % участвующих в анкетировании практически не интересуются ни перспективами роста, ни возможностью обучения, остальные 21 % опрашиваемых сотрудников затруднились ответить. Скорее всего это объясняется возрастом опрашиваемых работников.

Престижность работы в компании, ее имидж признали сильно влияющими на мотивацию 17 % опрошенных, влияющими, но в меньшей степени 33 % ответивших, не влияющими 40 % участников анкетирования, затруднились ответить – 10 % респондентов. Данный фактор вероятнее всего недооценен в связи с невысоким (по мнению участвующих в тестировании) уровнем заработной платы.

Корпоративную культуру (традиции, ценности, доступность необходимой информации) подавляющее большинство не признало фактором, влияющим на удовлетворенность трудовой жизнью – 65 % опрошенных, затруднились

ответить – 11 % респондентов, сильно влияет и влияет, но в меньшей степени по 12 % ответивших соответственно.

Оценка новой политики (кадровой, научно-технической, управление качеством и др.), проводимой в компании получила разнонаправленную динамику: сильно влияет на мотивацию 30 % опрошенных, влияет, но в меньшей степени на 25 % респондентов, не влияет на 23 % участников тестирования, затруднились ответить – 21 % ответивших. По всей вероятности, это объясняется мероприятиями по оптимизации численности, проводимыми на Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД», а также наблюдаемыми изменениями в ходе проведения структурной реформы в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги».

Кроме того, были указаны пожелания и предложения:

- повысить заработную плату;
- увеличить размер доплаты за расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, исполнение обязанностей отсутствующего работника;
- выделить помещение для функционирования буфета;
- сократить разрыв между корпоративной (контрактной) оплатой труда руководителей и системой оплаты труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих КрасЖД - филиала ОАО «РЖД»;
- оплачивать работу в выходные и праздничные дни (взамен предоставления отгулов);
- обсуждать с работниками вопросы о премировании на собраниях в рабочих коллективах;
- сбалансировать соотношение загруженности людей и их заработной платы (производить реальные доплаты за сверхурочную работу и исполнение обязанностей отсутствующего работника);

- улучшить условия труда (увеличить шумоизоляцию, нормализовать температурный режим, обновить мебель, заменить душевые кабины в локомотивном депо, купить обогреватели для станционных постов);

- увеличить количество предоставления очередных отпусков в летнее время (за счет предусмотрения при составлении графика отпусков возможности разделения очередного отпуска на части);

- компенсировать стоимость проезда работников городским общественным транспортом.

Опираясь на результаты проведенного тестирования, целесообразно сделать вывод, что определяющими факторами удовлетворенности трудовой жизнью являются факторы материального стимулирования (уровень заработной платы, зависимость оплаты труда от результатов работы, забота компании о сотруднике) равно, как и высказанные пожелания и предложения, касаются увеличения экономической и социальной заинтересованности сотрудников, улучшения условий труда.

Исходя из результатов исследования системы мотивации персонала в Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД», полученных с применением методов наблюдения и анкетирования, а также анализируя показатели функционирования, результативности и эффективности процесса управления персоналом: укомплектованность кадрами основных профессий по состоянию на 01.01.2015 г., рост нарушений трудовой дисциплины, отображаемый в справке о нарушениях трудовой дисциплины, увеличение случаев увольнения и внутритранспортных перемещений персонала в соответствии с анализом приема и увольнения работников в 2014 г., рост текучести кадров согласно справке о текучести кадров в Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» – становится очевидной необходимость преобразований и применения новых, прогрессивных методов воздействия на трудовые ресурсы организации, способствующих улучшению сложившейся ситуации.

Среди общего перечня социальных гарантий, размер заработной платы является главным, поскольку рост реальной заработной платы – наиболее важный фактор при решении многих социальных проблем и ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду. Для работников Красноярского отделения КрасЖД - филиала ОАО «РЖД» заработная плата регулярно индексируется в зависимости от роста потребительских цен.

Минимальный размер оплаты труда с 01.08.2015 г. составляет 6505 рублей, минимальная тарифная ставка рабочего первого разряда, оплачиваемого по первому уровню, составляет 5852 рубля. На отдельных участках Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» к заработной плате работников установлены зональные надбавки, а также региональные компенсационные надбавки.

По результатам работы персонала руководители структурных подразделений совместно с действующими комиссиями по премированию контролируют выполнение показателей премирования, установленных в соответствии с положениями о премировании персонала за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности. В соответствии с выполнением основных показателей формируются предложения по премированию персонала, согласованные экономической службой и службой организации труда и заработной платы.

Изложенная выше информация о снижении финансовых, экономических, плановых показателей требует действий, направленных на устранение факторов, вызывающих спад производственной деятельности. Рост текучести кадров, ухудшение производственной и трудовой дисциплины, увеличение числа хищений имущества железнодорожного транспорта, повлекших ухудшение состояния безопасности движения поездов за отчетный период служит дополнительным доказательством необходимости корректировки применяемой системы мотивации персонала, способствующей обеспечить положительную динамику основных показателей экономической деятельности организации.

Основными направлениями разработки проекта совершенствования системы мотивации являются пожелания и предложения, высказанные работниками в ходе проводимого тестирования. В связи с наиболее высокими показателями влияния отдельных факторов на удовлетворенность трудовой жизнью можно сделать вывод о целесообразности разработки, внедрения и организации предоставления индивидуального компенсируемого социального пакета работникам Красноярского отделения-ЖД-филиала ОАО «РЖД».

Проанализировав степень влияния отдельных факторов удовлетворенности трудовой жизнью, выявленную в ходе проведенного анкетирования, целесообразно акцентировать внимание на наиболее значимых для опрашиваемых факторов, указанных в таблице 8.

Сложность заключается в том, чтобы правильно определить ту долю фонда оплаты труда, которая предназначена для регулярных выплат, при этом, необходимо оставить достаточно средств на дополнительные выплаты.

