

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала предприятия

УДК 005.32:331.101.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3204	Штылева Е.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серикова Г.Н.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3204	Штылевой Екатерине Александровне

Тема работы:

Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1590/ от 26.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Материалы, представленные в производственной и преддипломной практике на базе Путевые ремонтно - механические мастерские Эксплуатационного вагонного депо ст. Черепаново Западно- Сибирского филиала ОАО «РЖД». Литературные источники и нормативные документы. Источники сети Интернет.
---	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; заключение по работе).	1. Теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии 2. Этапы разработки системы нематериальной мотивации персонала 3. Методики изучения мотивационной сферы 4. Анализ нематериальной мотивации персонала в ПРММ ст. Черепаново Западно – Сибирского филиала ОАО «РЖД» 5. Совершенствование системы нематериальной мотивации труда
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Основные технико-экономические показатели деятельности ст. Черепаново Западно– Сибирского филиала ОАО «РЖД» за 2014-2015 гг. 2. Характеристика движения кадров 3. Обработка результатов анкетирования 4. Сводная таблица индексов мотивации 5. Состав руководителей и специалистов 6. Рекомендуемый кадровый резерв 7. Система внутренних конкурсов 8. Дополнительные мероприятия в рамках использования системы нематериального стимулирования 9. Изменение основных показателей 10. Классификация систем мотивации 11. Мотивация как элемент системы управления персоналом 12. Система нематериальной мотивации 13. Формы нематериальной мотивации
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Т.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серикова Г.Н.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3- 3204	Штылева Е.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 130 страниц, 22 рисунка, 20 таблиц, 36 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: Совершенствование, нематериальная мотивация, персонал, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

Объектом исследования являются Путьевые Ремонтно-Механические Мастерские Эксплуатационного Вагонного депо ОАО «РЖД» Западно – Сибирской железной дороги ст. Черепаново.

Цель работы - оценить существующую систему нематериальной мотивации и разработать мероприятия по повышению ее эффективности.

В результате проведенного анализа выявлены существующие недостатки и разработана система нематериальной мотивации организации.

Степень внедрения: результаты работы, а именно проектные рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации персонала рекомендованы к использованию в практической деятельности предприятия.

Область применения: нематериальная система мотивации персонала Путьевые Ремонтно-Механические Мастерские Эксплуатационного Вагонного депо ОАО «РЖД» Западно – Сибирской железной дороги ст. Черепаново.

Экономическая эффективность/ значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

Оглавление

Реферат.....	4
Оглавление.....	5
Введение.....	7
1 Теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии	10
1.1 Понятие мотивации персонала	10
1.2 Система нематериальной мотивации персонала.....	19
1.3 Этапы разработки системы нематериальной мотивации персонала ...	25
1.4 Мотивационный профиль работника	29
1.5 Методики изучения мотивационной сферы.....	33
2 Нематериальная мотивация персонала в ПРММ ст. Черепаново Западно-Сибирского филиала ОАО «РЖД»	37
2.1 Общая характеристика предприятия	37
2.2 Специфика мотивации труда персонала на предприятиях ОАО «РЖД».....	43
2.3 Анализ состава и структуры персонала	45
2.4 Анализ системы нематериального стимулирования	60
2.4.1 Характеристика типов стимулирования по типологической модели В.И.Герчикова	60
2.4.2 Построение мотивационного профиля персонала	70
3 Совершенствование системы нематериальной мотивации труда.....	76
3.1 Механизмы совершенствования системы мотивации на предприятии ЭВЧД - ПРММ ст. Черепаново Западно - Сибирского филиала ОАО «РЖД».....	76

3.2 Создание кадрового резерва.....	77
3.3 Создание коммуникационного поля	84
3.4 Разработка системы конкурсов.....	85
3.5Корректировка текста «Положения о стимулировании персонала».....	87
3.6 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	89
4 Социальная ответственность	97
Заключение	123
Список используемых источников.....	128
Приложение А «Анкета для увольняющегося сотрудника».....	130
Приложение Б «Вопросник к тесту «Мотивационный профиль».....	136

Введение

Актуальность темы исследования определяется значимостью мотивации персонала в организациях на данном этапе развития России. То, насколько эффективна организация, определяют ее сотрудники. Их поведение зависит от внутренней и внешней среды, но большее влияние на формирование установок и стремление к достижению определенного результата оказывает именно внутренняя среда. Трудовое поведение сотрудников позволяет предприятию функционировать, добиваться необходимых экономических показателей. Однако, трудовое поведение может отличаться для разных людей: для одних характерна исполнительность и ответственность, для других – стремление минимального выполнения обязанностей вне зависимости от того, какого качества они будут, будет ли оптимальным результат. Эффективность поведения определена тем, насколько точно и качественно сотрудник выполняет трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией; стремится ли он к удовлетворению интересов коллектива, достижению целей организации. Трудовое поведение определяют мотивы, в которых выделяются внутренние стремления, которые в итоге определяют степень активности работника, ее направленность.

Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться к максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации. Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности.

В любом деле нужен мотив, поэтому мотивацию можно рассматривать как инструмент, позволяющий стимулировать трудовую деятельность работника. Мотивация основана на вовлечении в процесс заинтересованности желаний и интересов, поэтому он может в целом рассматриваться с двух сторон. С одной стороны выступают личные потребности, заставляющие находить источники для их удовлетворения. Источник обеспечит доход, то есть человек должен трудоустроиться, чтобы получать возможность материального удовлетворения собственных желаний и потребностей. С другой стороны мотив может быть рассмотрен как благо, которое может предложить организация работнику, его размер и степень соотношения с желаниями и потребностями.

Теоретическую базу исследования составили положения теории управления, труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, менеджмента, управления персоналом, социологии, психологии, таких как М.Армстронга, В.Стрыгина, Дж.М.Иванцевич, В.Н.Галимулина, В.Р.Веснина, В.И.Герчикова, А.М.Лобановой, Н.Ф.Путкарева, С.А.Баркова, А.И.Турчинова и др.

Целью исследования является проведение оценки системы нематериальной мотивации персонала в организации.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии,
- изучить виды системы мотивации; элементы нематериальной мотивации;
- произвести обзор основных направлений по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала;
- произвести анализ системы нематериальной мотивации персонала в ПРММ ст. Черепаново Западно – Сибирского филиала ОАО «РЖД»;

– на основе выявленных проблем разработать проект мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации в исследуемой организации и экономически обосновать его.

Объект исследования – система нематериальной мотивации персонала ПРММ ст. Черепаново Западно – Сибирского филиала ОАО «РЖД».

Предмет исследования - процесс повышения эффективности системы нематериальной мотивации персонала на основе совершенствования существующей системы мотивации в исследуемой организации.

Структурно работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы.

Введение определяет актуальность, цели и задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов, касающихся системы нематериальной мотивации.

Вторая глава содержит анализ системы управления и системы нематериальной мотивации в исследуемой организации.

Третья глава приводит рекомендуемые к внедрению мероприятия, позволяющие повышать эффективность системы нематериальной мотивации.

Четвертая глава рассматривает систему социальной ответственности.

Заключение содержит выводы и предложения по теме исследования.

1 Теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии

1.1 Понятие мотивации персонала

Мотивация может быть отнесена к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач.

Существуют разные определения мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Базовой категорией здесь является именно потребность, которую можно определить как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее человека действовать [17].

Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Одной из широко распространенных теорий является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, распределившего формирование потребностей по уровням жизнедеятельности человека. А.Маслоу выделяет потребности, формирующие систему мотивации и заставляющие человека совершать поступки для достижения целей [1]:

- физиологические потребности,
- потребность в безопасности,
- социальные потребности,
- потребность в уважении и самоутверждении,
- потребность в самовыражении.

Уровень социализации определяет и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамида А.Маслоу, представленная на рисунке 1. [2].

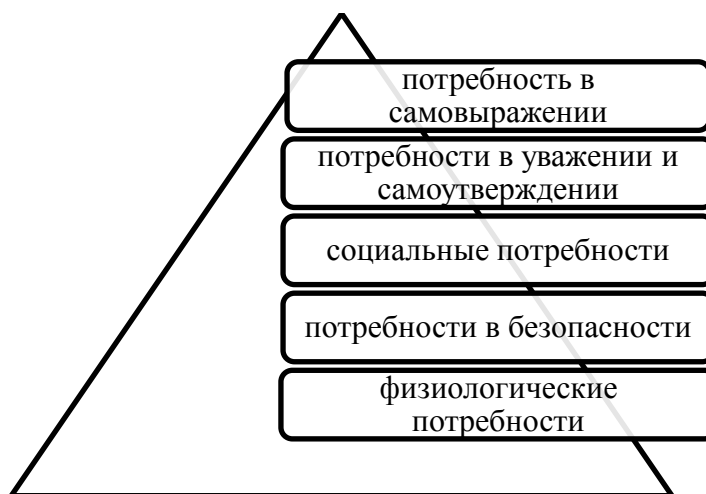


Рисунок 1 – Пирамида потребностей по теории А.Маслоу

Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив. Это отражает пирамида, распределяющая потребности по уровням, чем выше уровень расположен в пирамиде, тем больше сил требуется от человека для его достижения. Потребности иерархичны, самая элементарная потребность – физиологическая, выражается в том, что человек хочет кушать, одеваться и жить под крышей. Человек должен быть в безопасности, защищен от внешних негативных воздействий, что и выделяет второй уровень в пирамиде – потребность в безопасности. Существование человека в обществе – социуме формирует его социальные потребности. В обществе каждый человек стремится занять свое достойное место, что формирует потребности в самоутверждении и получении уважения со стороны. Самый высокий уровень отведен под самовыражение, когда человек стремится к проявлению собственного мира, собственного «Я».

Также могут быть названы теории мотивации Герцберга, Врума, МакКлелланда, Оучи и других [3].

Рассмотрим понятие мотива.

Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и совершеннее система мотивации. В процессе жизнедеятельности формируется стимул к выполнению действия, что предполагает, что результатом на удовлетворение потребности будет вознаграждение в виде ценности, важной для человека. Поэтому первоначальное формирование интереса к получению вознаграждения можно принять как наиболее важный момент в реализации и применении мотивационных механизмов [5, 24].

В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренние и внешние. Внешние вознаграждения – это денежные выплаты, возможность реализации стремлений к построению карьеры и прочее, что формирует прямую зависимость результатов труда от существующей системы стимулирования, основанной на заинтересованности работника. К внутренним вознаграждениям можно отнести удовлетворение от работы, чувство успеха и признание заслуг, то есть психологические факторы.

Таким образом, выделяется взаимосвязь с потребностями, среди которых можно выделить первичные и вторичные, а также личными мотивами человека и применяемой системой стимулирования и мотивации трудовой деятельности [18]. Мотивация – это многофакторный процесс, формируемый в разных сферах проявления, что включает механизм побуждения.

В системе мотивации можно выделить несколько фаз [4]:

- исходная фаза,
- фаза инициирования действия и фаза управления действием,
- фаза после действия.

Эти фазы реализуются в рамках мотивационных событий, то есть формирования мотивационных тенденций, возникновения и актуализации намерений, инициирования действий. Следствием мотивации является действие, которое может или закончить существующий на данный момент мотивационный процесс, или положить начало новому мотиву, который формирует новое действие.

Функциями системы мотивации являются [5]:

- планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии; анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии для реализации мотивационного механизма.

- осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям; обеспечение материальных или нематериальных стимулов; создание уверенности на пути достижения цели; формирование представления о ценности вознаграждения.

- управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов.

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Так как мотивация – это процесс, влияющий на качество работ, то необходимо знать, можно ли воздействовать на мотивацию с позиции менеджера. Если такая ситуация возможна, то нужно искать пути для

реализации этого фактора. Чтобы система мотивации работала, она прежде всего должна быть сформирована, на что оказывают влияние факторы и причины объективного характера. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов мотивации, что позволит повысить мотивацию работников и получить необходимый результат.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивации – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Это и является стимулированием, под которым можно понимать элемент рабочей ситуации, позволяющий влиять на поведение человека в сфере труда. Функциями стимулирования в этом случае являются экономическая, социальная и моральная функции [6].

Экономическая функция стимулирования проявляется в повышении эффективности деятельности организации, в частности, возрастает производительность труда и качество производимой продукции или выполняемых работ. Достижение таких показателей может быть обеспечено за счет повышения активности человека, но если человек не видит смысла в повышении активности, он не будет способен выдавать повышенные результаты своей деятельности.

Нравственная функция также проявляется в повышении активности человека, но в отличие от первой функции, такая активизация происходит в сфере общественной жизни трудового коллектива, что выражается в улучшении морально – психологического климата, улучшении взаимоотношений в коллективе, повышается качество самого коллектива.

При этом важно, чтобы была обеспечена правильная и обоснованная система стимулов, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации.

Социальная функция проявляется в формировании разного уровня доходов, то есть при рассмотрении для конкретного человека она ориентирована на вызов материального интереса к повышению трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации с возможностью использования больших средств и удовлетворения большего количества своих потребностей, а по возможности и желаний.

Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации.

Стимулирование и мотивация имеют разные корни, но работают на одну цель, их рассмотрение в комплексе позволяет увидеть, что стимулирование и мотивация должны объединяться для повышения эффективности в интересах организации.

Стимулирование соблюдает следующие требования [7]:

- требование комплексности – рассматривается через сочетание разных видов стимулов, которые зависят от системы управления персоналом и специфики работы предприятия;
- требование дифференцированности, определяющее необходимость применения индивидуального подхода к работнику;
- требование гибкости и оперативности, определяющее возможности пересмотра системы стимулов при изменениях в окружающей среде.

Принципы стимулирования [31]:

- доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования;
- осязательность, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования;
- постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков;
- минимизация разрыва в результате труда и его оплатой, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него;
- сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника.
- сочетание стимулов и анти стимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую - то систему, по факту используется метод «кнута и пряника».

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Система стимулирования

Материальное стимулирование - это система денежного или не денежного (но имеющего материально – вещественную форму) выражение. Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. Любой человек работает не только ради собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свою жизнь и потребности, поэтому размер оплаты труда для всех очень важен. Чем больше оплата труда – тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале и пр. К не денежной форме относят ценные подарки, оплату путевок и т.п.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета [27].

Компенсационный пакет – это комплекс положений об оплате труда и премировании, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально-экономического положения. Основная цель компенсационного пакета - стимулировать трудовое поведение работников в направлении достижения конкретных задач, поэтому могут быть определены цели системы компенсации [33]:

- привлечение работников в организацию,
- сохранение коллектива,

- стимулирование производительного поведения,
- контроль над издержками на работников,
- административная эффективность и простота,
- соответствие требованиям законодательства.

В традиционной форме система компенсаций включает основную и дополнительную часть. К основной части системы относится – заработная плата, дополнительная - льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации.

Выделяют разные виды мотивации: положительная и отрицательная мотивация; внешняя и внутренняя мотивация; общекорпоративная, включающая групповую и индивидуальную; само мотивация. Классификация представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Классификация систем мотивации

Положительная мотивация направлена на получение положительного эффекта, а отрицательная мотивация действует через отрицание, например, использование в практике организации доски почета или позора, что практиковалось в советские времена, но сейчас часто, особенности листки позора, не применяются.

Внешняя мотивация ориентирована на использование внешнего окружения, которое включается в систему интересов организации – например, участие в региональном конкурсе, признание заслуг работника на уровне, отличном от уровня самой организации. Внутренняя система задействует внутренние ресурсы и использует их по отношению к работнику, например, вручение почетной грамоты.

Общекорпоративная система мотивации действует в пределах организации для всех сотрудников, например, проведение корпоративных конкурсов на звание лучшего менеджера или специалиста.

Самотивация основана на использовании стремления человека к самореализации и самосовершенствованию.

Как видно, все системы мотивации тесно переплетаются друг с другом и нельзя говорить об исключительности одной системы.

1.2 Система нематериальной мотивации персонала

Рассмотрев информацию, выделенную в п.1.1, можно сформулировать следующее утверждение:

Мотивация – это условия, которые заставляют работника направлять усилия на решение проблем, так как он заинтересован в этом процессе; это система, в которой интересы работника анализируются и используются в интересах организации со стороны работодателя. Мотивация персонала работодателем должна быть изучена, так как иначе нельзя будет концентрировать усилия на том, что работника интересует в первую очередь. Мотивация основывается на системе стимулирования, поскольку удовлетворение потребностей возможно через применение инструментов стимулирования. Общая структура мотивации и влияющие на нее факторы представлены на рисунке 4 [29].