Таблица 8 – Факторы, влияющие на удовлетворенность трудовой деятельности

Группа факторов	Влияние
1. Уровень заработной платы	Экономия на оплате труда работников может быть не всегда выгодна. Следует повысить материальное стимулирование работников, а так как рост заработной платы для увеличения удовлетворенности приведет к большим затратам, то становится целесообразным применение компенсируемого социального пакета.
2. Забота компании о сотруднике	Высокая оценка опрашиваемых на удовлетворенность трудовой жизнью таких аспектов, как компенсация за проезд городским общественным транспортом, возмещение расходов, связанных с оздоровлением (фитнесс, тренажерный зал, бассейн), компенсация культурно-массовых мероприятий (боулинг, футбол, цирк, кинотеатр) и т.д. также подтверждает необходимость

	предоставления компенсируемого социального пакета.
3. Отношение непосредственного руководства	Несмотря на то, что коллективным договором закреплен довольно широкий спектр стимулирования персонала, именно вышеуказанные факторы являются наиболее значимыми. Однако необходим особый подход- разработка стратегии, которая позволила бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании: обеспечение стабильного дохода сотрудников компании, т.е. поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне; выделение дополнительного финансирования для поощрения в виде предоставления компенсируемого социального пакета.

Важно также создать финансовые ориентиры для каждого сотрудника. Для этого следует отражать все возможные дополнительные материальные вознаграждения в контрактах, трудовых договорах работников или приложениях к ним, и ставить их получение в прямую зависимость от достижения сотрудником тех или иных результатов. При этом, данные вопросы необходимо ежегодно пересматривать. Не следует забывать, что, несмотря на множество других мотивационных факторов, размер оплаты труда все же остается наиболее значимой формой стимулирования для подавляющего большинства сотрудников.

Работники должны ощущать прямую отдачу от улучшения своей работы, трудового вклада, инноваций, качества, предприимчивости. Помимо применения материального стимулирования необходимо разработать системы социальных выплат и льгот (например, оплата учебы детей, льготное кредитование покупки жилья, транспорта и пр.). Возможно их введение в

порядке эксперимента по решению структурных подразделений Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД», а затем и в полном масштабе.

В процессе создания дополнительных рычагов мотивационного характера на данном этапе, наиболее оправданным является предоставление компенсируемого социального пакета, позволяющего повысить заинтересованность работников, что в свою очередь обеспечит повышение рентабельности, эффективности работы, снижение текучести кадров, повышение укомплектованности кадров основных профессий, улучшение трудовой, исполнительной дисциплины и в конечном итоге положительную динамику экономических и финансовых показателей производственной деятельности Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в филиале ОАО «РЖД» и их оценка

В ходе анализа мотивации, выделены следующие элементы ее системы, на которые стоит обратить внимание при разработке методов для успешного мотивирования персонала на предприятии, а также факторы, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность данных элементов. Данные по элементам мотивации приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Ключевые условия для совершенствования элементов мотивационной системы

Элементы мотивационной системы	Ключевые условия для совершенствования элементов
1. Оплата труда	Постоянная зарплата; оплата по личным достижениям; корпоративная премия.
2. Продвижение	Возможность карьерного роста; понятная сотруднику линия карьеры.
3. Признание личных достижений	Повышение личного статуса; публичное объявление о достижениях; нематериальные поощрения за достижения.
4. Обучение/ развитие	Курсы по повышению квалификации; сертификаты международных обучающих фирм; командировки за рубеж; обучение в ВУЗах.
5. Социальная компенсация	Медстрахование; субсидии оздоровительных мероприятий; долгосрочные кредиты; пенсионный фонд; расходы на обеспечение членов семьи.
6. Атмосфера в компании	Общефирменные праздники; атмосфера команды; имидж команды на рынке; профессиональный и корректный стиль руководства.

На основе анализа данных системы мотивации персонала, а также в качестве ее совершенствования, было предложено решение о целесообразности проведения эксперимента по предоставлению компенсируемого социального пакета работникам Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД», основной целью которого является обеспечение повышения эффективности и

качества работы, роста производительности труда, снижения текучести кадров, достижения положительных финансово-экономических результатов производственной деятельности.

Компенсируемый социальный пакет предоставляет возможность персоналу восполнять в определенных установленных пределах свои расходы на услуги социального характера, входящие в утвержденный список содержания определенных компонентов. В перечень этих элементов входит следующее:

- компенсация санаторно-курортного лечения (заключается в предоставлении услуг отдыха персоналу в специальных зонах отдыха, санаториях, профилакториях, пансионатах, турбазах и т.д.);
- компенсация отдыха детей в летнее время: включает перечень услуг отдыха для детей персонала в домах отдыха, санаториях, лагерях и т. д.;
- возмещение платы к месту работы на городском маршруте, также на маршрутном такси;
- возмещение услуг мобильной связи;
- возмещение каких-либо дополнительных (личных) вкладов в негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние»;
- возмещение затрат медицинских услуг (которые не включены в основной корпоративный полис добровольного медицинского страхования);
- возмещение затрат услуг спортивных и культурных заведений (таких как фитнес-залы, плавание в бассейне и т.д.);
- возмещение оплачиваемых детских садов;
- компенсация затрат на услуги интернета;
- возмещение услуг по снабжению топлива на заправочных станциях для транспорта;

- компенсация питания (оказание услуг питания в организациях по общественному питанию: столовой, кафе, буфетах и т. д.).

В целях оперативной разработки деятельности, осуществление мероприятий по вводу пилотного проекта по снабжению компенсируемого социального пакета в Красноярском отделении ЖД-филиала ОАО «РЖД» требуется:

- выявить структурные подразделения Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» в качестве пилотных полигонов для осуществления тестирования внедрения компенсируемого социального пакета;

- оформить положение о компенсируемом социальном пакете;

- обозначить размер базовой нормы компенсируемого социального пакета;

- выявить значимые категории рабочих, которые представляют особую важность для Красноярского отделения КрасЖД - филиала ОАО «РЖД», на основе указанных критериев;

- установить состав и положение о группе персонала по организации оказания компенсируемого социального пакета персоналу Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД»;

- внедрить план-график по вручению компенсируемого социального пакета персоналу Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД»;

- установить порядок учета и отчетности о вручении компенсируемого социального пакета.

Разберем более детально составной перечень и механизмы оказания услуги социального пакета для персонала Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД».