Рисунок 4 – Мотивация как элемент системы управления персоналом

На рисунке 4 показано, что мотивация может быть центральным элементом в управлении персоналом, так как со стороны организации она является инструментом воздействия на сотрудников. Мотивация и стимулирование – двусторонний процесс, в котором интерес должны быть и у самого работника, и у организации.

Как уже было определено, выделяются материальные и нематериальные системы стимулирования, что позволяет выделять и соответствующие виды мотивации. Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальства – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Система нематериальной мотивации обширна и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом, и в его элементе - стимулировании [15].

Формы нематериальной мотивации представлены на рисунке 5.

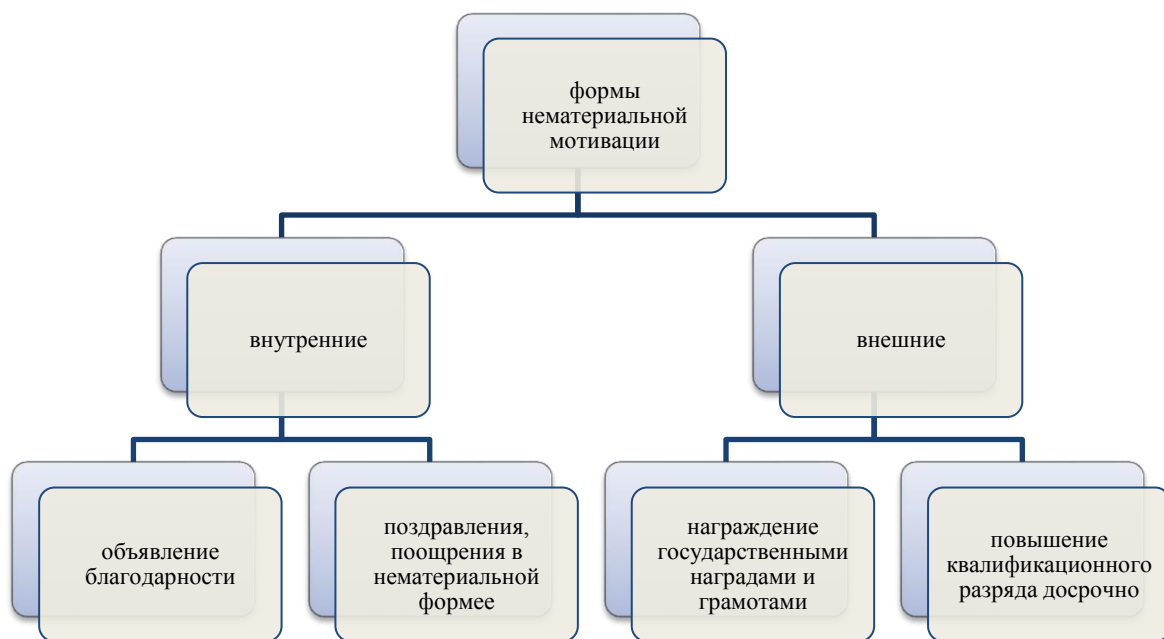


Рисунок 5 – Система нематериальной мотивации

Нематериальная мотивация может быть реализована в трех основных направлениях [22]:

- требующая инвестиций,
- не требующая инвестиций, безадресная,
- не требующая инвестиций, адресная.

Цель нематериальной мотивации - повышать заинтересованность работников в выполнении трудовых обязанностей, что отражается на показателях деятельности: повышается производительность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера в коллективе и т.п.

Первая группа форм нематериальной мотивации представлена такими инструментами, как:

- поздравления с днем рождения, что способствует моральной привязанности сотрудника в организации и коллектива, способствует коллективному духу в организации;
- доска почета – важный и достаточно старый мотиватор, применяемый еще во времена СССР. Сотрудник понимает, что организация ценит его заслуги и гордится им, что об этом знают и другие сотрудники. Сотрудник в свою очередь гордится своей работой.

– обратная ситуация – листок позора. Мотивирует сотрудника на выход из «позорной» группы, заставляет его трудиться лучше, эффективнее.

– легенда – группа сотрудников, являющихся ориентиром для других. Таких сотрудников ставят в пример, им предоставляют возможность обучения молодежи, обмена опытом, участия в значимых мероприятиях. Все это, в свою очередь, тесно связано с материальной мотивацией.

Система адаптации – это важный мотиватор, так как предполагает адаптацию новичков к новым для них условиям осуществления трудовой деятельности. Стремление занять свое место в коллективе заставляет новых сотрудников стремиться к высоким результатам, что сказывается и на установлении их в качестве эффективно действующих единиц коллектива.

Приглашение сотрудников к процессу принятия решений имеет под собой моральную основу – сотрудник понимает, насколько он значим для руководства, его опыт ценен. Это добавляет ему престижа.

Похвала – признание заслуг в устной или письменной форме.

Эти методы больше ориентированы на моральное восприятие, все они позволяют сотрудникам, прежде всего, повышать самооценку, свою значимость. Все эти методы могут требовать материальных затрат со стороны организации, хотя нельзя сказать, что такие затраты в ряде случаев будут существенны. Например, вручение грамоты оставляет след в памяти сотрудника, но не подрывает финансового благосостояния организации.

Группа методов, требующих инвестиций со стороны организации, делится на адресные и безадресные методы.

Адресная мотивация предполагает направление действий руководства в адрес конкретного сотрудника. Сюда относят:

- предоставление ссуды,
- материальная помощь,
- оплата проезда,
- оплата путевок,

- оплата детского сада для детей сотрудников, предоставление путевок,

- оплата транспортных расходов,

- оплата сотовой связи и интернета.

Все это позволяет сотруднику понимать, что в ответ на свою работу и вложение сил в дело организации сама организация отвечает ему заботой. То есть проявляется ценность работника, который чувствует себя защищенным в той социальной среде, в которой он выполняет свои трудовые обязанности.

Безадресная нематериальная форма мотивации представлена следующими мероприятиями:

- предоставление питания,

- предоставление фирменной одежды,

- организация медицинского обслуживания,

- предоставление абонементов для улучшения здоровья,

- улучшение рабочих условий,

- организация обучения,

- проведение корпоративных мероприятий.

Все эти методы реализуются в пределах всего коллектива, и работник в этом случае обеспечен видом определенного нематериального стимулирования, что позволяет ему также чувствовать заботу о себе со стороны организации.

В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность. Однако, нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести к негативным последствиям. Именно поэтому со стороны руководства необходимо

принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

На рисунке 6 отражены разновидности реализуемых на практике форм нематериального стимулирования, обобщающие вышеизложенную информацию.

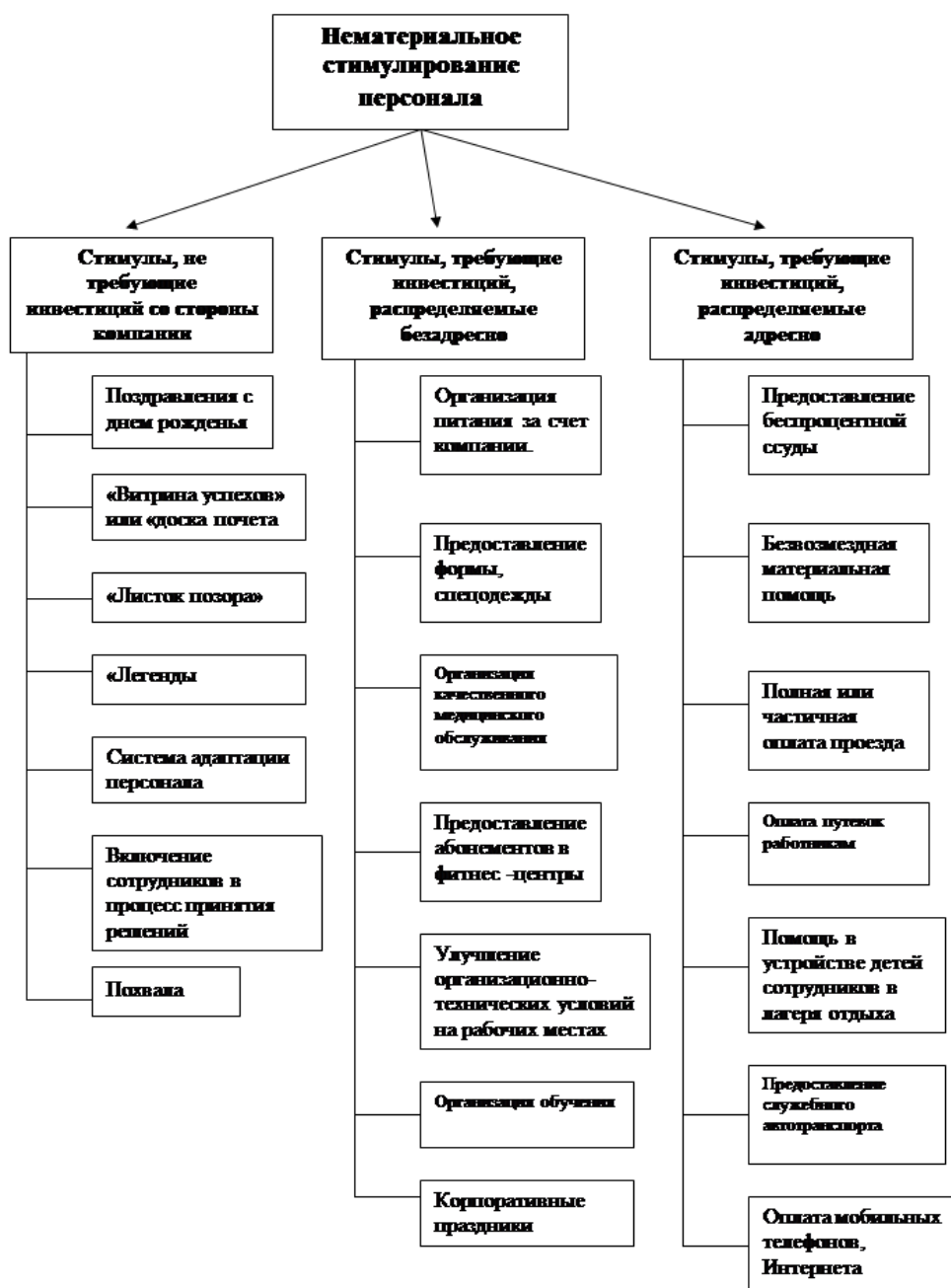


Рисунок 6 – Формы нематериальной мотивации

1.3 Этапы разработки системы нематериальной мотивации персонала

Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации.

Основные правила разработки системы нематериальной мотивации определяются в следующих условных формулах [5].

«Используем множество способов». Чем разнообразнее инструменты нематериальной мотивации в организации, тем выше вероятность получения необходимого эффекта и шире выбор в инструментах воздействия на работников. Также включается в рассмотрение понятие мотивационного профиля человека, под которым понимаются причины, которые заставляют его действовать эффективнее, его текущее состояние.

«Выбор подходящего момента». Любая мотивация действенна по принципу «сделал дело – получил эффект», так как в противном случае теряется ее составляющая, позволяющая поддерживать интерес работников к достижению поставленных целей.

«Готовность к разным реакциям». Данное правило позволяет учитывать тот факт, что люди по – разному способны реагировать на поощрения и вознаграждения. Мотивация может быть принята либо с радостью, либо вызывать отторжение, что может вызвать обратный эффект мотивации.

Ориентируясь на эти базовые положения, в организации при условии использования нематериальной мотивации должна создаваться четкая

система, позволяющая реализовать этот механизм как инструмент воздействия на работников. Спонтанность в разработке решений, связанных с нематериальной мотивацией, может приводить к обратной эффекту и получать результаты, которые не соответствуют действиям организации в сфере управления персоналом. Например, мотивация при условии ее ежедневного применения может войти в обычную практику и восприниматься работниками как простой рабочий момент, которому не стоит уделять значительного внимания. В то же время, если мотивация сильно отделена во времени от действия, за которое необходимо поощрить, то она может вызывать отторжение и психологическое восприятие человека того, что «про меня забыли, а теперь – неужели - вспомнили».

Поэтому плановость и системность применения механизмов мотивации должна быть четко упорядочена. Поэтому для реализации системы в рамках организации рекомендуется использовать определенные программы, позволяющие учитывать факторы плановости введения в практику. Этапы нематериальной мотивации, включенные в общую программу действий, выделяются в следующей последовательности [30].

Этап 1 – принимается решение о введении в действие системы нематериальной мотивации в организации. В процессе реализации этого этапа необходимо рассчитать то, насколько организация сможет обеспечить достойную систему мотивации и издержки на нее. Например, грамоты и поощрения в виде вывешивания портрета на Доску почета не слишком затратные, но организация питания, оплата обучения связана с существенными затратами, которые не каждая организация способна понести без убытков для себя.

Этап 2 - определяются потребности работников предлагаемых в рамках системы мотиваторов. Здесь важна ориентация именно на сотрудников, так как если наблюдается несоответствие, то это может привести к тому, что работники не будут ценить заботу организации и ее

стремление к поощрению и стимулированию. Определить потребности позволят системы оценки уровня удовлетворенности сотрудников, которые позволяют увидеть полную картину о состоянии дел в организации и определить виды мотиваторов, в которых заинтересованы сотрудники. Мотиваторы не могут быть одинаковыми для разных категорий персонала, поэтому необходимо учитывать фактор распределения работников по разным категориям, для каждой из которых применима собственная система мотивации. Например, если оплата путевок для детей в детский лагерь со стороны организации и отправка детей рядовых работников из категории вспомогательного и обслуживающего персонала, для которых характерен достаточно низкий уровень оплаты труда – это эффективный мотиватор, определяемый отсутствием возможностей работников – родителей в оплате путевок, то для руководителей вряд ли подобная мотивация будет эффективной в силу уровней их доходов. Очень эффективно при такой системе не только оценка степени удовлетворенности, но и разработка тех составляющих мотиваторов, которые предлагают сотрудники – они актуальных для них. Благодаря этому организация может располагать таким набором инструментов, которые позволят задействовать реальные интересы работников. Помимо этого, удобна практика, при которой работник сам выбирает, что именно будет для него мотиватором в определенной ситуации, что именно он хочет получить. В этом случае уровень удовлетворенности существенно повышается, ведь любой человек ориентирован на что-то конкретное.

На рисунке 7 показано шаблонное распределение мотиваторов в любых организациях, которое может быть принято за базу сравнения.

категории персонала	составляющие пакета мотиваторов
	оплата питания
	оплата проезда или корпоративный транспорт
	обучение
	оплата спортивного зала
	оплата мобильного телефона
	медицинская страховка
руководители зарабатывающих подразделений	частичная оплата отдыха
	оплата питания
	оплата проезда или корпоративный транспорт
	обучение
	оплата спортивного зала
	оплата мобильного телефона
	медицинская страховка
руководители обеспечивающих подразделений	
	оплата питания
	оплата проезда или корпоративный транспорт
	обучение
	оплата спортивного зала
	оплата мобильного телефона
	медицинская страховка
специалисты зарабатывающих подразделений	
	оплата питания
	оплата проезда или корпоративный транспорт
	обучение
	оплата спортивного зала
	оплата мобильного телефона
	медицинская страховка
специалисты обеспечивающих подразделений	
	оплата питания
	оплата проезда или корпоративный транспорт
	обучение
	оплата спортивного зала
	оплата мобильного телефона
	медицинская страховка
остальные сотрудники	
	оплата питания
	оплата проезда или корпоративный транспорт

Рисунок 7 – Шаблоны мотиваторов в организациях

Этап 3 - на данном этапе определяются типы достижений в трудовой деятельности, которые требуют и предполагают использование мотиваторов. Нельзя поощрять за то, что естественно и входит в рамки трудовых обязанностей, так как в этом случае люди могут смотреть на любое свое трудовое действие, обусловленное должностными обязанностями, как на подвиг, который требует не только признания, но и обязательного вознаграждения. Однако, повышение результатов деятельности, стремление к совершенствованию должны однозначно поощряться, так как они дают ощутимый эффект для организации.

Этап 4 – утверждается система не материального стимулирования и выполняется ознакомление работников с пакетом поощрений. В рамках крупных организаций сделать это достаточно затруднительно, в связи с чем возможно массовое ознакомление посредством размещения на сайте или

информационном стенде, к которым обеспечивается доступ для всех работников.

Этап 5 - проведение мониторинга, поддержка или обновление пакета, так как пакет мотиваторов не должен быть статичен, что приводит к привыканию к нему и восприятию как естественному элементу, к которому работники перестают стремиться. На изменение пакета мотиваторов оказывают влияние изменения во внутренней структуре организации; целей деятельности; повышение текучести персонала. Последнее свидетельствует о потере интереса к рабочему месту и, как следствие, поиск чего – то нового, что способно и материально, и нематериально удовлетворять потребности и амбиции. Бессмысленно проводить мониторинг часто, более актуально изменение информации раз в год, что позволяет увидеть долгосрочные изменения масштабно.

1.4 Мотивационный профиль работника

Каждому человеку присущи определенные потребности, минимальный круг потребностей очерчивает пирамида Маслоу, описанная в п.1.1. В рамках потребностей выделяются более конкретные потребности применительно к каждому человеку, что позволяет выделять наиболее актуальные для него области, что является основой для выбора наиболее эффективных элементов нематериальной мотивации. Такое индивидуальное актуальное распределение по разным направлениям потребностей для каждого человека отражает так называемый «мотивационный профиль», который позволяет оценить значимость потребностей конкретного человека. Мотивационный профиль – это график, который позволяет увидеть всю систему в целом [28].

Пример мотивационного профиля представлен на рисунке 8.

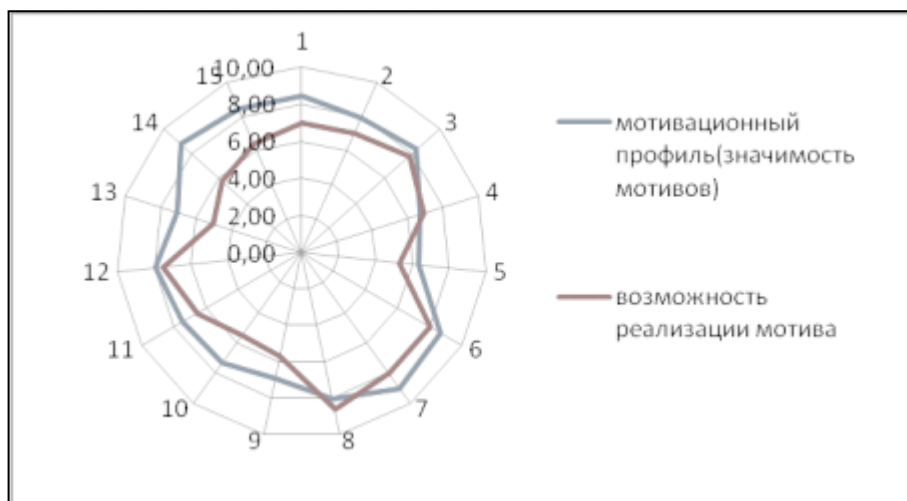


Рисунок 8 – Пример мотивационного профиля

Очень удачный вариант, связанный с выявлением соотношения уровня удовлетворенности работников и лояльности, которая обеспечивается поддержкой и мерами со стороны организации, предложен Ш. Ричи и П. Мартинов в книге «Управление мотивацией», изданной в нашей стране в 2004 году. Ш. Ричи и П. Мартин выделили двенадцать основных потребностей, которые у людей выражены в разной степени. Определение сочетания потребностей и построение мотивационного профиля обеспечивает тест, позволяющий количественно оценить значимость потребностей и построить мотивационный профиль [21].

Рассмотрим ситуации, когда одна из потребностей, выделенная создателями предложенной методики, является для человека доминирующей. Причем только те случаи, когда одна потребность является наиболее значимой для человека, а все остальные в мотивационном профиле распределены равномерно. На практике возможно сочетание двух и более доминирующих потребностей.

В рамках мотивационного профиля прерогатива оставлена за следующими потребностями.

Потребность в высокой заработной плате. Важный мотиватор, который позволяет работникам удовлетворить собственные материальные потребности через систему материального вознаграждения. Характеризуется

уровнем заработной платы, системой льгот и надбавок. Данная потребность позволяет выявить тенденцию к изменениям в процессе трудовой жизни. Чем выше уровень текущих трат людей – тем выше значимость этой потребности.

Потребность в комфортных условиях работы. Определяется важностью этого фактора, проявляемого в рамках морально - психологического комфорта в организации, который создан для работников. Тенденция в изменении данного фактора позволяет отразить неудовольствие руководством, неблагоприятным внутренним климатом, что учитывает мотиваторы в сфере человеческих отношений и корпоративной культуре.

Потребность в структурировании работы. Ориентирована на определение уровня неопределенности и выработку правил выполнения работы. Люди, которые ориентированы на высокую потребность в структурировании, должны четко понимать, что от них требуется. Уверенность позволяет им точно и качественно выполнять трудовые обязанности; отсутствие уверенности приводит к дестабилизации психологического состояния и выводит их из строя, снижая уровень продуктивности. Если для человека характерна низкая структурированность, то усиление контроля и введение инструкций вызывает у них обратную реакцию и стресс, что не позволяет им качественно выполнять обязанности.

Потребность в социальных контактах. Учитывает общение с людьми, степени доверия в организации, установление связей с другими работниками. Работники, ориентированные на такую потребность, получают удовлетворение от контактов с людьми, поэтому создание условий, обеспечивающих контакты, позволяет повышать продуктивность работы. Люди с низким проявлением таких потребностей не исключают социальных контактов, однако, нуждаются в спокойной обстановке.

Потребность в долгосрочных и стабильных взаимоотношениях. Отражает степень близости в отношениях между людьми, а также уровень доверительности. Для таких работников нужно формировать

соответствующий моральный климат, который чаще реализуется при работе в команде.

Потребность в завоевании признания. Отражает стремление человека к признанию и уважению его успехов. Мотивация состоит в удовлетворении такой потребности разными способами, начиная с устной благодарности и заканчивая системой материального поощрения. Восприятие признательности для таких людей определяется искренностью проявления, отсутствие которой способно привести к обратному эффекту, то есть демотивировать. Люди в силу психологических особенностей ориентированы на разные формы признания: общественного или индивидуального.

Потребность ставить сложные цели и достигать их. Чертой людей, которые ориентированы на такую потребность, является стремление делать все самостоятельно, однако, для них характерно избегание неопределенности, невозможностью конкретной оценки целей. Мотивация для них заключается в четкой формулировке цели и формировании преданности ей.

Потребность во власти проявляется в стремлении руководить другими. Основной вопрос возникает по поводу способности человека влиять и причин такого проявления. Их мотивация состоит в обеспечении условий влиять на других с целью достижения результата.

Потребность в разнообразии реализуется у людей, которые в силу своих внутренних особенностей стремятся к постоянному переключению. При отсутствии такой деятельности мотивация строится на будущих планах и проектах, изменении взгляда на текущий вид деятельности, поддержания интереса работника к трудовым обязанностям как к постоянно изменяющемуся элементу.

Потребность в креативности проявляется в пытливости, любопытстве и нестандартном мышлении. Креативность - это качество, которое позволяет

рассматривать идеи и задачи под новым углом зрения, что часто обеспечивает высокую эффективность и продуктивность работы.

Потребность в самосовершенствовании отражает желание независимости и совершенствования. Профессиональный рост подталкивает таких людей к самостоятельности. Мотивация таких работников требует умения сопоставлять стремления работников и потребности организации. Мотивация для таких людей ориентирована на постоянное повышение квалификации, направление на курсы, семинары, конференции, привлечение в качестве наставников и пр.

Потребность в интересной работе. Если высока потребность в интересной работе, то для руководства главное в качестве мотивации – обеспечить деятельность таким образом, чтобы люди могли воспринимать ее как полезную и интересную, так как в противном случае мотивационные факторы не будут иметь нужного эффекта.

1.5 Методики изучения мотивационной сферы

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросников, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации работников и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты – материальные или нематериальные – применимы в разных сферах.

В качестве примеров приведены характеристики некоторых методик [12].

«Диагностика самооценки мотивации одобрения» (Д. Марлоу и Д. Краун). Используемый в рамках данной системы тест позволяет определить желание человека получить одобрение со стороны окружающих в отношении собственных поступков. Чем выше мотивация одобрения, тем выше потребность в общении.

«Иерархия потребностей» (А. Маслоу). Данная методика позволяет оценить удовлетворенность по следующим шкалам: материальное положение, потребность в безопасности, в установлении межличностных связей, в уважении, в самореализации.

«Мотивация к избеганию неудач» (Т. Элес). Методика позволяет определить уровень защиты человека и испытать мотивацию к избеганию неудач в трудовой деятельности.

«Мотивация успеха или боязнь неудач» (А.А. Реан). Методика позволяет определить тип мотивации используется для человека – мотивация успеха, ориентированное на достижение успехов в трудовой деятельности, или мотивация боязни неудач, которая проявляется в стремлении человека избегать срыва, наказания или любых негативных проявлений в сфере трудовой деятельности.

Среди применяемых в практике методик можно назвать методики, ориентированные на проведение анкетирования: «Анализ карты мотиваторов», «Изучение поощрений», «Информационный стандарт анализа рабочего места», «Уровень лояльности», «Анализ причин увольнений», «Анкету изучения удовлетворенности трудом», «Изучение мотивации»; исследовательские методики для оценки уровня мотивации, настроения персонала; диагностические методики личности, степени готовности к риску, определения мотивационных тенденций и пр.; тестирования оценки выраженности мотивов к работе, мотивации Герчикова, мотивации организационного поведения, ориентации внимания и пр.; экспресс – опросники.

Выводы по разделу 1.

Мотивация объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач. Базой

мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив.

Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренними и внешними. Мотивации – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. Сюда относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета.

Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем

работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации.

Каждому человеку присущи определенные потребности. В рамках потребностей выделяются более конкретные потребности применительно к каждому человеку, что позволяет выделять наиболее актуальные для него области, что является основой для выбора наиболее эффективных элементов нематериальной мотивации. Такое индивидуальное актуальное распределение по разным направлениям потребностей для каждого человека отражает так называемый «мотивационный профиль», который позволяет оценить значимость потребностей конкретного человека.

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросных листов, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации работников и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты – материальные или нематериальные – применимы в разных сферах.

2 Нематериальная мотивация персонала в ПРММ ст. Черепаново Западно-Сибирского филиала ОАО «РЖД»

2.1 Общая характеристика предприятия

Станция Черепаново Новосибирской области входит в структуру Западно - Сибирского филиала ОАО «РЖД», относится к ст. Новосибирск – Главный. Она является стыком постоянного и переменного тока в контактной сети. На ее базе действует эксплуатационное вагонное депо, в состав которого включаются путевые ремонтно механические мастерские (сокр. ЭВЧД – ПРММ).

Станция возникла в 1915 году при строительстве ветки от Новосибирска к Бийску. Здесь меняются грузовые локомотивы ВЛ10, которые идут из Новосибирска, на локомотивы ВЛ80с, которые тащат поезда дальше на Барнаул. А пассажирские ЧС2 и ЭП2К на ЭП1.

Вокзал реконструирован в 2000г. Его общая площадь составляет 526 кв. м, вместимость - 150 человек, пропускная способность - 600 тысяч в год.

Эксплуатационное вагонное депо (ЭВЧД) – отраслевое структурное подразделение железной дороги, входящее в структуру вагонного хозяйства, решающее следующие задачи:

- техническое обслуживание пассажирских и грузовых вагонов, их подготовка под погрузку, техническое обслуживание вагонов в составах поездов перед отправлением, в поездах в пути;
- обеспечение безаварийного и безопасного следования вагонов в поездах;
- обеспечение ввода и вывода вагонов в плановый ремонт;
- обеспечение эффективной работы постов безопасности.

Депо выполняет функции:

- качественного выполнения технического осмотра и подготовки вагонов под погрузку;

- контроль за сохранностью вагонов и грузов при погрузочно-разгрузочных и маневровых работах, оформлением поврежденных вагонов и недопущением их включения в поезда;
- разработка бюджетов, их представление и обеспечение исполнения;
- разработка планов развития;
- проведение работ по снижению расходов и эффективному использованию имущества;
- обеспечение эффективного использования трудовых ресурсов и оборотных средств;
- соблюдение требований экологической безопасности;
- проведение кадровой политики, повышение квалификации сотрудников, внедрение новых методов работы;
- проведение работы по совершенствованию организации труда, увеличению уровня заработной платы, социальной защите, соблюдению норм трудового законодательства;
- улучшение условий труда, принятие мер по предупреждению травматизма, выполнению норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности;
- внедрение учета и отчетности;
- обеспечение режима секретности, внесение предложений по мероприятиям, связанным с противодействием иностранным разведкам, технической защите информации;
- ведение делопроизводства.

Депо руководствуется в своей деятельности законами РФ, нормативными документами Общества.

ЭВЧД ПРММ осуществляет свою деятельность на основе перспективных и годовых планов экономического развития.

Структура подчинения представлена на рисунке 9.

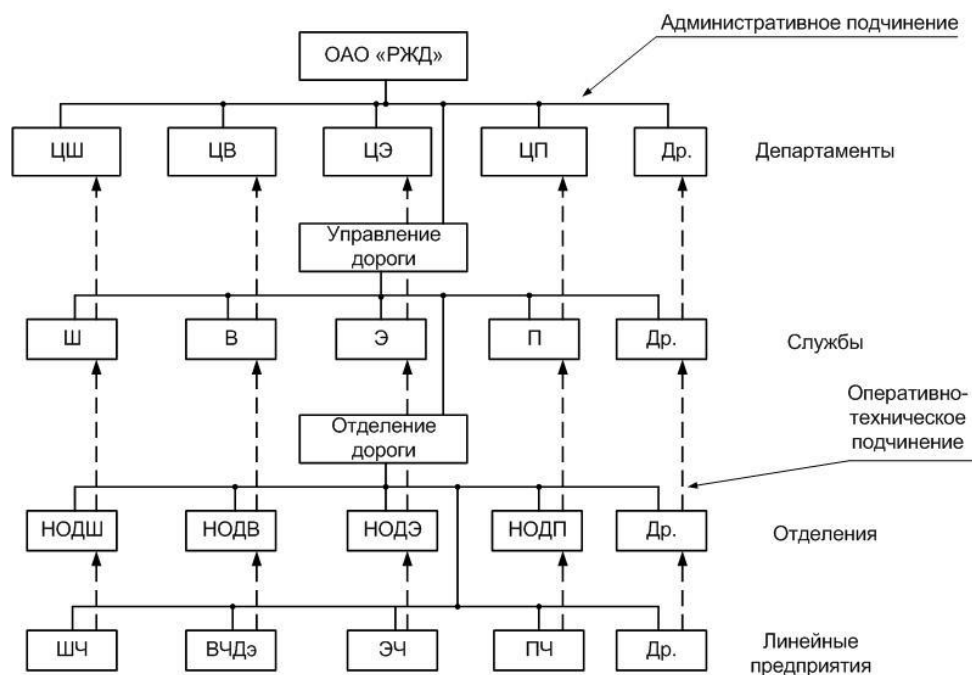


Рисунок 9 – Структура подчинения ЭВЧД- ПРММ

Депо имеет в своем составе пункты технического обслуживания вагонов, пункты подготовки вагонов под погрузку, участки специализированных путей ремонта грузовых вагонов, участки по техническому обслуживанию пассажирских вагонов, пункты и посты обеспечения безопасности движения поездов, включая посты опробования тормозов, пункты технической передачи, контрольные посты выявления неисправностей у вагонов на ходу поезда, промывочно-пропарочный пункт на станции Черепаново, дезпромстанцию.

ЭВЧД - ПРММ осуществляет свою деятельность на основе перспективных и годовых планов экономического развития.

В ПРММ выполняется средний ремонт и все текущие виды ремонтов и технических обслуживаний. Кроме того, в ПРММ выполняется ремонт колесных пар со сменой элементов, а также ремонт электрических машин в объеме ТР-3.

Годовая программа ремонта в ремонтном депо на 2015 год составляет: СР – 18 единиц; ТР-3 – 72 единицы; ТРУ(ТР-2) – 58 единиц; ТР-1 – 706 единиц; Колесных пар со сменой бандажей – 1070 шт. Заданная программа ремонта на сегодняшний день выполняется в полном объеме.

Выполненное дооснащение ремонтного депо позволяет производить ремонт узлов и агрегатов на современном уровне, используются новые технологии, позволяющие существенно повысить качество ремонта.