Компенсируемый социальный пакет – это составляющее персонального социального пакета, который предоставляется в качестве роста привлекательности рабочих мест и мотивации персонала к трудовой

деятельности. Компенсируемый социальный пакет сотрудника устанавливается в денежном выражении и сопоставляется с установленным лимитом. Установленный лимит включает в себя минимальную величину компенсируемого социального пакета, а также он является общим для всех структурных подразделений Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД». Сумма в расчете на одного рабочего составляет 13800 рублей. Изменения величины установленного лимита производится при необходимости постановлением начальника Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» до установления бюджета на будущий год.

Обладатель компенсируемого социального пакета – сотрудник, который имеет право на предоставляемый компенсацию социальный пакет. Также дополнительно для лиц, получающих пакет формируется коэффициент категории рабочего. Данному коэффициенту присваивается значение от единицы и выше. Коэффициенты, имеющие значение, превосходящее единицу, определяются для ценных рабочих категорий (которые представляют особую значимость для отдела на данный период). Определение таких категорий совершается на основе зафиксированных критериев.

Контрагенты-поставщики услуг – это организации, предоставляющие обладателя компенсируемого социального пакета услуги, которые входят в список элементов пакета, в том числе компании, состоящие в холдинге ОАО «РЖД». Услуги, состоящие в перечне пакета, также могут быть предоставлены дирекциями социальной сферы и другими социальными операторами.

Имеют право на получение компенсируемого социального пакета ряд сотрудников, принадлежащих к категории персонала, которая определена распоряжением по Красноярскому отделению КрасЖД-филиала ОАО «РЖД», как получатели данных социальных выплат. Количество получаемых пакет, а также размер пакета составляются структурными подразделениями по совместительству с департаментом социального развития ОАО «РЖД» при учете основной лимитной нормы, коэффициентов категорий работников и установленных бюджетных параметров.

Компенсируемый социальный пакет выделяется сотруднику при подаче его личного заявления. Право на получение пакета реализуется сотрудником в течение календарного года. Остаток денежных средств, оставленный сотрудником по компенсируемому социальному пакету, на следующий год не переносится. Не имеют право на получение данного пакета следующие сотрудники:

- которые проработали менее одного года по состоянию на 1 января того года, в котором предполагается компенсируемый социальный пакет;
- не предоставившие заявление на получение компенсируемого социального пакета, в указанные сроки подачи заявлений;
- имеющие не снятые дисциплинарные взыскания на первое января года, в котором предоставляется компенсируемый социальный пакет.

В содержание компенсируемого социального пакета включены элементы, носящие компенсационный характер.

Основными критериями для выявления значимых категорий работников для предоставления компенсируемого социального пакета являются:

- дефицитность профессии, которая устанавливается на основе оценки текучести, укомплектованности штата, удовлетворенности трудовой деятельности, оценки происходящего на рынке труда региона, а также на основании целей и задач отделения (доводы предоставления пакета дефицитным профессиям состоят в их притяжении и сдерживании в отделении);
- принятие участия сотрудников в установлении изменений в подразделении (обоснованность предоставления пакета этим группам работников заключается в моральной мотивации и поддержке установки инноваций);
- высокая квалификация сотрудников, которые обеспечивают основную производственную деятельность для функционирования

подразделения (основное назначение предоставления пакета – подчеркнуть ценность сотрудников высокой квалификации, применяя механизм моральной мотивации);

- производственные показатели, эффективность трудовой деятельности (задача предоставления пакета дающим наибольший эффект сотрудникам, проявляющим высокие производственные показатели, состоит в мотивации на повышение производительности трудовой деятельности);

- остальные критерии, утвержденные в локальных нормативных актах ОАО «РЖД» в разделах кадровой и социальной политики.

Для организации работ по представлению компенсируемого социального пакета в подразделениях формируется рабочая группа.

В перечень указанной группы входят специалисты всех причастных служб и представители первичной профсоюзной организации. Рабочая группа действует на основании положения о рабочей группе.

В основные задачи рабочей группы включено:

- назначение категорий сотрудников, получающих компенсируемый социальный пакет и их коэффициентов;

- согласование нормативных документов по предоставлению услуг, входящих в данный социальный пакет;

- координация взаимодействия причастных подразделений при организации работы по предоставлению пакета;

- рассмотрение отчетов по предоставлению пакета и другие вопросы.

Координацию работы по предоставлению компенсируемого социального пакета в подразделении осуществляет заместитель начальника подразделения, курирующий кадровые и социальные вопросы, который назначает ответственных за ведение работы по компенсируемому социальному пакету, осуществляющих:

- непосредственное взаимодействие с получателями пакета;

- выдают извещения и бланки заявлений;

- собирают заявления, принимают от получателей пакета необходимые документы и проверяют их заполнение;

- контролируют не превышение лимита компенсируемого социального пакета;

- передают документы, необходимые для начисления компенсации в подразделение, ведущее бухгалтерский и налоговый учет;

- ведут персонифицированный учет по плановым данным по предоставлению пакета в модуле единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами;

- формируют статистическую отчетность, а также осуществляет другие функции по организации работы по предоставлению компенсируемого социального пакета на уровне подразделения.

Порядок предоставления компенсируемого социального пакета:

- ответственные за ведение работы по социальному пакету в подразделении вручают получателю пакета бланк извещения с информацией о его лимите и элементах компенсируемого социального пакета в пятидневный срок после утверждения распоряжением по подразделению категорий получателей пакета и их коэффициентов;

- получатель пакета в пятидневный срок со дня выдачи ему извещения заполняет заявление на получение компенсируемого социального пакета;

- получатели пакета могут либо самостоятельно оплатить выбранные элементы пакета и получить затем компенсацию в пределах установленного лимита, либо воспользоваться услугой у контрагента-поставщика услуги, с которым подразделением заключен договор;

- в случае, если получатель пакета оплатил выбранный элемент самостоятельно, то компенсация выплачивается ему при предъявлении

подтверждающих документов, оформленных в соответствии с требованиями бухгалтерского и налогового учета (подтверждающие документы должны быть представлены работником ответственному по ведению работы по компенсируемому социальному пакету в течение одного месяца со дня окончания пользования услугой, но не позднее 10 декабря года предоставления социального пакета);

- работник, ответственный за ведение социального пакета в подразделении, ежемесячно формирует реестр на оплату компенсируемого социального пакета и передаёт в подразделение, ведущее бухгалтерский и налоговый учет;

- в заявлении на получение компенсируемого социального пакета предусмотрено право получателя пакета направить неизрасходованный на конец года лимит социального пакета на дополнительные (личные) взносы в негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние», либо на оплату мобильной (сотовой) связи;

- отчеты по неизрасходованным на конец года лимитам компенсируемого социального пакета, направляемым на вышеуказанные взносы и услуги с указанием сумм и реквизитов получателей платежей, передаются ответственными за ведение социального пакета в подразделение, ведущее бухгалтерский и налоговый учет.

В целях реализации мероприятий по предоставлению компенсируемого социального пакета необходимо обеспечить:

- определение подразделения, количества получателей и среднего размера социального пакета, исходя из базового лимита и бюджетных параметров;

- защиту общего бюджета по компенсируемому социальному пакету в подразделении;

- анализ ситуации в подразделении и определение категорий персонала, которым будет предоставлено право пользования компенсируемым социальным пакетом в течение календарного года;

- рассмотрение и принятие решения по категориям-получателям пакета, определение подразделением коэффициентов компенсируемого социального пакета для выбранных категорий;

- заполнение формы предоставления информации по категориям персонала, их коэффициентам и лимитам средств на предоставление компенсируемого социального пакета;

- представление формы на согласование начальнику Красноярской железной дороги-филиала ОАО «РЖД»;

- рассмотрение и согласование (либо возврат на доработку) формы;

- утверждение распоряжением руководителя подразделения категорий персонала-получателей компенсируемого социального пакета и их коэффициентов;

- назначение ответственного за ведение работы по предоставлению компенсируемого социального пакета на уровне подразделения;

- выдачу извещений и бланков заявления получателям пакета;

- сбор заявлений о предоставлении компенсируемого социального пакета и введение данных в единую корпоративную автоматизированную систему управления трудовыми ресурсами;

- формирование статистического отчета по подразделению в автоматизированной системе управления трудовыми ресурсами;

- предоставление ответственному на уровне подразделения предложений по элементам социального пакета, по которым целесообразно заключение договоров с контрагентами-поставщиками услуг;

- принятие решения по элементам компенсируемого социального пакета, по которым целесообразно заключение договоров;

- заключение договоров с контрагентами по элементам, выбранным подразделением для централизованного предоставления социального пакета;

- подготовку извещения о заключенных с контрагентами-поставщиками услуг договорах (порядок, сроки и место пользования услугой) и передачу его ответственным за ведение работы по социальному пакету в подразделении;

- подготовку извещения о заключенных с контрагентами-поставщиками услуг договорах (порядок, сроки и место пользования услугой) для получателей компенсируемого социального пакета;

- информирование получателей компенсируемого социального пакета о возможностях пользования услугами контрагентов-поставщиков услуг;

- прием и проверку подтверждающих документов от работников, воспользовавшихся компенсируемым социальным пакетом;

- формирование реестра на оплату компенсации затрат по компенсируемому социальному пакету в единой кадровой автоматизированной системе управления трудовыми ресурсами;

- передачу реестра на оплату компенсации затрат по социальному пакету и подтверждающих документов в подразделение, ведущее бухгалтерский и налоговый учет подразделения;

- начисление компенсаций получателям пакета согласно реестру на оплату компенсации затрат по компенсируемому социальному пакету;

- формирование реестра остатков и передачу его для перечисления в подразделение, ведущее бухгалтерский и налоговый учет;

- перечисление остатков на основании реестра;

- формирование статистической отчетности по подразделению и её анализ;

- использование социально-демографических характеристик статистических данных для анализа и принятия решений о предоставлении компенсируемого социального пакета в следующем году.

Для внедрения проекта предложено рассмотреть и утвердить график организации работ по предоставлению компенсируемого социального пакета, представленный в таблице 10.

Таблица 10 – График организации работ

Наименование задачи	**Срок**	**Ответственный**
Издание распоряжений о назначении ответственных лиц за предоставление пакета, разработка и утверждение положений о социальном пакете и рабочей группе	5 дней	Служба управления персоналом
Формирование рабочей группы по предоставлению социального пакета	2 дня	Главный инженер
Определение количества получателей и среднего размера пакета, исходя из базового лимита и бюджетных Параметров	3 дня	Служба управления персоналом
Заполнение формы по категориям получателей пакета и их коэффициентам	2 дня	Служба управления персоналом
Защита детализированного бюджета на социальный Пакет	3 дня	Экономическая служба

Продолжение таблицы 10

Утверждение распоряжением руководителя подразделения категорий персонала-получателей пакета и их коэффициентов	2 дня	Руководитель подразделения
Выдача извещений и бланков заявления получателям Пакета	3 дня	Ответственный за ведение работы
Сбор заявлений о предоставлении пакета и введение данных в единую корпоративную автоматизированную систему управления трудовыми ресурсами	5 дней	Служба управления персоналом

Предоставление в экономическую службу предложений по элементам пакета, по которым целесообразно заключение договоров с контрагентами-поставщиками услуг	3 дня	Ответственный за ведение работы
Принятие решения по элементам пакета, по которым целесообразно заключение договоров	2 дня	Экономическая служба
Заключение договоров с контрагентами-поставщиками услуг	5 дней	Ответственный за ведение работы
Подготовка извещения о заключенных договорах (порядок, сроки и место пользования услугой) для получателей социального пакета	2 дня	Ответственный за ведение работы
Информирование получателей пакета о возможностях пользования услугами контрагентов-поставщиков услуг	3 дня	Ответственный за ведение работы
Прием и проверка подтверждающих документов от работников, воспользовавшихся социальным пакетом	до 10 декабря	Ответственный за ведение работы
Формирование реестра на оплату компенсации затрат по социальному пакету	1 раз в месяц	Ответственный за ведение работы
Передача реестра на оплату компенсации затрат по пакету и подтверждающих документов в бухгалтерию	до 5 числа месяца	Ответственный за ведение работы

Окончание таблицы 10

Начисление компенсаций получателям пакета согласно реестру на оплату затрат по социальному пакету	1 раз в месяц	Бухгалтерия
Формирование реестра остатков и передача его для перечисления в бухгалтерию	до 15 декабря	Ответственный за ведение работы
Перечисление остатков согласно реестру	до 31 декабря	Бухгалтерия
Формирование статистической отчетности по	1 раз в	Ответственный за ведение

подразделению и ее анализ	квартал	работы
Подведение итогов предоставления социального пакета, анализ текучести кадров, укомплектованности, состояния дисциплины, основных показателей	до 15 января	Служба управления персоналом
Принятие решения о целесообразности предоставления социального пакета в следующем году	до 20 января	Руководитель подразделения, причастные службы

Внедрение компенсированного социального пакета с учетом графика построения работ позволит в нужные сроки добиться нужного эффекта, который обеспечит рост мотивации сотрудников в филиале ОАО «РЖД». Чтобы удостовериться в нужных результатах, в случае внедрения совершенствований в мотивационную систему, необходимо провести оценку эффективности данного предложения.