Анализ основных техник – экономических показателей деятельности проведен в целом по ПРММ ст. Черепаново Западно– Сибирского филиала ОАО «РЖД» и представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико - экономические показатели деятельности ст. Черепаново Западно – Сибирского филиала ОАО «РЖД» за 2014-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абс. изменение		Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1. Выручка, тыс.руб.	538967	609403	593132	70436	-16271	113,1	97,3
2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	534005	563306	562646	29301	-660	105,5	99,9
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	4962	46097	30486	41135	-15611	929	66,1
4. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	4306	9343	8596	5037	-747	217	92
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	2080	7611	7044	5531	-567	365,9	92,6
6. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,99	0,92	0,95	-0,07	0,03	92,9	103,3
7. Среднесписочная численность работников, чел.	98	97	89	-1	-8	99,0	91,8
8. Производительность труда, тыс.руб./чел.	5499,7	6282,5	6664,4	782,8	381,9	114,2	106,1
9. Среднемесячная заработная плата, руб.	17567	25590	26345	8023	755	145,7	103
10. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	78700	82040	85803	3340	3763	104,2	104,6
11. Коэффициент износа, %	37,7	41,6	42,4	3,9	0,8	110,3	101,9
12. Фондоотдача, руб./руб.	6,8	7,43	6,4	0,63	-1,03	109,3	86,1

Данные таблицы 1 показывают, что в 2015 году выручка от реализации снижается на 16287 тыс.руб. или на 2,7%, а затраты на производство - на 660 тыс.руб. или на 0,1%. Такое изменение и превышение темпов снижения выручки над темпами снижения затрат на производства определяет существенное снижение прибыли от продаж, которая уменьшается на 15611 тыс.руб. или на 33,9%, при этом прибыль до налогообложения снижается на 747 тыс.руб. или на 8%. Снижение чистой прибыли составляет 567 тыс.руб. или 7,4%. Основной причиной таких изменений послужила дестабилизация экономической ситуации в стране, которая естественным образом сказалась на повышении цен на материалы и производственное сырье, а сами цены на производство повышались медленными темпами, поскольку производственная деятельности ЭВЧД – ПРММ ориентирована на внутреннюю структуру работы, то есть объектами ремонта являются основные производственные фонды, используемые при эксплуатации на железной дороге.

Период 2013- 2014 г.г. характеризуется увеличением показателей – выручка возрастает на 70436 тыс. руб. или на 13,1%, затраты на производство увеличиваются на 28301 тыс. руб. или на 5,5%, что определяет увеличение выручки от продаж на 41135 тыс. руб. или на 82,9%.

Затраты на 1 рубль выручки в период 2013-2014 г.г. уменьшаются на 0,07 руб. или на 7,1%, а в период 2014-2015 г.г. возрастают на 0,03 руб. или на 3,3% - негативная тенденция.

Среднесписочная численность работников также снижается. За период произошло уменьшение численности работников на 9 чел., в т.ч. в период 2013-2014 г.г. уменьшение численности составило 1 чел. или 1%, а в последующий период 8 чел. или 8,1%. Причина увольнения – сокращения работников, уход по собственному желанию и пр., что будет проанализировано в дальнейшем. Производительность труда в условиях изменения численности и повышения в период 2013-2014 г.г. выручки

определяет увеличение производительности труда на 381,9 тыс. руб. или на 6%.

Среднемесячная заработная плата работников увеличивается до уровня 26345 тыс. руб., увеличение в 2015 году по сравнению с 2014 годом составило 755 руб. или 3%. Наибольшее увеличение заработной платы произошло в период 2013-2014 г.г. – тогда заработная плата увеличилась на 8023 руб. или на 45,7%.

Стоимость ОПФ составляет 85803 тыс. руб., увеличение в 2015 году составляет 3763 тыс. руб. или 4,6%, тенденция увеличения стоимости ОПФ держится на уровне 4% в год. Степень износа ОПФ средняя, в 2015 году основные фонды изношены на 42,4%, что превышает показатель предыдущего года на 0,8 пунктов или на 1,9%.

Фондоотдача в 2015 году по сравнению с 2014 уменьшается на 1,03 руб./руб. или на 13,9%, что также может рассматриваться как негативный фактор в деятельности предприятия.

2.2 Специфика мотивации труда персонала на предприятиях ОАО «РЖД»

В рамках осуществления социальной политики в Компании проводится постоянная, целенаправленная работа над совершенствованием системы оплаты и мотивации труда работников.

Ежегодно проводится социологическое исследование персонала, в целях мониторинга результативности реализации стратегии развития кадрового потенциала ОАО "РЖД".

В 2015 году общий индекс удовлетворенности работников трудом составил 58,64 (2014 г. - 57,9), соблюдение работодателем социальных гарантий – 73,13 (2014г. - 72,6).

В целях реализации мер по формированию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах,

актуализированы порядок и условия присвоения высококвалифицированным работникам классных званий.

Разработаны и введены в действие положения, направленные на усиление мотивации персонала:

- Положение о дополнительном премировании за гарантийный пробег вагонов до очередного технического обслуживания (текущего ремонта). Документом предусмотрена выплата ежеквартальной премии рабочим на ремонте, мастерам (включая старших), заместителям начальников депо по ремонту - за отсутствие или снижение на 30% внеплановых ремонтов и отказов на 1 млн.км пробега.

- Положение о личном клейме качества, предусматривающее выплату ежемесячной премии рабочим на ремонте, взявшим на себя обязательства по обеспечению качественного ремонта или изготовления деталей и узлов вагонов при отсутствии браков, нарушений в работе в течение года.

- Положение о фонде мастера, направленное на повышение статуса руководителей среднего звена.

В Компании действует единая система премирования, направленная на повышение материальной заинтересованности работников, в достижении установленных индивидуальных и коллективных ключевых задач, отражающих результаты деятельности Компании.

Среднемесячная заработная плата работников ОАО «РЖД», занятых на перевозках, за 2015 год возросла на 13,8% и составила 33 485 руб. В реальном исчислении (с учетом инфляции) заработная плата возросла на 5,0%.

В Компании выплачивается вознаграждение за обеспечение безопасности движения. В 2015 году по итогам работы за 2014 год поощрены 95,8 тысяч работников ведущих должностей и профессий, непосредственно обеспечивающих безопасность движения поездов.

В целях мотивации продолжительной работы на транспорте производятся выплаты вознаграждения за преданность Компании.

В рамках трудового законодательства пересмотрен порядок возмещения расходов, связанных со служебными поездками работников филиалов, постоянная работа которых осуществляется в пути следования железнодорожного подвижного состава или имеет разъездной характер.

ОАО «РЖД» обеспечивает выполнение обязательств коллективного договора, в том числе в сфере оплаты труда: заработная плата индексируется в соответствии с индексом потребительских цен на товары и услуги; работникам Компании, членам их семей обеспечивается целый ряд дополнительных компенсаций и льгот в сфере трудовых отношений, улучшения условий труда.

Правлением Компании ежеквартально подводятся итоги соревнования трудовых коллективов ОАО «РЖД». По итогам работы за 2015 год победителями становились 696 коллективов. Среди железных дорог победителями были признаны следующие коллективы: Западно - Сибирской, Южно-Уральской, Северной, Дальневосточной, Горьковской, Юго-Восточной и Приволжской железных дорог.

За 2015 год всеми видами наград отмечено 8 580 работников Компании и лиц, не работающих в ОАО «РЖД», но внесших большой вклад в развитие Общества, из них: государственных наград удостоено 79 работников; Минтранса России – 1078 работников.

2.3 Анализ состава и структуры персонала

Кадровый состав определен в документе «Штатное расписание», которое утверждается ежегодно. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в ЭВЧД - ПРММ ст. Черепаново составляет в 2015 году 89 человек. Для того, чтобы оценить кадровый состав, необходимо выполнить анализ профессионально – квалификационного уровня, а также структуры кадрового состава, что позволит определить наличие кадров и дать их общую характеристику.

На рисунке 10 отражена организационная структура управления.

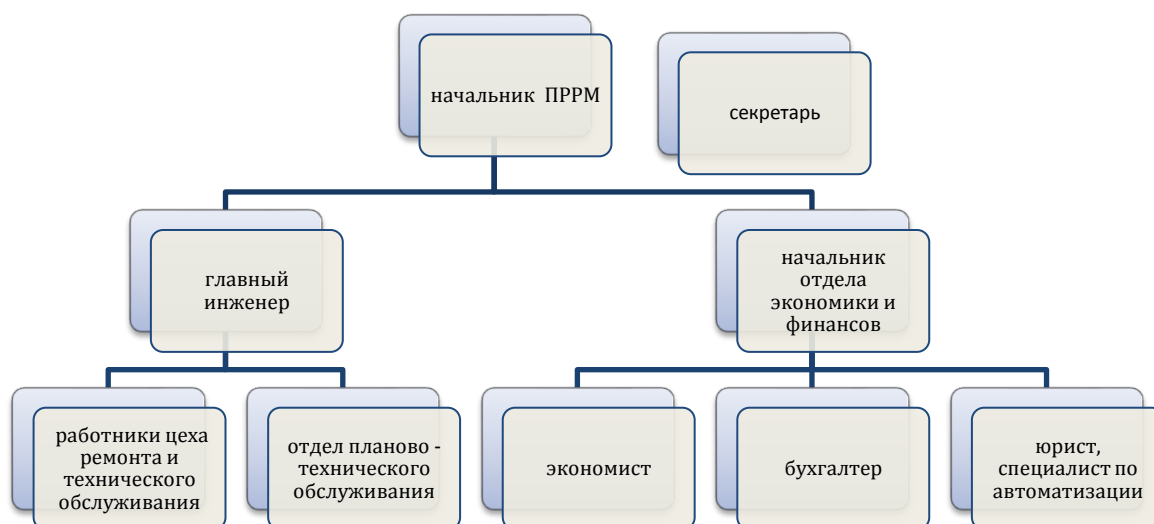


Рисунок 10 – Организационная структура ЭВЧД - ПРММ

Анализ организационной структуры позволяет отнести ее к типу линейно – функциональных структур управления, руководство ПРММ осуществляет начальник, который имеет в подчинении главного инженера и начальника отдела экономики и финансов. Основной производственный персонал – это работники цеха ремонта и технического обслуживания, которые относятся к категории зарабатывающего персонала. Работники, относимые к отделам планово – технического обслуживания, экономист, бухгалтер, юрист, специалист по автоматизации и секретарь относятся к категории специалистов.

Показатели движения персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели движения персонала

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, чел.(+,-)		Темп роста %	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2013	2014/2013	2015/2013
1. Руководство	3	3	3	0	0	100,0	100,0
Начальник	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Главный инженер	1	1	1	0	0	100,0	100,0

Продолжение таблицы 2

Начальники отдела экономики и финансов	1	1	1	0	0	100,0	100,0
2. Специалисты	8	8	7	0	-1	100,0	87,5
Экономист	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Бухгалтер	2	2	2	0	0	100,0	100,0
Секретарь	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Специалист по автоматизации	1	1	1	0	0	100,0	100,0
сотрудники отдела ПТО	3	3	2	0	-1	100,0	66,7
3. Основной производственный персонал	87	81	79	-6	-8	93,1	90,8
Работники цеха ремонта	44	41	40	-3	-4	93,2	90,9
Работники отдела технического обслуживания	25	22	24	-3	-1	88,0	96,0
Вспомогательный персонал	12	12	10	0	-2	100,0	83,3
Обслуживающий персонал	6	6	5	0	-1	100,0	83,3
Всего работников	98	92	89	-6	-9	93,9	90,8

Данные таблицы 2 показывают, что общее уменьшение численности в целом за период составляет 9 чел, или 9,2%. Наибольшее количество работников уволено в период 2013-2014 г.г. – тогда снижение численности работников составило 6 чел. или 6,1%. Категории руководителей неизменны по численности – постоянно работает 3 чел. В категории специалистов наблюдается снижение общей численности за период на 1 чел. или 12,5%, в т.ч. за счет уменьшения численности работников ПТО на 1 чел. или на 33,3%.

Наибольшему изменению подверглась категория основного производственного персонала, в ней общее снижение численности составило 8 чел. или 9,2%. Во всех группах производственных рабочих наблюдается снижение, в частности:

Численность работников цеха ремонта снижается на 4 чел. или на 9,1%,

Численность работников цеха технического обслуживания уменьшается на 1 чел. или на 4%; в этой группе необходимо отметить колебания в численности работников – в 2014 году численность уменьшается

на 3 чел. или на 12%, а в последующий период численность увеличивается на 2 чел. или на 9%.,

Численность вспомогательного персонала уменьшается на 2 чел. или на 16,7%;

Численность обслуживающего персонала уменьшается на 1 чел. или на 16,7%.

Изменения численности персонала отражены на рисунке 11.

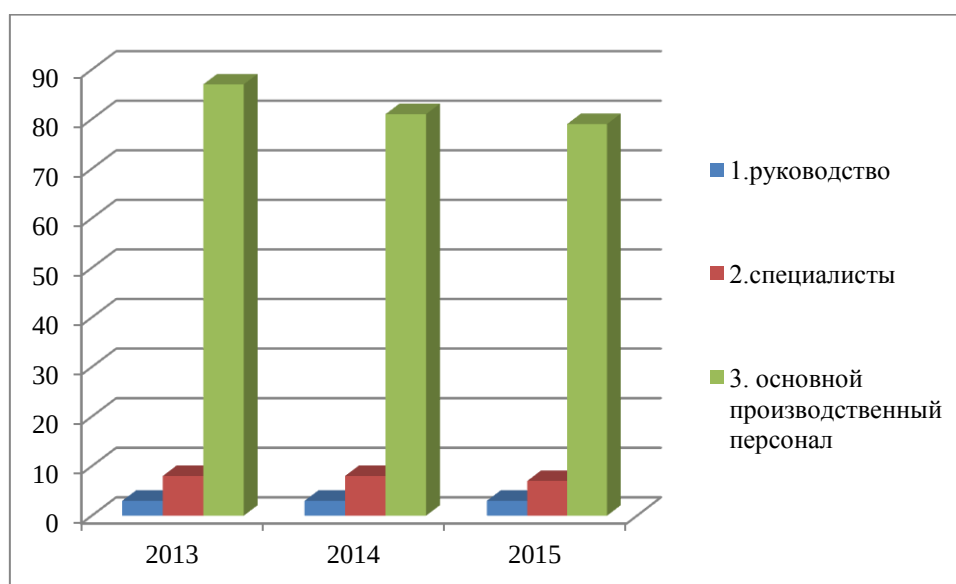


Рисунок 11 – Изменения численности работников в период 2013-2015г.г.

В таблице 3 отражена структура персонала.

Таблица 3 – Структура персонала по категориям работников

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Структура, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1. Руководство	3	3	3	3,06	3,26	3,37
начальник сектора	1	1	1	1,02	1,09	1,12
главный инженер	1	1	1	1,02	1,09	1,12
начальники отдела экономики и финансов	1	1	1	1,02	1,09	1,12
2. Специалисты	8	8	7	8,16	8,70	7,87

Продолжение таблицы 3

Экономист	1	1	1	1,02	1,09	1,12
Бухгалтер	2	2	2	2,04	2,17	2,25
секретарь	1	1	1	1,02	1,09	1,12
специалист по автоматизации	1	1	1	1,02	1,09	1,12
сотрудники отдела ПТО	3	3	2	3,06	3,26	2,25
3. Основной производственный персонал	87	81	79	88,78	88,04	88,76
работники цеха ремонта	44	41	40	44,90	44,57	44,94
работники отдела технического обслуживания	25	22	24	25,51	23,91	26,97
вспомогательный персонал	12	12	10	12,24	13,04	11,24
обслуживающий персонал	6	6	5	6,12	6,52	5,62
всего работников	98	92	89	100,00	100,00	100,00

Таблица 3 показывает, что наибольший удельный вес приходится на категорию основного производственного персонала, причем доля во все года остается на уровне 88%, наблюдаются незначительные колебания. В структуре производственного персонала максимальный удельный вес приходится на группу работников цеха ремонта (44,94% в 2015 году), удельный вес работников отдела ТО составляет 26,97%, на долю вспомогательного персонала приходится 11,24%, на долю обслуживающего 5,62%. Колебания во всех группах незначительны, что связано с несущественным общим изменением численности группы основного обслуживающего персонала.

Удельный вес специалистов незначительно отклоняется от 8%, руководителей – от 3%.

На рисунке 12 отражена структура персонала в 2015 году.