3.2 Оценка эффективности реализации методов мотивации

Одним из важных моментов при принятии решения о реализации данного проекта является расчет его социально-экономической эффективности.

Разработка и внедрение проектов по совершенствованию системы мотивации персонала требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов. Зачастую рассматривается три вида эффективности проектов [31, с. 176]:

- коммерческая эффективность, которая учитывает финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных соучастников;
- бюджетная эффективность, которая показывает финансовые итоги реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- народнохозяйственная экономическая эффективность, которая учитывает издержки и итоги, относящиеся к реализации проекта, которые выходят за пределы прямых материальных интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для значительно масштабных (которые напрямую затрагивают интересы города, региона или всей страны) проектов рекомендуется проводить анализ народнохозяйственной экономической эффективности.

Экономический эффект от применения усовершенствованной системы за планируемый период определяется как разность между дополнительной прибылью, полученной организацией за счет повышения показателей деятельности, обусловленного этим внедрением, и затратами на внедрение и эксплуатацию новшества по формуле:

Э = Доп.пр. – З, (1)

где Э – экономический эффект; Доп.пр. – дополнительная прибыль (экономия);

З – затраты на внедрение и эксплуатацию.

Рассчитаем дополнительную прибыль.

Потребность в персонале, учитывая укомплектованность кадрами основных профессий, анализ приёма и увольнения работников 2015 г., в Красноярском отделении ЖД-филиале ОАО «РЖД» составляет в среднем 36 человек в месяц (при средней текучести персонала 13 % и среднесписочной численности 3060 человек).

При подборе персонала организация несет следующие затраты в месяц:

- размещение объявлений в СМИ – 8000 руб. (4 публикации по 2000 руб.);

- затраченное время на собеседование, ознакомление с документами кандидата специалистом по управлению персоналом – 5000 руб., учитывая среднемесячную заработную плату специалиста службы управления персоналом в 18000 руб., количество собеседований в месяц – 100

собеседований (в среднем 5 собеседований в день и 40 минут, затраченных на каждое собеседование);

- затраты на возмещение расходов, связанных с обязательным прохождением медицинского осмотра при трудоустройстве – 71280 руб. (в том числе учитывая расходы на освидетельствование в наркологическом и психоневрологическом диспансерах на должности, связанные с обеспечением безопасности движения поездов и допуск к работе, связанной с наличием вредных (опасных) факторов в среднем по 1980 руб. на человека);

- затраты на профессиональную подготовку, обучение и допуск к работам, связанным с обеспечением безопасности движения поездов, в учебных центрах и учебных заведениях, имеющим соответствующие лицензии – 1116000 руб. (в среднем 31000 руб. в месяц на человека, учитывая стоимость обучения, проживание, командировочные расходы, заработную плату по ставке ученика);

- затраты на осуществление доплат наставникам – 35100 руб. (учитывая размер среднемесячного заработка наставника в среднем в размере 26000 руб., средний размер доплаты в 15%, а также количество закрепленных стажеров за одним наставником в среднем 4 человека).

Таким образом, затраты на укомплектование штата основных профессий в среднем в месяц составляют 1279380 рублей, то есть в расчете на одного человека в среднем выходит 35538 руб.

При внедрении проектных предложений по совершенствованию существующей системы мотивации персонала станет возможным снизить потребность в кадрах основных профессий ввиду существенного снижения текучести кадров, повышения укомплектованности, что позволит свести до минимума затраты, связанные с обучением рабочих кадров, присвоением квалификации, медицинскими освидетельствованиями, осуществлением доплат за наставничество и т.д.

При предоставлении компенсируемого социального пакета значимым категориям персонала, определенными в соответствии с данными об укомплектованности кадров основных профессий (а именно составители поездов, электромонтеры дистанции электроснабжения), подразделения будут нести следующие затраты в месяц:

- компенсация затрат на социальные услуги, включенные в утвержденный перечень элементов компенсируемого социального пакета – 158700 руб. в месяц (исходя из лимита социального пакета в 13800 руб. на год для предоставления 138 работникам в соответствии со штатным расписанием: 48 составителей поездов и 90 электромонтеров дистанции электроснабжения);

- доплата за исполнение возложенных обязанностей по предоставлению компенсируемого социального пакета от должностного оклада в размере 18000 руб. работникам службы управления персоналом и экономической службы в размере 15 % – 10800 руб. в месяц.

Итого получается 169500 руб. в месяц, то есть в расчете на одного человека 1228 руб. в месяц.

Таким образом, дополнительная прибыль от внедрения проекта (предоставления компенсируемого социального пакета) составит:

Доп.пр. = (Зподбор) – (Зсоц.пакет) (2)

Доп.пр. = 35538 – 1228 = 34310 руб. в месяц, из этого следует 411720 руб. в год. С учетом снижения среднегодового показателя текучести кадров с 13% до 4% (применительно к рассматриваемым категориям-получателям пакета) рассчитаем экономический эффект по формуле (1):

Э = 411720 – (5 х 35538) = 234030 руб. (в год)

Наряду с полученным экономическим эффектом очевидны и другие положительные последствия проектных предложений. Экономическая эффективность, прибыльность работы Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» являются источником материального и социального благополучия

персонала. Осознание этой зависимости должно способствовать заинтересованности работников в более эффективном труде. Равноценной базой развития и повышения эффективности организации помимо создания оптимальной системы управления и коммерческой деятельности, модернизации основных фондов является комплексная система мотивации персонала.