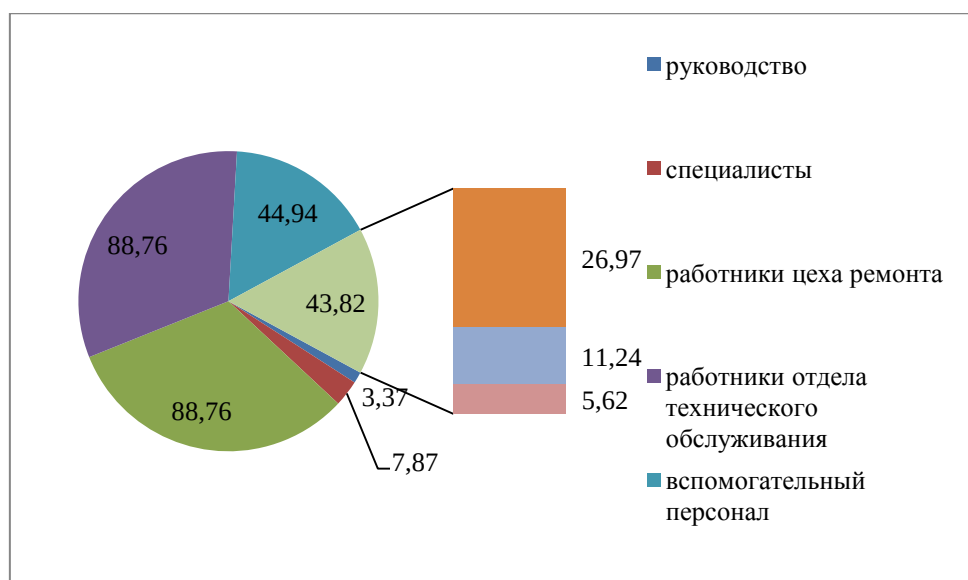


Рисунок 12 – Удельный вес по категориям персонала в 2015 году

Качественный состав работников будет рассмотрен в разрезе уровня образования, по возрасту и по трудовому стажу. Для анализа профессионально – квалификационной структуры, а также проведения качественного анализа используется таблица 5.

Таблица 4 – Качественный состав работников

Показатель	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2014	2015	2013	2014	2015
по возрасту:						
до 20 лет	3	1	3	3,1	1	3,4
20-30 лет	22	16	14	22,4	16,5	15,7
30-40 лет	28	33	28	28,6	34	31,5
40-50 лет	17	18	22	17,3	18,6	24,7
50-60 лет	16	24	17	16,3	24,7	19,1
свыше 60 лет	12	5	5	12,2	5,2	5,6
итого:	98	97	89	100	100	100
по уровню образования:						
высшее	18	14	14	18,4	14,4	15,7
среднее профессиональное	54	51	42	55,1	52,6	47,2
начальное профессиональное	28	37	33	28,6	38,1	37,1
среднее общее	16	9	14	16,3	9,3	15,7
итого:	98	97	89	100	100	100
по трудовому стажу:						
менее 5 года	3	12	9	3,1	12,4	10,1
5-10 лет	21	18	12	21,4	18,6	13,5
10-15 лет	29	26	23	29,6	26,8	25,8

Продолжение таблицы 4

15-20 лет	27	36	38	27,6	37,1	42,7
более 20 лет	18	5	7	18,4	5,2	7,9
итого:	98	97	89	100	100	100
по полу						
мужчины	80	83	71	81,6	85,6	79,8
женщины	18	14	18	18,4	14,4	20,2
итого:	98	97	89	100	100	100

Максимальная доля сотрудников имеет возраст 30-40 лет (31,5%) и 40-50 лет (24,7%), доля работников до 30 лет составляет 19,1% (включая до 20 лет и 20-30 лет), доля работников предпенсионного и пенсионного возраста составляет 24,7%.

Уровень образования у больше части работников – среднее профессиональное образование (47,1%), а также начальное профессиональное образование (37,1%), что характерно для рабочих профессий, которые имеют рабочие в цехах ТО и ремонта. Высшее образование имеет 14 человек или 15,7% - это в основном руководители и специалисты. Также есть работники, имеющие среднее общее образование (11 классов), их доля составляет 15,7%, они относятся к категории обслуживающего персонала – уборщики, водители, вахтер. Такой профессиональный состав обусловлен, во– первых, спецификой деятельности организации, то есть требованием к наличию рабочей профессии и разряда, наличию опыта, а также тем, что ст. Черепаново – это небольшой районный центр, поэтому большая часть работает на производствах, имеет среднее профессиональное образование. Перспектив в работе практически нет, в связи с чем молодые и перспективные работники стремятся уехать в областной центр г. Новосибирск, остаются в основном люди семейные, среднего возраста (что подтверждает и анализ по возрасту), которым необходимо учить детей и обеспечивать семьи. Поэтому они не ориентированы на то, чтобы получать образование – профессия дает им возможность работать и зарабатывать. Средний уровень заработной платы для районного центра достаточно хороший – 26 тыс. руб., в то время как в

большинстве предприятий Черепаново уровень заработных плат колеблется в пределах от 6 до 15 тыс.руб.

Также необходимо отметить факт, что 11 человек из состава ремонтных рабочих, которые имеют среднее профессиональное образование, обучаются в ВУЗах г. Новосибирск на заочной форме обучения. Это характеризует стремление работников к повышению образовательного уровня, однако, также нужно учесть, что эти работники планируют уехать из Черепаново.

В 2015 году максимальная доля приходится на имеющих трудовой стаж 15-20 лет – 37,1%, также велика доля работников, которые имеют трудовой стаж 10-15 лет (25,8%). Сопоставляя данные с возрастом, можно отметить, что большая часть работников трудится практически постоянно в ПРММ, так как выбора работы нет, однако, этот факт отражает положительные стороны - работники опытные специалисты, гарантируют качественное выполнение работы, оперативное и профессиональное решение задач. Менее 5 лет работает 10,1% работников, 5-10 лет – 13,5%.

Анализ данных по трудовому стажу необходимо дополнить данным, касающимся стажа именно в ПРММ ст. Черепаново, которые представлены в таблице 5 на основании расчетов с использованием методов статистического анализа.

Таблица 5 – Стаж работы сотрудников в ПРММ ст. Черепаново в 2015 году

Трудовой стаж в ПРММ	Количество человек (f)	Удельный вес, %	X	Xf
менее 5 года	18	20,2	2,5	45
5-10 лет	22	24,7	7,5	165
10-15 лет	16	18,0	12,5	200
15-20 лет	25	28,1	17,5	437,5
более 20 лет	8	9,0	22,5	180
итого:	89	100	62,5	1027,5

Данные таблицы 5 показывают, что структура по стажу работы в ПРММ отличается от общего трудового стажа. 28,1% или 25 чел. работают в ПРММ 15-20 лет, то есть достаточно длительное время. Также достаточно

велика доля работников, которые работают 5-10 лет, их 24,7%. Менее 5 лет, то есть не так давно трудоустроены в ПРММ, проработало 20,2%, незначительное количество работников 9% или 8 чел. работают более 20 лет. Распределение по группам позволяет увидеть, что работники достаточно профессиональны. Средний стаж работы в ПРММ $X_{cp} = \frac{\sum Xf}{\sum f} = 1027,5/89 = 11,5$ лет. В силу специфики работы в организации работают преимущественно мужчины – их 79,8%.

На рисунках 13 – 16 наглядно отображены результаты анализа.

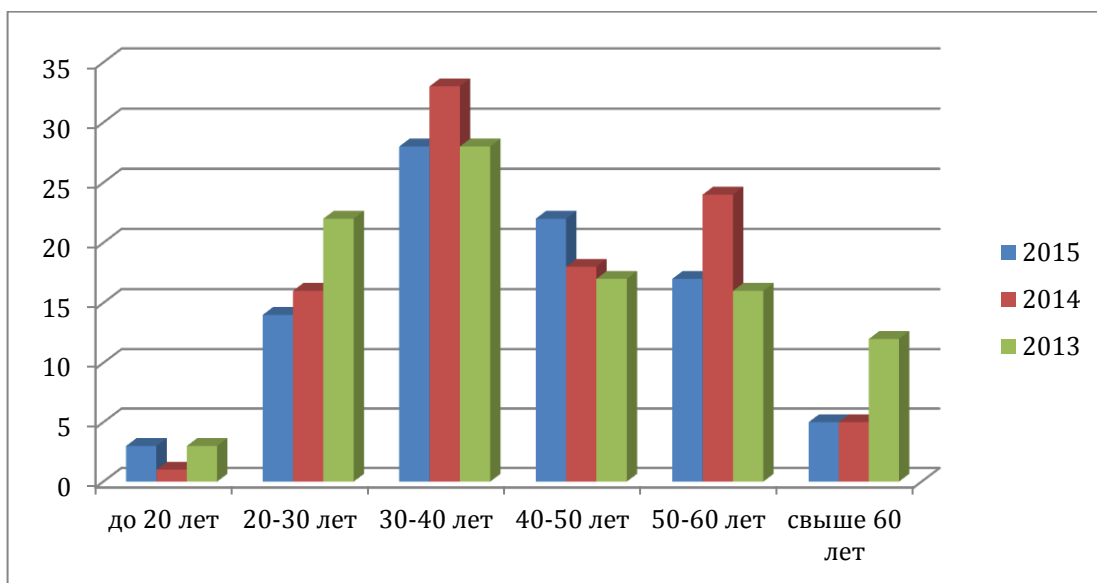


Рисунок 13 – Изменение структуры работников по возрасту, %

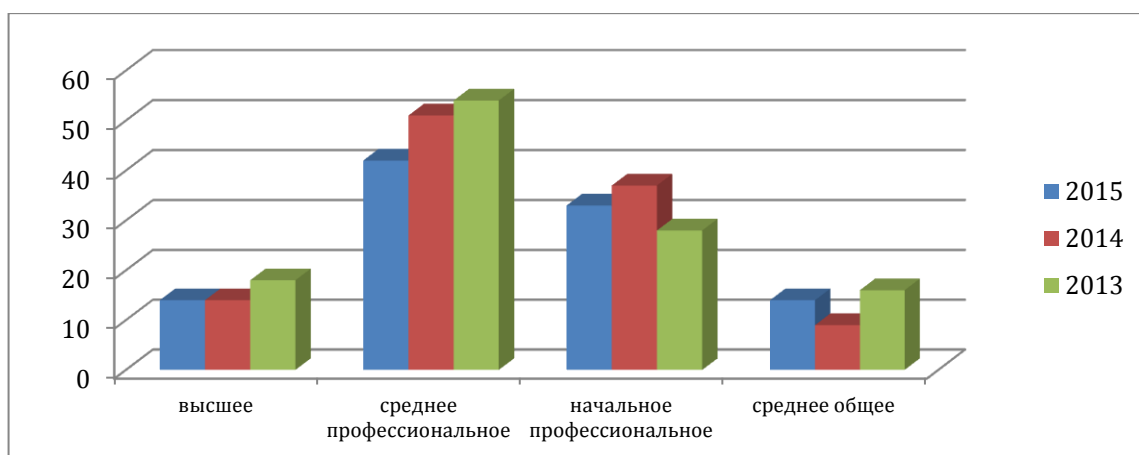


Рисунок 14 – Изменение структуры работников по уровню образования, %

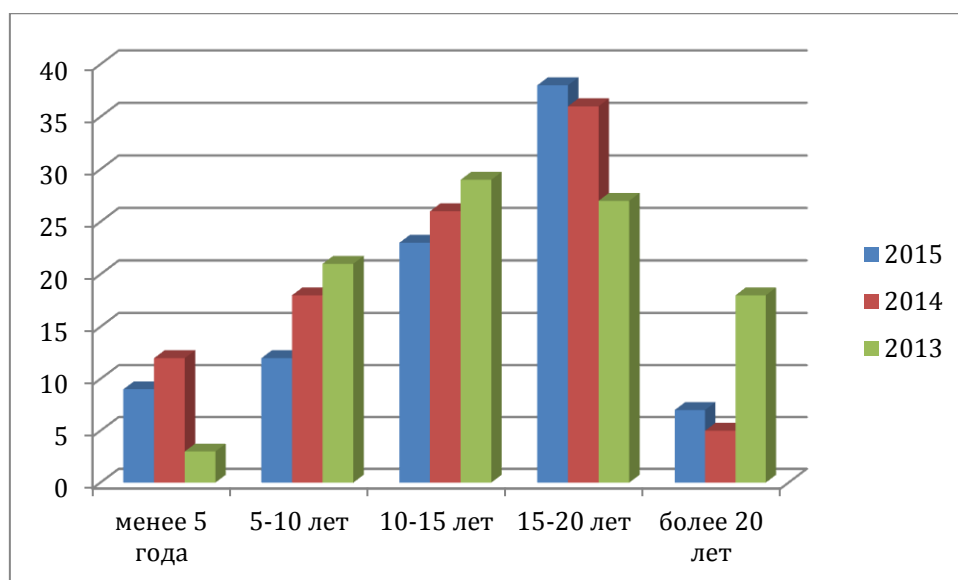


Рисунок 15 – Изменение структуры работников по трудовому стажу, %

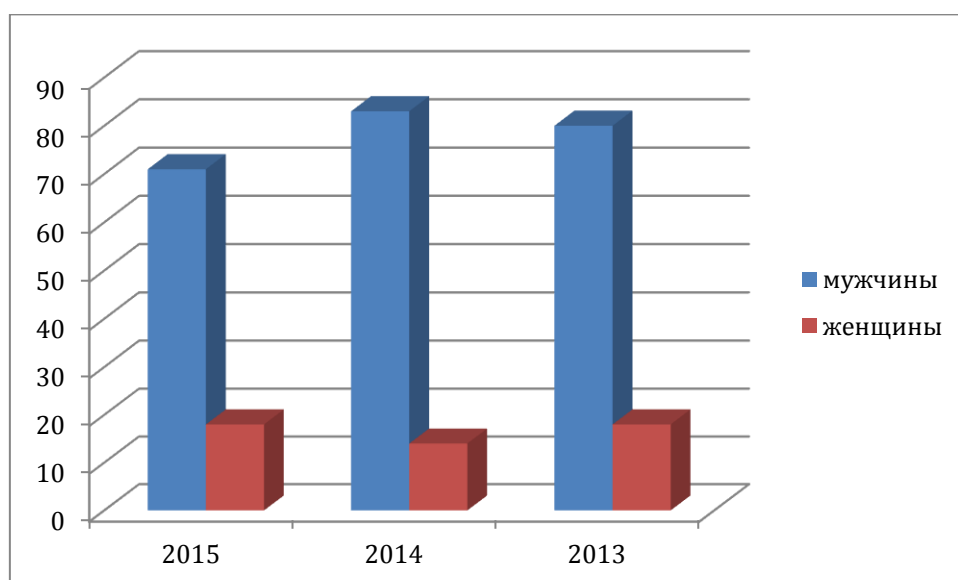


Рисунок 16 – Изменение структуры работников по полу, %

Таким образом, характеризуя кадровый состав, необходимо отметить следующие его особенности: кадровый состав среднего возраста, большая часть работников достаточно длительное время работают в ПРММ, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации.

Далее рассмотрим движение кадров в период 2013 – 2015 года. Для этого рассчитываем коэффициенты, характеризующие мобильность персонала:

Коэффициент постоянства кадрового состава:

$K_{\text{пост}} = \text{работающие постоянно} / \text{среднесписочная численность}$

Коэффициент текучести:

$K_{\text{тек}} = \text{Уволено} / \text{среднесписочная численность}$

Коэффициент оборота по приему

$K_{\text{пр}} = \text{Принято} / \text{среднесписочная численность}$

Коэффициент оборота по выбытию

$K_{\text{выб}} = \text{Уволено} / \text{среднесписочная численность}$

Где Чср.сп. – среднесписочная численность работников за период.

Результаты расчетов представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика движения кадров

Показатель	2013	2014	2015
Среднесписочная численность персонала, чел.	98	97	89
Число уволившихся с работы, чел.	6	17	13
в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата, чел.	6	13	11
Число принятых на работу, чел.	5	9	14
Число постоянно работающих, чел.	92	80	76
Коэффициент стабильности	0,94	0,82	0,85
Коэффициент текучести	0,06	0,13	0,12
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,09	0,16
Коэффициент оборота по выбытию	0,06	0,18	0,15

Как показывают данные таблицы 6, стабильно работающих на предприятии за последний год – 76 человек, это характеризует и создание условий, способствующих тому, чтобы люди работали в организации постоянно, и внешней обстановке, которая создает предпосылки для этого. Коэффициент стабильности достаточно высокий – 85%, коэффициент текучести составляет 12%. Принято 16% работников, выбыло 15% работников.

На рисунке 17 отражено изменение коэффициента текучести кадров.

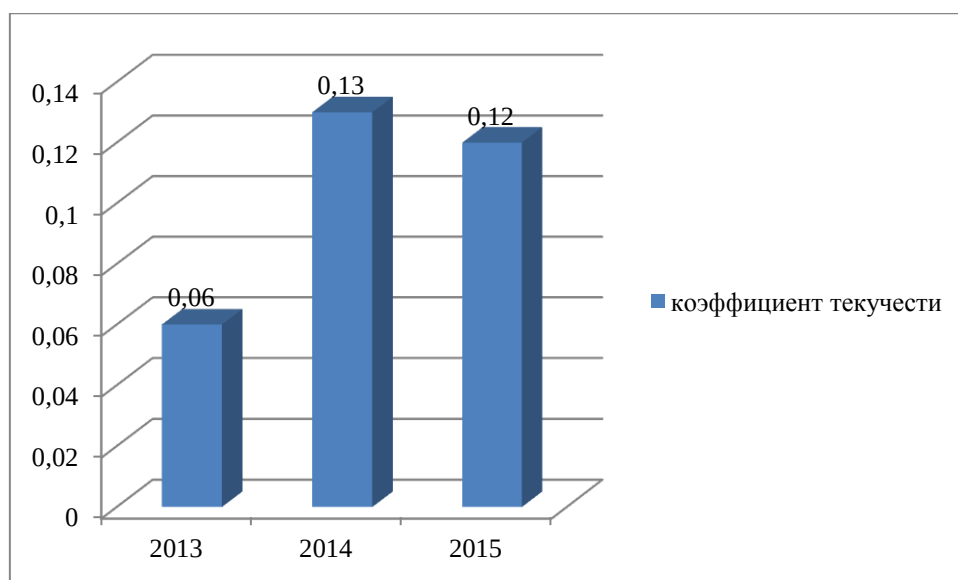


Рисунок 17 – Коэффициент текучести кадров

Характеристика кадрового состава отражает достаточно благоприятную ситуацию в ПРММ, подтверждает эффективность проводимой кадровой политики, однако, в рамках ВКР необходимо провести анализ причин увольнений работников для того, чтобы выявить, какие проблемы существуют в этой области.

Прежде всего необходимо рассмотреть, какие работники увольняются преимущественно, что отражает таблица 7.

Таблица 7 – Численность уволившихся по всем причинам работников и их квалификационная характеристика

Показатель	2013	2014	2015
Среднесписочная численность персонала	89	97	98
выбыли, в том числе:	13	17	6
по собственному желанию, по сокращению штата	11	13	6
уволены за нарушение трудовой дисциплины	2	4	0
коэффициент текучести кадров	0,12	0,13	0,06
количество уволившихся по возрасту			
20-30 лет	7	10	2
30-40 лет	4		2
40-50 лет	2	5	
50-60 лет	1	2	2
количество уволившихся по разрядам			
2 разряд	2	4	5
3 разряд	9	10	

Продолжение таблицы 7

4 разряд	1	3	1
5 разряд	1		
количество уволившихся по полу			
мужчины	11	12	6
женщины	2	5	0
количество уволившихся по уровню образования			
высшее	1	4	
средне-специальное	8	10	5
среднее	4	3	1

Как показывает таблица 7, больше всего работников уволилось в 2013 году. Увольняются преимущественно мужчины в возрасте от 20 до 30 лет, которые имеют 3 разряд и среднее профессиональное образование. В 2014 году структура увольнений следующая: мужчины в возрасте 20-30 лет, 3 разряд, среднее профессиональное образование. В 2015 году структура увольнений следующая: мужчины возраст 20-30, 30-40 и 50-60 лет, 2 разряд, имеют среднее профессиональное образование. То есть увольняются в основном работники, относящиеся к категории основного производственного персонала, что плохо сказывается на работе организации, так как в процессе проведения ремонта очень важны навыки, опыт, подготовка, физическая сила. То есть, в ПРММ происходит увольнение работников наиболее трудоспособного возраста 20 - 40 лет. Все увольняющиеся имеют среднее профессиональное образование, которые обучаются в ВУЗах, повышают свою квалификацию. Разряд работников 3 - это не слишком высокий разряд, но необходимо учитывать, что все работники ежегодно проходят аттестацию, позволяющую повысить разряд, то есть увольняющиеся – это перспективные работники.

Чтобы выявить причины этого, необходимо определить, почему люди увольняются. Чтобы выявить причины, был проведен анкетный опрос, который позволил выявить потенциальные причины увольнений, так как не было возможности связаться с уже уволившимися работниками, был произведен опрос начальника ПРММ (отвечает за передачу информации по

кадрам в отдел кадров ЭВЧД), а также беседа с некоторыми работниками.

Вопросы анкеты включали в себя опрос по 11 основным направлениям:

- причины ухода,
- возможные занятия после увольнения,
- оценка пребывания в ПРММ,
- причины «провалов» в трудовой деятельности,
- оценка организации рабочего места,
- удовлетворенность уровнем оплаты труда,
- наличие нарушений,
- социально – психологический климат,
- отношения с руководством,
- социальная удовлетворенность.

Вопросы анкеты закрытые, то есть работникам предлагалось от 5 до 15 вариантов ответов, из которых он должен был выбрать подходящий. Анкета приведена в приложении А ВКР. Для достоверности данных количество опрошенных среди сотрудников было равно количеству уволившихся работников по периодам, что позволило определить общий количественный результат. Основанием для заполнения критериев послужили наиболее часто выбираемые ответы анкеты по разным вопросам.

В таблице 8 приведены результаты анкетирования.

Таблица 8 – Причины увольнений по результатам анкетирования

Показатель	2015	2014	2013	итого
Среднесписочная численность персонала	89	97	98	X
выбыли, в т.ч.:	13	17	6	X
по собственному желанию, по сокращению штата, в т.ч.:	11	13	6	X
Не удовлетворен уровнем оплаты труда, сдельная оплата рассматривается как более эффективная, указывается «уравниловка» в уровне оплат труда по сравнению со специалистами (у них не тяжелый физический труд)	5	3	1	9
Слишком интенсивный труд, высока напряженность, физическая усталость, частота сверхурочных работ	2	4	1	7

Продолжение таблицы 8

Неудобный график работы, работа далеко от дома	2	1		3
Найдено новое место работы, меньшая нагрузка при незначительном изменении заработной платы	1	4	2	7
Конфликт с руководством, тяжелая атмосфера в коллективе, либеральное отношение руководителей, частое неуважение и отсутствие помощи			1	1
отсутствуют формы социального обеспечения и поддержки, нет перспектив в карьерном росте, не повышается квалификация	1	1		2
сокращены				10
уволены за нарушение трудовой дисциплины	2	4	0	X

На рисунке 17 показано общее количество работников по причинам увольнений в период 2013-2015 г.г.

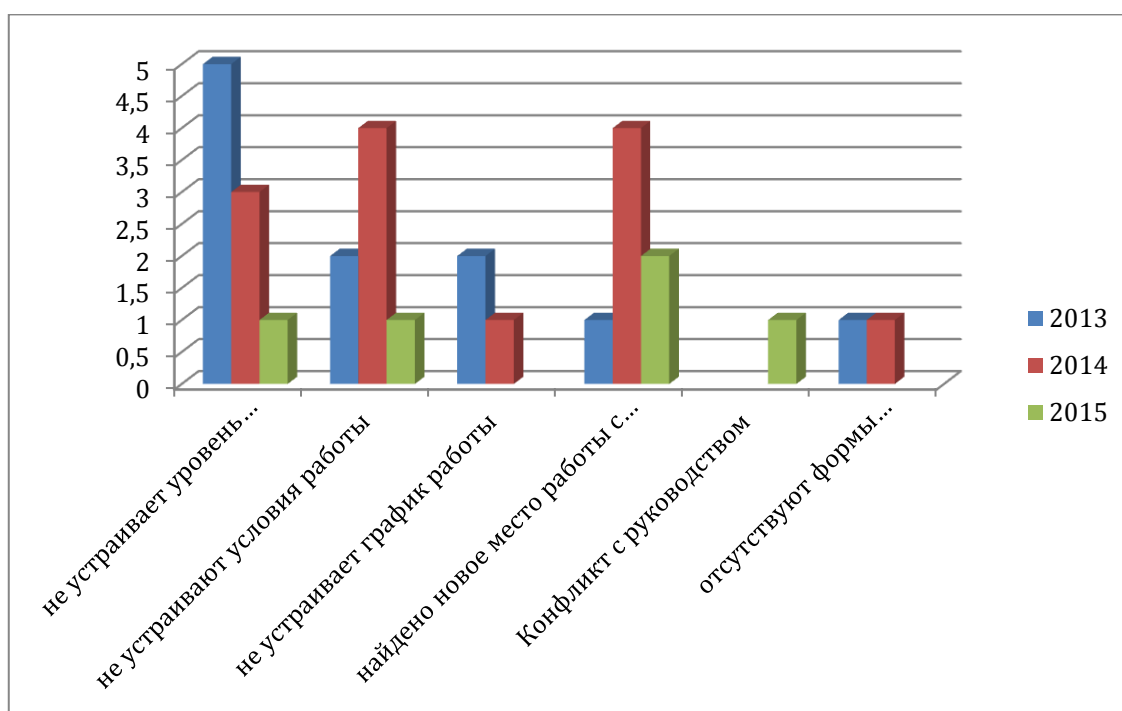


Рисунок 18 – Количество увольнений по разным причинам

Таблица показывает, что чаще всего увольняются из-за отсутствия материальной удовлетворенности (естественный фактор в экономической системе большинства организаций), сложности труда, возможности в изменении места работы. Также отмечено, что слишком неудобен график работы, сложная психологическая атмосфера в коллективе, нет нематериальных форм поддержки и мотивации для работы, что в целом и было целью проведения данного анализа.

2.4 Анализ системы нематериального стимулирования

2.4.1 Характеристика типов стимулирования по типологической модели В.И.Герчикова

ОАО «РЖД» строит отношения с работниками на основе взаимного уважения и исполнения взаимных обязательств. Как ПАО «РЖД», так и его работники разделяют общие ценности, осознанно и добросовестно выполняют свои обязательства по отношению друг к другу.

ОАО «РЖД» несет ответственность перед работниками в:

- соблюдение требований законодательства Российской Федерации, в том числе трудового законодательства и законодательства о противодействии коррупции, коллективного договора ОАО «РЖД» на соответствующий период, трудовых договоров с работниками, нормативных документов ОАО "РЖД" и принятых им целевых программ;

- обеспечение стабильной и достойной заработной платы, условий охраны труда, сохранение здоровья и производственной безопасности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и нормативных документов ОАО «РЖД»;

- предоставление социального обеспечения, медицинской помощи и других элементов корпоративной социальной защиты в рамках программ, реализуемых ОАО «РЖД», оказании материальной и социальной поддержки при увольнении работников и по созданию эффективной пенсионной программы для работников компании;

- развитие и совершенствование системы обучения, мотивации и оценки потенциала работников ОАО «РЖД»;

- поддержание инициатив и стремлений работников к саморазвитию, повышению и развитию корпоративных компетенций, выполнению сложных задач;

- обеспечение равных прав и возможностей всем лицам при приеме на работу и при построении карьеры, независимо от пола, возраста, расы,

национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, религиозных и политических убеждений. ОАО «РЖД» проявляет терпимое отношение к идеологическим, личностным и физиологическим различиям работников;

- соблюдение конфиденциальности и обеспечении защиты персональных данных работников, уважении их личной свободы, личного времени и права человека, недопущении какого-либо вмешательства в частную жизнь работников;

- обеспечение надлежащего качества корпоративной информации, распространяемой как внутри ОАО «РЖД», так и вне организации (ясность, точность, актуальность и др.).

Взаимодействие между работниками в ОАО «РЖД» выстраивается на основе уважения личности и нацеленности на результат, с тем, чтобы успешно решать профессиональные задачи, обеспечивать условия для профессионального и личностного развития и поддерживать конструктивные отношения в коллективе.

ОАО «РЖД» развивает культуру эффективных корпоративных коммуникаций, в основе которых – доверие и командный дух; поощряет конструктивные инициативы сотрудников и обеспечивает возможности их реализации. В ОАО «РЖД» не допускается дискриминация по национальным, половым, возрастным, культурным или иным признакам.

Определение уровня мотивации можно производить с использованием разных методик, например, тестового комплекса «Структура трудовой мотивации», мотивационного профиля, методики Ф. Херцберга, типологической модели В.И.Герчикова. В ВКР определение уровня мотивации основано на использовании разновидности типологической модели В.И.Герчикова - тест-опросника, методика которого приведена на сайте <http://www.sgqconsulting.ru/3-5-5-4-tests-motivation.htm>. Опрос позволяет выявить наиболее и наименее эффективные методы стимулирования. Данная методика позволяет получать достаточно объемные

результаты и характеристики, но в тоже время доступен для ручной обработки результатов анкетирования.

В опросе принимало участие 30 человек, в том числе руководители и специалисты 9 человек; производственный, вспомогательный и обслуживающий персонал – 21 человек.

Характеристика типов мотивации основана на разделении вопросов анкеты на 5 крупных блоков, каждый из которых позволяет получать информацию о каком – то определенном направлении мотивации.

Блок 1 отражает уровень удовлетворенности первичных потребностей, что проявляется как в формах материального, так и в формах нематериального стимулирования.

Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Выявление степени удовлетворенности первичных потребностей (блок 1)

Вопросы	ДА	НЕТ
1. На других предприятия уровень заработной платы и условия работы сравнительно лучше, чем на нашем предприятии	13	17
2. Достижение результатов требует существенных моральных и психологических усилий	18	12
3. Слишком часто возникает перегрузка в выполняемых обязанностях	19	11
4. Приходится задумываться о том, как повысить уровень заработной платы	21	9
5. Психологический комфорт в коллективе низкий, сложно общаться	8	22
6. Отсутствует ли оплаты за разовые работы	20	10
7. Руководство думает об условиях, в которых работают люди	5	25
8. Когда коллектив достигает уровня, превышающего плановые значения, он получает премию	28	2
Всего ответов	132	108

Преобладание ответов «Нет» по данному блоку позволяет увидеть, что первичные потребности, в основном выражаемые в материальной форме и психологической потребности в комфорте, что работники не до конца довольны обстановкой, необходимо ориентироваться на повышение уровня

удовлетворенности. Преобладание ответов «Да» показывает достаточную степень удовлетворенности.

Для наглядности ответы на вопросы представлены на рисунке 19.

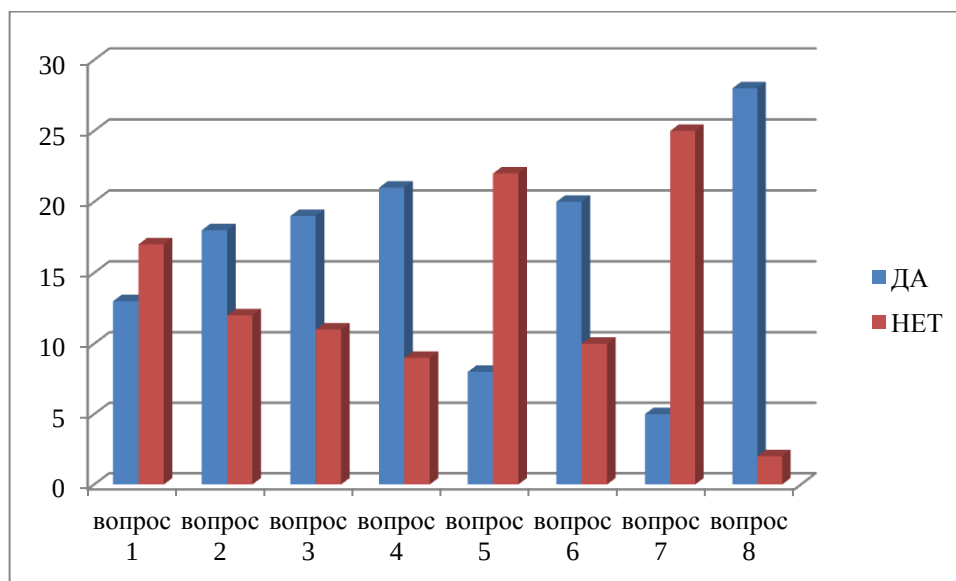


Рисунок 19 – Соотношение по степени удовлетворенности первичных ответов в блоке 1

Таким образом, полученные ответы позволяют увидеть, что общее количество ответов «Да» - 132, «Нет» - 108. Соотношения на диаграмме показывают, что также в основном преобладают ответы «Да», причем очень ярко выражен разрыв в вопросе 8. Существенные разрывы с преобладанием ответов «Нет» проявляются в вопросах 5 и 7.

Анализ вопросов блока 1 показывает, что степень материальной мотивации достаточно высокая, люди получают заработную плату, им оплачивается большая часть внеплановых работ, а также работы за пределами рабочего времени или норм. Однако, настораживает ситуация, связанная с психологическими нагрузками, люди работают в напряженной обстановке.

Следовательно, материальная мотивация достаточно действенная.