Для реализации проекта необходимо уделить внимание разработке мероприятий по его внедрению.

Проанализировав укомплектованность кадрами основных профессий, анализ приема и увольнения работников в 2015 г., а также текучесть кадров, для предоставления компенсируемого социального пакета были определены составители поездов линейного штата аппарата Красноярского отделения ЖД-филиала ОАО «РЖД» и электромонтеры Красноярской дистанции электроснабжения, 138 человек на общую сумму затрат 952200 рублей. Выбор данной категории персонала был обусловлен высокой текучестью, связанной с низким уровнем заработной платы, а также неукомплектованностью (самые низкие показатели) кадрами данных профессий. Сроки предоставления компенсируемого социального пакета календарный год.

Таким образом, можно сделать выводы о внедрении новых стимулах и совершенствовании системы мотивации на предприятии КрасРЖД- филиале ОАО "РЖД":

Внедрение проекта по мотивации персонала в организации Красноярского отделения ОАО «РЖД» имеет положительную будущую перспективу, при расчете эффективности внедрения преобразований было установлено, что при вычислении показателей и анализе текучести кадров ввод компенсируемого социального пакета хоть и несет дополнительные материальные затраты, но тем не менее позволяет окупиться предстоящим расходам. Вклад в сотрудников, особенно квалифицированных кадров, которые являются ценным ресурсом для предприятия любого вида, несет свой экономический эффект в будущее развитие. Текучесть кадров уменьшает свои

обороты, люди заинтересованы в более продуктивной деятельности. Материальное стимулирование всегда имеет свой приоритет, особенно в современной рыночной экономике, а гарантии перспектив на будущее подпитывают развитие рабочих навыков и продуктивности. Был разработан график проведения организации работ по внедрению компенсированного социального пакета, что дает возможность своевременно организовать все необходимые действия и четко закрепить обязанности по принятию необходимых решений и формированию социальных выплат. Организованность в данном вопросе носит надежный характер и играет свою немаловажную роль.

Что касается нематериальной стороны рассматриваемого вопроса, он также занимает важную часть в системе мотивации персонала. На основании вышеизложенного можно выделить следующие зоны развития в области мотивации персонала ОАО «РЖД»:

- внедрение системы оценки ценности рабочих мест (должностей);

- корректировка показателей премирования (ключевых показателей эффективности деятельности);

- совершенствование процедуры оценки результатов труда по выделенным показателям эффективности деятельности;

- совершенствование системы косвенного материального стимулирования;

- совершенствование системы морального стимулирования.

Виды и формы нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, действующей в компании, необходимо постоянно развивать и совершенствовать. Внимание и уважительное отношение к людям, учет их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопонимания между работниками и топ - менеджерами. Сотрудники, уверенные в том, что они нужны своей организации, будут напряженно трудиться, достигать целей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность управления деятельностью организации во многом зависит от того, насколько успешно действует система мотивации в данной организации. Главной задачей, стоящей перед менеджерами компании является поиск подходящих методов мотивации и стимулирования персонала, которые способны обеспечить соответствующую активность для поддержания успешной деятельности на предприятии. Прежде всего достойное функционирование мотивационной системы, ее создание напрямую зависит от аппарата управления, от их квалифицированных навыков и знаний, от различных качественных особенностей. Одной из главных задач на железнодорожном транспорте является мотивация персонала, которая поможет предотвратить текучесть квалифицированных сотрудников в иные сферы деятельности, повысить производительность на предприятии и привлечь молодых целеустремленных кадров.

Эффективного управления мотивацией труда невозможно достичь без опорных знаний в области движущих стимулов и мотивов, которые побуждают сотрудников к более продуктивным результатам.

Был проведен анализ действующей системы мотивации на филиале «ОАО» РЖД – КрасЖД, благодаря методам наблюдения и опроса персонала, была выявлена степень удовлетворенности сотрудников от их рабочей деятельности, которая позволила выделить основные моменты действующей мотивации в отделении КрасЖД. Также были высказаны пожелания работников по усовершенствованию действующей системы мотивации. Как очевидный фактор, материальная часть играет одну из основных ролей в вопросе о преобразованиях. Материальная сторона всегда будет сопровождаться желанием повысить как основную заработную плату, так и дополнительные выплаты, что целесообразно в определенной степени, особенно в условиях переменчивой рыночной экономики. Также были приняты

к сведению пожелания о совершенствовании таких направлений, как условия труда, загруженность, более удобное распределение отпускных дней и т.д.

Финансирование является неотъемлемым стимулом, однако далеко не единственным. Были выявлены такие существенные стимулы, как закрепление кадров в железнодорожной отрасли, выплата вознаграждений за выслугу лет в зависимости от стажа работы, также различные проводимые социальные проекты, обслуживание медицинскими учреждениями персонала железной дороги и их семей, предоставлений санаторно-курортных путевок и т.д.

В качестве повышения эффективности системы мотивации было предложено внедрение компенсируемого социального пакета, который может быть предоставлен определенным работающим лицам, обозначен его базовый лимит, разработан перечень содержимого данного пакета, а также проведена социально-экономическая эффективность от внедрения данного проекта. Вычислена дополнительная прибыль в случае реализации пакета, сделаны выводы о положительной отдаче предложенных мероприятий, разработан график организационных работ по внедрению социального пакета. Основной задачей компенсируемого социального пакета является стимулирование успешной деятельности на предприятии, снижение текучести кадров и стремление к наибольшей производительности.

Также были рассмотрены теоретические аспекты управления мотивацией, изучены методы стимулирования труда, рассмотрены особенности мотивации относительно железнодорожной отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 183 с.
2. Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2011–2013 гг. – Москва : Магистраль, 2011. – 42 с.
3. Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков – 2-е изд., испр. И доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
5. Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях / Р.М. Камалтдинова, С. Г. Гунбина. - Ульяновск : УлГТУ, 2014. - 96 с.
6. Дудин М.Н Камалтдинова, Р. М. Рыночная мотивация формирования и развития человеческого капитала / Р. М. Камалтдинова, Э. Н. Разнодёжина. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 149 с.
7. Козырев, В. А. Управление персоналом на железнодорожном транспорте : учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта / В. А. Козырев, С. В. Палкин, В. В. Корсакова. – Москва : ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2008. – 304 с.
8. Лякишева, О. М. Менеджмент на железнодорожном транспорте : учебное пособие / О. М. Лякишева. – Москва : УМК МПС России, 2002. – 296 с.
9. Потемкин, В. К. Управление персоналом : учебник для вузов / В. К. Потемкин. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 432 с.
10. Производственный менеджмент в железнодорожном строительстве : учебник для вузов / А. М. Призмазонов, Э. С. Спиридонов, В. И. Сбитнев, В. Н. Сазонов, В. А. Позин; под ред. А. М. Призмазонова. – Москва : Маршрут, 2010. – 563 с.

11. Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте : учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта / Л. В. Шкурина и др. – Москва : ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2007. – 238 с.

12. Коротков, Э.М. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента : Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - Москва : Дашков и К, 2013. - 272 с.

13. Алавердов, А.Р. Управление персоналом : Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – Москва : МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

14. Потемкин, В.К. Управление персоналом : учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. – Москва : Питер, 2010. - 426 с.

15. Лукичева, Л.И. Управленческие решения : учебник / Л.И.Лукичева. – Москва : ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала : Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2012. - 56 с.

17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2013. - 80 с.

18. Бухалков, М.И. Управление персоналом : Учебник / М.И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

19. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум : Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

20. Аблязов Р. С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда. Аграрная наука / Р.Аблязов.-Москва : - 2012. – 7 с.

21. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала : Учебник / С.А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2011 г. – 29 с.

22. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом : Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – Москва : ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

23. Захарова, Л.Н. Психология управления : Учебное пособие / Л.Н. Захарова. – Москва : Логос, 2012. - 376 с.

24. Самыгин, С.И. Социология и психология управления : Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – Москва : КноРус, 2012. - 256 с.

25. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами : Учебное пособие / Г.Ф. Красноженова. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 59 с.

26. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом : Учебное пособие / Ю. Одегов. – Москва : Кадровик. – 2011.- 90 с.

27. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : Учебное пособие / Т.О. Соломанидина.– Москва : ИНФРА-М, 2011.

28. Кошелева Ю. Мотивация персонала : Учебное пособие / Ю. Кошелева. – Москва : Кадровик,2012. – 34 с.

29. Беляев, А.М. Производственный менеджмент : Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. – Москва : Юрайт, 2013. - 574 с.

30. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 296 с.

31. Палкин, С.В. Экономическая эффективность социальных программ / С.В. Палкин. - Железнодорожный транспорт. - № 8, 2009.

32. Головаш, А.Н., Куршакова, Н.Б. Мотивация научных кадров для обеспечения реализации стратегии развития железнодорожного транспорта / А.Н. Головаш, Н.Б. Куршакова. - Экономика железных дорог. - № 5, 2012.

33. Дулесова В. А. Системный подход в управлении мотивацией персонала па предприятии транспорта: Межвуз. науч. - практич. конф. студентов и аспирантов «Современные тенденции и перспективы развития водного транспорта России»/ В.А. Дулесова. – Санкт-петербург : СПГУВК, 2011. – 325 с.

34. Дулесова В. А. Формирование системы управления мотивацией персонала в условиях инновационного развитая железнодорожного транспорта: Научный журнал / Дулесова Б. Л. /Журнал университета водных коммуникаций. – Санкт-Петербург : СПГУВК, 2011.- 210 с.

35. Официальный сайт Красноярской железной дороги [Электронный ресурс] : Справочная система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : http://kras.rzd.ru/

36. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] : Справочная система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : http://rzd.ru/

37. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом : Учебное пособие / О.Е. Алехина. – Москва : 2002. -50 с.

38. Акмаева Р.И. Компенсационный менеджмент : Управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. - Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2012. - 391 с.

39. Алиев И.М. Экономика труда: Теория и практика : Учебник для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – Москва : Юрайт, 2014. - 670 с.

40. Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления : Учебное пособие для 3-4-х курсов по специальностям «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», «Менеджмент» / С. И. Алтухов, К. Т. Джурабаев. – Новосибирск : СГГА, 2012. - 61 с

41. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : Учебник по программе «Мастер делового администрирования» : пер. с англ. / Майкл Армстронг. - 10-е изд. - Санкт- Петербург : Питер, 2012. - 846 с.

42. Башмаков В.И. Управление социальным развитием персонала : Учебник по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация (степень) «Бакалавр» / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд. – Москва : Академия, 2014. – 238 с.

43. Боковня А.Е. Мотивация-основа управления человеческими ресурсами : Теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании / А. Е. Боковня. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 141 с.

44. Браницкий А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке : Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Браницкий А.Ю.; Рос. акад. естеств. наук. – Москва : 2013. - 32 с.

45. Витик С.В. Стимулирование репродуктивного труда на российских предприятиях (механизм и оценка эффективности) : Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Витик С.В.- Екатеринбург : 2012. - 23 с.

46. Гарайбех, Ю. А. Проблемы стимулирования труда при осуществлении инновационной деятельности и подходы к их решению : Монография / Ю. А. Гарайбех, А. Ф. Ивлев. – Санкт-ПетербурГ : Инфо-да, 2004. - 128 с.

47. Управление человеческими ресурсами : Учебник для вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва : Норма: ИНФРА-М, 2013. - 463 с.

48. Губарев Р.В. Построение эффективной системы стимулирования труда на предприятиях торговли : Автореф. дис. на соиск. учен. степ. кандидата экономических наук: 08.00.05 / Губарев Р.В. - Санкт-Петербург: 2012. – 24 с.

49. Демидова Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников : Практическое пособие / Н. В. Демидова. – Москва : Дашков и Ко, 2010. – 222 с.

50. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебное пособие: по направлению (специальности) «Управление персоналом» / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 376 с.

51. Витик С.В. Стимулирование репродуктивного труда на российских предприятиях (механизм и оценка эффективности) : Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Витик С.В. - Екатеринбург : 2012.