Рекомендации - работать в направлении повышения психологического комфорта.

Блок 2 показывает руководящий аспект и значимость его влияния на работников организации, что выражается в таких характеристиках, как потребность в управлении, уверенность в сохранении рабочего места. Ответы «нет» показывают, что работник готов в риск.

Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Определение значимости управления (блок 2)

Вопросы	ДА	НЕТ
9. Не очень высока степень уверенности на рабочем месте	3	27
10. Работники четко проинформированы о своей компетенции в рамках рабочего места	0	30
11. Социальная политика предприятия не удовлетворяет	17	13
12. Руководители не понимают, что гарантия рабочего места обеспечивается уровнем конкурентоспособности организации в целом	7	23
13. Работники не совсем точно понимают ожидания со стороны руководителей	3	27
14. Работники ожидают похвалы	29	1
15. Работники полностью проинформированы о социальной политике организации	8	22
16. Сотрудники хотели бы знать, как результаты работы влияют на успех деятельности предприятия	16	14
Итого	83	157

Для наглядности ответы на вопросы представлены в виде диаграммы на рисунке 20.

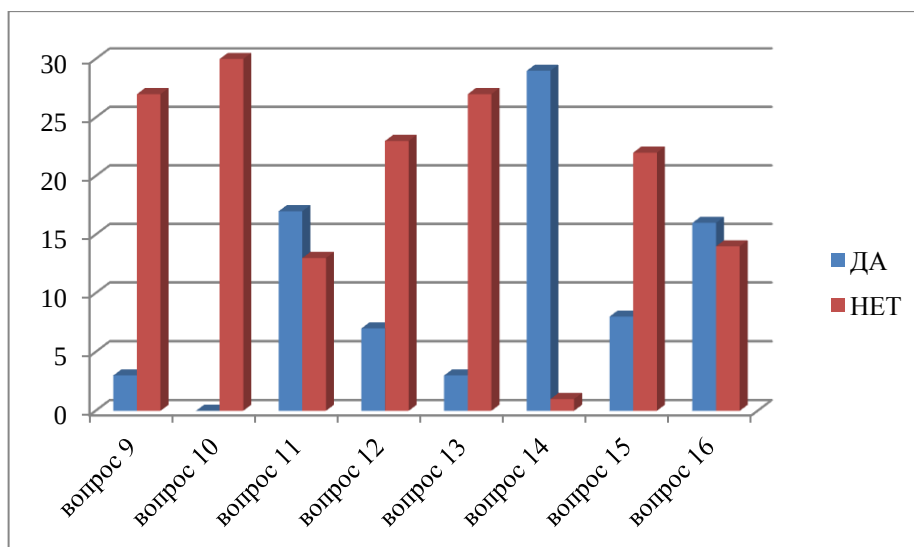


Рисунок 20 – Оценка склонности работников к риску (блок 2)

Практически во всех вопросах преобладает ответ «Нет». Исключение составляют вопросы 11 (незначительная разница), ответ 14 (слишком большой разрыв) и вопрос 16 (незначительная разница).

Всего дано ответов «Да» - 83, ответов «Нет» - 157, то есть отрицательных выборов практически в два раза больше.

Социальную политику рассматривают как удовлетворительную 13 человек, а как неудовлетворительную 17 человек, разрыв небольшой, однако, он показывает отсутствие нематериальных воздействий на людей для обеспечения им условий работы в соответствии с их ожиданиями. Слабо выражена степень руководства в мотивировании работников. Работники чувствуют социальную уверенность на занимаемом рабочем месте, однако это связано более с экономическим аспектом деятельности предприятия.

Вывод: нематериальная мотивация выражена достаточно слабо.

Рекомендации - необходимо обеспечить взаимодействие руководства и работников.

Блок 3 показывает степень потребности в общении, которая реализуется внутри коллектива. Преобладание ответов «да» показывает, что работник не нуждается в общении в коллективе, большая часть работников являются индивидуалистами.

Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Потребность в общении (блок 3)

Вопросы	ДА	НЕТ
17. В коллективе, в котором я работаю, слишком мало разговаривают друг с другом	16	14
18. Сотрудники, в основном, за то, чтобы они чаще собирались вместе после работы	8	22
19. Мне не нравится нерешительный стиль управления	3	27
20. Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе	18	12
21. На работе мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом	18	12
22. Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам	30	0

Продолжение таблицы 11

23. Шефу следует заботиться о том, чтобы мы хорошо взаимодействовали как коллектив	28	2
24. Товарищество в нашем коллективе слабо выражено	25	5
25. Сотрудники радуются, когда их хвалят	30	0
26. Если сотрудник замечает, что его работа нужна предприятию, он лучше работает	15	15
27. Руководитель должен признавать сотрудников. Он, по крайней мере, должен больше разговаривать с ними	21	9
Итого	212	118

Для наглядности ответы представлены в виде диаграммы по вопросам на рисунке 21.

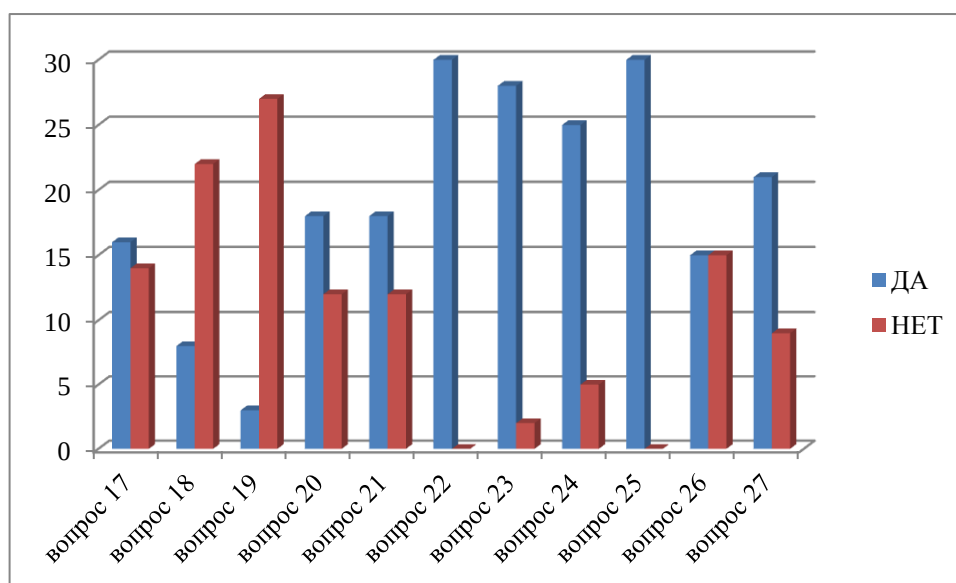


Рисунок 21 – Потребность в общении (блок 3)

Количество ответов «Да» составляет 212, ответов «Нет» - 118, разница практически в два раза. То есть работники не слишком нуждаются в общении, им достаточно текущих разговоров, обсуждений. Возвращаясь к результатам качественного состава трудовых ресурсов, необходимо отметить, что большая часть работников – мужчины, что определено спецификой деятельности организации. Мужчины меньше, чем женщины, испытывают потребность в общении, в разговорах, поэтому результаты данного анализа определены объективными причинами. Однако, явная разница определена в вопросах 22-25, в вопросах 18-19 преобладают ответы «Да», поэтому в ПРММ необходимо обеспечить поле взаимодействия и коммуникации для работников, так как это естественная человеческая

потребность – обсудить что-то, прийти к обоюдному решению, высказать собственную точку зрения.

Вывод: внутренняя мотивация находится на слабом уровне.

Рекомендации - обеспечивать развитие внутренних элементов коммуникативного взаимодействия, которые позволят людям быть более заинтересованными в работе как в факторе межличностного общения.

Блок 4 позволяет отразить ориентацию на карьерный рост.

Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Стремление к построению карьеры (блок 4)

Вопросы	ДА	НЕТ
28. Сотрудники стремятся сделать карьеру	20	10
29. Нужно чаще говорить о том, что результаты работы сотрудника оценены по достоинству	20	10
30. Предприятие должно предоставлять больше возможностей для продвижения по службе	17	12
31. На предприятии не хватает системы стимулирования, которая давала бы сотрудникам стимул для работы в качестве повышения	30	0
Итого	87	32

Для наглядности ответы представлены в виде диаграммы по вопросам на рисунке 22.

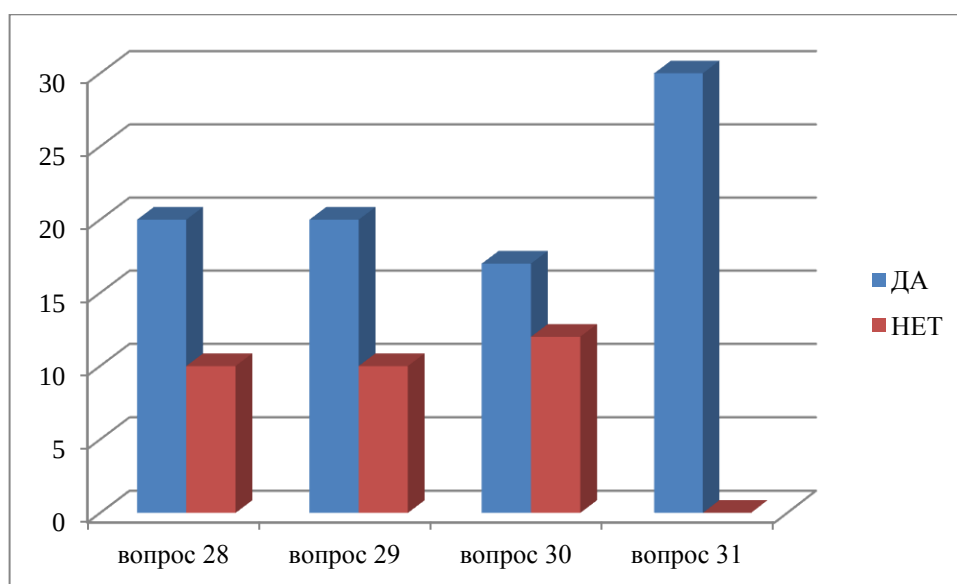


Рисунок 22 – Стремление к построению карьеры (блок 4)

Ответы однозначно определяют, что практически все работники ориентированы на карьерный рост – это естественная потребность любого специалиста в признании его профессиональных возможностей и достижений.

Ответов «Да» - 87, «Нет» - 32, разница более чем в два раза. Последний вопрос о необходимости стимулирования в форме повышения по карьерной лестнице. Работники преимущественно ориентированы на карьерный рост.

Необходимо расширять зоны ответственности, создавать систему, которая позволит продвигаться по карьерной лестнице.

Вывод: карьерные амбиции не удовлетворяются, мотивация на удовлетворение профессиональных потребностей развита слабо.

Рекомендации – повышение ответственности и предоставление шанса на построение карьеры.

Блок 5 позволяет увидеть потребности работников в самореализации и раскрытию собственных возможностей и способностей. Чем больше ответов «Да», тем хуже ситуация.

Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Обработка результатов анкетирования

Вопросы	ДА	НЕТ
32. Я считаю свою работу не интересной	8	22
33. Каждый день я пытаюсь выполнять мою работу на предприятии наилучшим образом	5	25
34. Когда я вечером иду домой, я горжусь тем, что сделал	0	30
35. Сотрудники чувствуют себя ненужными	2	28
36. Многие считают, что вокруг слишком много командуют	27	3
37. Сотрудники не могут по-настоящему раскрыть себя	19	11
38. Работа должна быть разнообразнее	8	22
39. При выполнении работы должно предоставляться больше свободы	4	26
Итого	73	167

Для наглядности ответы на вопросы представлены в виде диаграммы на рисунке 23.

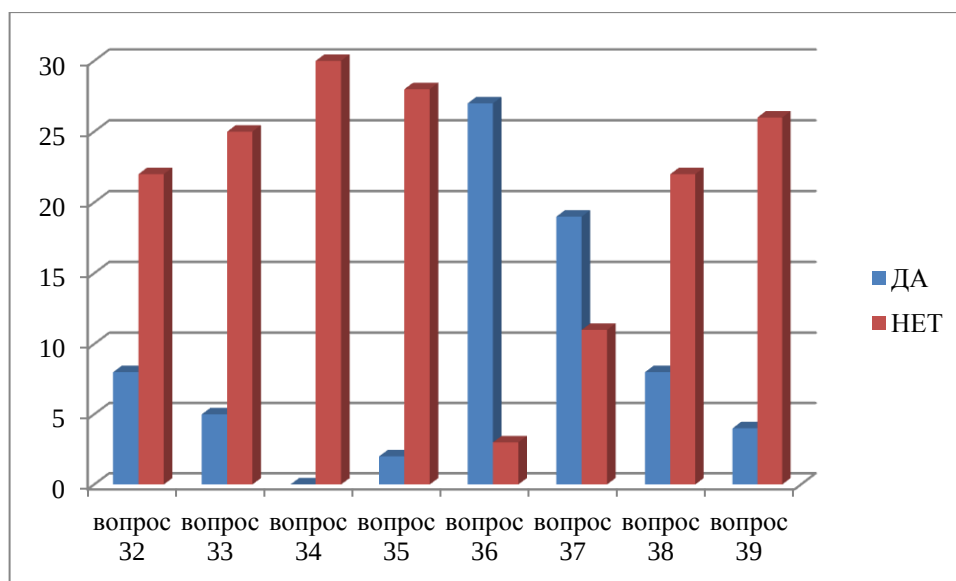


Рисунок 23 – Возможности самореализации (блок 5)

Количество ответов «Да» - 73, «Нет» - 167, разница более чем в два раза. Преобладающая часть ответов показывает, что работа слишком регламентирована, сам процесс четко управляем. С одной стороны неплохо, но для работников это означает действие в точно очерченных границах, что не позволят им проявлять себя и свои возможности, реализовать свой опыт для того, чтоб улучшить и свою работу, и деятельность организации в целом. Возможности самореализации практически полностью отсутствуют.

Вывод: самореализация работников отсутствует.

Рекомендации - воздействовать на работников через механизмы внутренней мотивации, которая позволяет работникам самореализоваться.

Таким образом, могут быть выделены мотивационные механизмы, которые действуют сейчас и развиты достаточно хорошо, или, наоборот, обладают низкой эффективностью. В организации выражен механизм материального стимулирования работников, уровень заработной платы достаточен и позволяет удовлетворять текущие потребности. Уровень заработной платы обеспечивает работникам стабильность и уверенность в будущем. Конечно, средняя заработная плата ниже, чем на предприятиях г.

Новосибирска, но выше заработной платы, которую получают работники других станций в Черепаново. У работников выражено желание повышения заработной платы, но это естественный момент экономических отношений.

Однако, обращаясь к теме ВКР, необходимо отметить, что уровень заработной платы и материальные стимулы - это система материальной мотивации. Нематериальная мотивация проявляется, в заинтересованности работников в работе, которая не подкрепляется денежными средствами для них. Результаты обработки позволяют увидеть, что нематериальная система мотивация развита слабо: люди не видят возможностей карьерного роста, не всегда могут реализоваться как профессионалы, коммуникационное поле взаимодействия достаточно слабое, люди не развивают общения и не всегда могут построить диалог, что проявляется в неспособности решать организационные проблемы сообща.

2.4.2 Построение мотивационного профиля персонала

Особенности системы мотивации позволила выявить методика Гречикова. Для того, чтобы определить, какие преимущественные направления стимулирования со стороны работников, необходимо построить мотивационный профиль персонала, что позволит воздействовать на работников через максимально эффективные инструменты стимулирования.

Вопросник к проведению тестирования приведен в приложении 2.

Опрос был проведен среди 50 работников, что составляет 56 % общей численности персонала. Обработка анкет работников ЭВЧД – ПРММ позволила получить следующие данные:

– Группа «Пол работников», численность анкетированных 31 мужчина, 9 женщин. В анкетировании приняли участие 26 мужчин и 225 женщин.

Средний индекс мотивации у мужчин: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ХО

Средний индекс мотивации у женщин: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,17
ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

– Группа «Руководители и специалисты; основной персонал». В анкетировании приняли участие 11 работников из категории руководителей и специалистов, а также 39 рабочих, которые относятся в категории производственного, вспомогательного и обслуживающего персонала.

Средний индекс мотивации по группе руководителей и специалистов: ИН - 0,23, ПР - 0,20, ПА - 0,15, ХО - 0,22, ЛЮ - 0,19, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ХО

Средний индекс мотивации по группе рабочих: ИН - 0,25, ПР - 0,19, ПА - 0,18, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ПР

– Группа «Уровень образования». В анкетировании приняли участие 5 работников с высшим образованием, и 45 человек, которые имеют другой уровень образования (не принимали участие работники со средним общим образованием).