52. Богоявленский, С. Б. Управление риском в социально-экономических сферах : учебное пособие / С. Б. Богоявленский. – Москва, 2010. – 248 с.

53. Кошевой, О. С. Разработка управленческих решений: учебное пособие / О. С. Кошевой. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2005. – 78 с.

54. Кузнецов, В. В. Организационный потенциал предприятия : учебное пособие / В. В. Кузнецов, Л. М. Арутюнова, Т. Е. Минякова. –Ульяновск : УлГТУ, 2007.

55. Лякишева, О. М. Менеджмент на железнодорожном транспорте : учебное пособие / О. М. Лякишева. – Москва : УМК МПС России, 2002.

56. Киселев, В. С. Экономическое обоснование механизма взаимодействия участников транспортного холдинга : дис, канд. эк. наук : 08.00.05 / Киселев Владимир Сергеевич. – Москва, 2010.

57. Перебатова, Е. А. Формирование портфеля реальных инвестиций на железнодорожном транспорте : дис, … канд. эк. наук : 08.00.05 / Перебатова Евгения Александровна. – Москва, 2011.

58. Ходусева, А. В. Повышение качества управления транспортной организацией на основе совершенствования корпоративной культуры : дис, канд. эк. наук : 08.00.05 / Ходусева Антонина Валентиновна. – Москва, 2012.

59. Шаталов, С. А. Экономическое регулирование обновления основных средств транспортных компаний : дис, … канд. эк. наук : 08.00.05 / Шаталов Сергей Александрович. – Москва, 2012.

60. Щепкин, А. В. Внутрифирменное управление (модели и методы) : учебник / А. В. Щепкин. – Москва : ИПУ РАН, 2001.

61. Годовой отчет 2012 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://ar2012.rzd.ru.

62. Годовой отчет 2014 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://ar2014.rzd.ru.

63. Железнодорожная инфраструктура России [Электронный ресурс] // Транс регион. – Режим доступа: http://trreg.ru.

64. Железнодорожная инфраструктура России [Электронный ресурс] // Российский бизнес форум. – Режим доступа: http://ros.biz/events/railways/.

65. Замышляев, А. М. Автоматизация процессов комплексного управления техническим содержанием инфраструктуры железнодорожного транспорта : дис, доктор тех. наук : 05.13.06 / Замушляев Алексей Михайлович. – Москва, 2013.

66. Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2011–2013 гг. – Москва : Магистраль, 2011.

67. Левшин, В. А. Влияние спроса пассажиров дальнего следования на потребность в вагонном парке : дис, канд. эк. наук : 08.00.05 / Левшин Владимир Алексеевич. – Москва, 2011.

68. Поделинская, И. А. Стратегическое планирование : учебное пособие / И.А.Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005.

69. Положение об организации общественного контроля за обеспечением безопасности движения поездов в ОАО «РЖД» от 04.03.2009г. № 438р.

70. Положение об организации проверки знаний требований безопасности движения поездов работниками ОАО «РДЖ» от 26.12.2005г № 2191р (в редакции от 12.09.2011 №1981р).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты анкетирования работников

Факторы удовлетворенности трудовой жизнью	Влияние на удовлетворенность трудом в процентах			
	А	Б	В	Г
Условия труда (организация труда; температурный режим, освещение и т.д.)	72	24	4	
Режим труда, график работы	65	19	14	2
Содержание труда, сама работа	91	4		5
Уровень заработной платы	90	10		
Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы)	94	3	3	0
Признание заслуг (грамоты и благодарности, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.)	16	39	25	20
Соблюдение работодателем социальных гарантий (отпуска, больничные, страховки, спецодежда и т.д.)	20	14	36	30
Забота компании о сотруднике (материальная помощь, кредиты, проезд, компенсация лечения и т.д.)	89	9		2
Возможность пользоваться объектами социальной сферы компании (детские сады, медицинские учреждения, спортивные сооружения и т.д.)	55	35	8	2

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Отношение непосредственного руководства (оценка персонала, уважение, поддержка инициатив)	97	1	1	1
Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	29	61	10	0
Возможность карьерного роста	31	7	48	14
Возможность пройти обучение внутри компании и в учебных заведениях, в том числе за счет компании	33	14	46	7
Престижность работы в компании, ее имидж	16	34	39	11
Корпоративная культура в компании (традиции, ценности, доступность информации и т.д.)	12	12	66	10
Новая политика (кадровая, научно-техническая, управление качеством и др.), проводимая в компании	28	27	23	22
где:				
А - сильно влияет;				
Б - влияет, но в меньшей степени;				
В - не влияет;				
Г - затрудняюсь ответить.				

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Движение персонала филиала ОАО «РЖД», 2015 г.

Предприятия	Укомплектованность		Принято всего	Уволено всего	В то числе уволено по собственному желанию
Аппарат Красноярского отделения	527	522	25	31	17
Локомотивное депо Красноярск	634	616	141	153	82
Красноярская дистанция пути	675	641	159	174	94
Боготольская дистанция пути	490	461	92	98	74
Красноярская дистанция сигнализации	264	248	33	40	22
Красноярская дистанция электроснабжения	203	201	21	25	19
Железнодорожная станция Красноярск	184	183	18	22	15
Красноярская дистанция гражданских сооружений	272	250	106	122	59
Итого	**3249**	**3122**	**595**	**665**	**382**

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Текучесть кадров в филиале ОАО «РЖД», 2014 – 2015 гг.

Подразделение	ССЧ		Уволено за нарушения дисциплины		Уволено по собственному желанию		Процент текучести	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Аппарат Красноярского отделения	601	512	0	0	18	17	3,00	3,32
Локомотивное депо Красноярск	619	614	0	1	76	82	12,28	13,52
Красноярская дистанция пути	638	629	3	4	83	94	13,48	15,58
Боготольская дистанция пути	464	455	3	3	68	74	15,31	16,93
Красноярская дистанция сигнализации	250	245	0	0	18	22	7,20	8,98
Красноярская дистанция электроснабжения	199	187	0	0	13	19	6,54	10,16
Железнодорожная станция Красноярск	180	177	0	1	10	15	5,56	9,04
Красноярская дистанция гражданских сооружений	260	241	0	0	48	59	18,47	24,49
Итого	3211	3060	6	9	334	382	10,59	12,78