Средний индекс мотивации по группе работников с высшим образованием: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ПР

Средний индекс мотивации по группе работников, которые не имеют высшего образования: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,24, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

– Группа «Возраст». В анкетировании принимали участие 13 работников в возрасте до 30 лет, 19 работников в возрасте от 30 до 40 лет, 15 работников в возрасте от 40 до 55 лет, 3 работника в возрасте старше 55 лет.

Средний индекс мотивации для работников до 30 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,21, ПА - 0,17, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

Средний индекс мотивации для работников от 30 до 40 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,18, ЛЮ - 0,20, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ПР

Средний индекс мотивации для работников от 40 до 55 лет: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ПР

Средний индекс мотивации для работников старше 55 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,18, ПА - 0,18, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,24, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

– Группа «Стаж работы». Анкетирование проведено среди сотрудников со стажем менее 5 лет – 7 человек, 5-15 лет 34 чел, более 15 лет – 9 человек.

Средний индекс мотивации для группы работников, имеющих стаж работы менее 5 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

Средний индекс мотивации для группы работников, имеющих стаж работы от 5 до 15 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,19, ПА - 0,17, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

Средний индекс мотивации по группе работников, имеющих стаж работы свыше 15 лет: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

Средний индекс мотивации: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,16, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

Расчеты отражают, какие мотивационные предпочтения выделяются у работников ЭВЧД – ПРММ. Сводка по всем индексам отражена в таблице 14.

Таблица 14 – Сводная таблица индексов мотивации

Группы	Индекс мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Мужчины	0,25	0,20	0,16	0,17	0,22
Женщины	0,26	0,20	0,17	0,15	0,23
Руководители и специалисты	0,23	0,20	0,15	0,22	0,19
Основной персонал (рабочие)	0,25	0,19	0,18	0,14	0,23
Имеющие высшее образование	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Не имеющие высшего образования	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
До 30 лет	0,25	0,21	0,17	0,14	0,22

Продолжение таблицы 14

30-40 лет	0,25	0,20	0,17	0,18	0,20
40-55 лет	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Старше 55 лет	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
До 5 лет	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
5-15 лет	0,25	0,19	0,17	0,15	0,23
Свыше 15 лет	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Общий индекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,22

Проведенный анализ позволяет определить, что доминирующим является инструментальный тип, для которого характерны материальные предпочтения, ценностная сторона трудовой деятельности и степень вознаграждение за выполнение трудовых обязанностей. Базовой формой для такого типа является денежная форма, но возможно применение и натуральной формы, так как целью работы людей является получение благ через доход, который обеспечивает работа. Вторым типом является люмпенизированный тип, для которого предпочтительны негативные и натуральные базовые формы стимулирования, а также патернализм.

Поскольку в рамках ВКР речь идет об использовании нематериальных форм мотивации и стимулирования, то необходимо определить, существует ли среди работников тип, который ориентирован не на материальное вознаграждение, а на содержание трудовых функций, то есть профессиональный тип. Людей такого типа около 20%. Такие работники стремятся доказать свои способности к выполнению работы. Для них эффективно организационное, моральное и денежное стимулирование.

Вывод по разделу 2.

Эксплуатационное вагонное депо – отраслевое структурное подразделение железной дороги, входящее в структуру вагонного хозяйства, в котором выделяется структурное подразделение - путевые ремонтно механические мастерские. В ПРММ выполняется средний ремонт и все текущие виды ремонтов и технических обслуживаний.

Кадровый состав определен в документе «Штатное расписание», которое утверждается ежегодно. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в ЭВЧД - ПРММ ст.Черепаново Западно- Сибирского филиала ОАО «РЖД» составляет в 2015 году 89 человек. Особенности кадрового состава: кадровый состав среднего возраста, большая часть работников достаточно длительное время работают в ПРММ, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации. Стабильно работающих на предприятии за последний год – 76 человек, это характеризует и создание условий, способствующих тому, чтобы люди работали в организации постоянно, и внешней обстановке, которая создает предпосылки для этого. Характеристика кадрового состава отражает достаточно благоприятную ситуацию в ПРММ, что подтверждает эффективность проводимой кадровой политики. Для характеристики существующих форм мотивации была использована типологическая модель В.И.Гречикова, а также разработан мотивационный профиль персонала. В результаты были выявлены основные существующие проблемы в сфере мотивации, выделены недостатки нематериальной формы мотивации, а также определена основная направленность персонала в сфере стимулирования. Материальная мотивация достаточно действенная, а нематериальная внутренняя мотивация выражена достаточно слабо. Карьерные амбиции не удовлетворяются, мотивация на удовлетворение профессиональных потребностей развита слабо. Самореализация работников отсутствует. Преимущественный состав работников относится к инструментальному и люмпенизированному типу, для которых наиболее эффективна система материальной мотивации, однако, выделяется и группа работников профессионального типа, ориентированная на содержание труда, а не на его стоимость.

Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации в ЭВЧД – ПРММ:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться,
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры,
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

3 Совершенствование системы нематериальной мотивации труда

3.1 Механизмы совершенствования системы мотивации на предприятии ЭВЧД - ПРММ ст. Черепаново Западно - Сибирского филиала ОАО «РЖД»

Проведенный во второй главе ВКР анализ позволил определить проблемы, существующие в системе нематериальной мотивации:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться,
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры,
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

Основные направления совершенствования определяются рядом выявленных недостатков.

В качестве механизмов совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ЭВЧД - ПРММ предлагается:

- создать кадровый резерв, который будет стимулировать работников, так как они будут видеть действительные перспективы для себя, что влечет за собой и увеличение заработной платы. С учетом того, что большая часть работников ориентирована на денежное вознаграждение по результатам труда, то, соответственно, данная форма нематериального стимулирования будет задействовать и механизмы, которые способны оказывать влияние на работников инструментального и люмпенизированного типов, которые доминируют среди работников ПРММ;
- создать коммуникационное поле, которое будет вовлекать в процесс общения, обеспечивать необходимое взаимодействие. Работники будут

чувствовать себя приближенными к процессу решения вопросов, что даст им возможность почувствовать значимость, получить признание профессионализма через выражение одобрения со стороны руководства при решении различных вопросов. Очень важно такое мероприятия при работе с профессиональным типом работников, поскольку для них важно признание, ценность работы, их знания, которые они могут привнести в производственный процесс;

– разработать систему конкурсов, которые позволят работникам всех категорий получать бонусы, возможно обеспечивающие и материальное вознаграждение, в связи с чем ориентация в данном мероприятии учитывает направленность на работников всех типов и расширение существующих в данный момент систем мотивации.

Так как рекомендуемые мероприятия необходимо будет закрепить, то соответственно, в завершение приводится проект «Положения о системе нематериального стимулирования».

3.2 Создание кадрового резерва

В организации совсем не выражены в рамках внутренней мотивации перспективы для работников, которые выражены в возможности построения карьеры, а ведь карьера – это важный мотиватор для целеустремленных работников, которые стремятся реализовать свой собственный профессиональный и личностный потенциал. Рассматривая карьеру как мотиватор, нужно выделить следующие ее особенности в рамках ЭВЧД – ПРММ. В организации работают преимущественно люди среднего возраста, с достаточно длительным стажем работы, ориентированные на получение материального вознаграждения. Возможность построения карьеры, во-первых, позволит людям почувствовать признание заслуг со стороны организации, во-вторых, повысит уровень их материального благосостояния, что как раз и нужно инструментальным типам, преобладающим в

организации. И в то же время карьера – это не материальный мотиватор. Для организации это означает, что сотрудники будут стремиться к повышению собственной квалификации, получению высшего образования, так как возможность продвижения по карьерной лестнице в рамках организации предполагает повышение уровня квалификации и образования.

Разработка резерва должна быть ориентирована ротацию кадров, то есть на кадровые перемещения в рамках организации, что еще позволит использовать кадровые резервы для формирования нового круга руководителей. Потребность организации в специалистах и руководителях есть, несмотря на то, что в настоящее время вакантных мест нет. Связано это с тем, что некоторые руководящие должности и должности специалистов заняты работниками пенсионного и предпенсионного возраста, то есть они в ближайшее время задумаются о прекращении работы. За этот период потенциальные руководители смогут получить необходимое высшее образование. Помимо этого работники, ориентированные на карьерный рост, будут формировать стабильный кадровый состав, то есть будет меньше увольнений, снизится коэффициент текучести кадров. Потенциальные руководители всегда обладают преимуществами по сравнению с руководителями, принимаемыми по системам внешнего найма: они знают специфику организации и работы в ней; имеют необходимый опыт с низших уровней до уровней более высокой квалификации работ; знают особенности выполняемых трудовых функций и условий работы; адаптированы, разделяют ценности организации. Для включения в кадровый резерв необходимо учитывать следующие моменты: уровень образования, стаж работы в организации, эффективность и продуктивность работы, деловые качества.

Перечень руководящего состава и специалистов представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Состав руководителей и специалистов

Должность	Ф.И.О.	Стаж работы, лет	Образование/ специальность	Возраст
Начальник сектора	Горнецкий Илья Николаевич	34	СГУПС, технология производства и ремонта подвижного транспорта	59
Начальник отдела экономики и финансов	Баласова Наталья Ивановна	27	КемГУ, инженер - экономист	54
Экономист	Губа Инна Валерьевна	13	Кыргызский государственный университет, экономика	35
Бухгалтер	Шинкевич Маргарита Алексеевна	7	СибГУТИ, бухгалтер - аудитор	29
Бухгалтер	Королева Оксана Алексеевна	30	Колыванский техникум НСО, бухгалтер	61
Секретарь	Фомина Ольга Петровна	18	Новосибирский техникум автотранспорта, делопроизводство	41
Специалист по автоматизации	Горулев Евгений Викторович	16	Новосибирский колледж связи, техник - программист	38
Специалист ПТО	Пинаев Павел Сергеевич	21	НГУ, системный администратор, обслуживание локальных сетей	43
Специалист ПТО	Слободко Иван Дмитриевич	26	СГУПС, бухгалтерский учет, анализ, аудит	50
Специалист ПТО	Юдина Алена Владимировна	3	СГУПС, бухгалтерский учет, анализ, аудит	27

Состав руководителей и специалистов достаточно разнороден, из 10 человек – 7 имеют высшее образование, 3 человека – имеют высшее профильное образование (СГУПС – Сибирский государственный университет путей путей сообщения г. Новосибирск). Самые младшие работники – Юдина А.В., Шинкевич М.А., также можно выделить группу

работников до 45 лет – Губа И.В., Фомина О.П., Горулев Е.В. Остальные работники старше 50 лет, то есть скоро они уходят на пенсию: начальнику сектора до пенсии 1 год, начальнику отдела экономики и финансов также 1 год, бухгалтер Королева О.А. работает, находясь на пенсии (6 лет). Единственному специалисту ПТО Слободко И.Д. 50 лет – до пенсии еще 10 лет, однако, он высказывает мнение о том, чтобы уйти на пенсию раньше по состоянию здоровья, в связи с чем именно на эти должности возможно рассмотреть построение кадрового резерва.

Создание резерва позволит планировать мероприятия, связанные с карьерным ростом, что создаст дополнительную мотивацию, способствуя самореализации работников. Предполагается использование специалистов, которые могут приняты на условиях внешнего найма – резюме находятся в отделе кадров ЭВЧД на настоящий момент. Такая ситуация помимо мотивационного эффекта на построение карьеры, обеспечит еще и здоровый уровень конкуренции, обусловленный нежеланием «своих» работников отдавать должность, которая является желаемой, «чужим» людям.

Рекомендуемый состав кадрового резерва приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Рекомендуемый кадровый резерв

Должность	Ф.И.О.	Стаж работы, лет	Образование	Возраст, лет	Занимаемая должность на данный момент
Начальник	Пинаев Павел Сергеевич	21	высшее	43	Специалист ПТО
	Игнатюк Иван Васильевич	26	Высшее профильное (СГУПС)	48	Внешний найм
Начальник отдела экономики и финансов	Губа Инна Валерьевна	13	Высшее	35	Экономист
	Борисенко Александр Иванович	21	Высшее	45	Внешний найм
Бухгалтер	Белобородова Арина Максимовна	9	Среднее профессиональное (профильное)	31	Специалист участка планирования
	Быкова Мария Николаевна	15	Высшее	36	Специалист 1 категории участка ТО
Специалист ПТО	Семыкин Валерий Николаевич	11	Высшее профильное	35	Внешний найм
	Болохов Виктор Викторович	13	Среднее профильное	34	Специалист 1 категории участка промывки

Таким образом, созданный резерв позволит выполнить перестановку кадров в рамках организации. Работники, предлагаемые к включению в кадровый резерв, будут оценены по заслугам: им предлагается возможность построения карьеры в организации.

На условиях внешнего найма предлагается привлекать Игнатюк И.В., Борисенко А.И., Семыкина В.Н., из которых 2 человека имеют высшее профильное образование, то есть полностью соответствуют требованиям к квалификации работников. В то же время конкуренцию им составляют работники организации, которые продвигаются в направлении вертикальной карьеры, однако, некоторые работники проигрывают тем людям, которые включены в кадровый резерв на условиях внешнего найма.

Пинаев П.С. – имеет высшее образование, является специалистом ПТО, достаточно долго работает в организации, среднего возраста, однако, учитывая планируемую должность, необходимо отметить существенные требования к уровню квалификации, то есть наличие именно высшего профильного образования либо в Сибирском государственном университете путей сообщения, либо в другом университете путей сообщения. Так как плановая должность достаточно высокая – максимум в пределах структурного подразделения, перспективы выхода на более высокие уровни управления с возможностью перехода в областной центр, что практикуется в работе ОАО «РЖД» в целом, то и требования к уровню квалификации определены однозначно. При разговоре о вероятности такого включения в кадровый резерв Пинаев П.С. ответил, что он однозначно готов к обучению и получению второго высшего профильного образования.

На должность начальника отдела экономики и финансов (ОЭиФ) предлагается два человека Губа И.В., в настоящее время работающая в организации, и Борисенко А.И. на условиях внешнего найма. Они обладают одинаковым уровнем квалификации, но у Борисенко А.И. больше стаж работы, а Губа И.В. долгое время работает в должности экономиста и знает все особенности работы. Вероятность Губы И.В. в занятии должности

начальника ОЭиФ достаточно высокая, однако, для того, чтобы снизить уровень конкуренции, она целенаправленно повышает свою квалификацию в данный момент и в разговоре отметила, что хотела бы занять должность начальника отдела, заинтересована в этом по материальным соображениям, готова на дополнительное обучение и повышение квалификации.

На должность бухгалтера предлагается два работника ЭВЧД – ПРММ: Белобородова А.М. и Быкова М.Н. Обе работают в организации и хотели бы перейти на работу в контору, так как уже испытывают сложности с выполнением физической работы, однако, работают на должностях в отделе ТО в силу отсутствия иных рабочих мест. Белобородова имеет среднее профильное образование, но у Быковой М.Н. высшее образование, хоть и не профильное. В разговоре Белобородова А.М. отметила свою готовность учиться, чтобы занять соответствующую должность.

На должности специалиста ПТО претендует два человека, для которых характерна практически аналогичная ситуация. Человек, привлекаемый в состав кадрового резерва, имеет высшее образование, а «свой» работник – среднее профильное образование. Болоховым В.В. также отмечена готовность учиться, чтобы занять место специалиста ПТО.

Необходимо отметить, что возраст людей, которых предлагается включать в кадровый резерв со стороны организации - от 34 до 43 лет. Это специалисты молодые, они могут принести пользу организации, а данное мероприятие будет выгодно двум сторонам предлагаемой системы нематериальной мотивации.

Как видно из предварительных заключений по разговорам с работниками, все они стремятся к повышению должности и многое готовы сделать для этого, то есть эффективность такого мероприятия достаточно высока.

Затраты на реализацию мероприятия нулевые.

3.3 Создание коммуникационного поля

Как показывали данные по анализу существующей системе мотивации, в организации слабо выражена способность работников по общению друг с другом. С одной стороны в мужском коллективе потребность в общении и коммуникациях значительно ниже, чем в женском коллективе, однако, стимулирование общения позволяет руководству лучше понимать своих работников и их проблемы в разных сферах, начиная с бытовых, и заканчивая профессиональными. Именно поэтому рекомендуется создать поле общения, которое позволит найти точки соприкосновения и максимально улучшить морально – психологический климат в коллективе, который, как отмечают сами работники, не слишком благоприятен сейчас.

Для обеспечения взаимодействия рекомендуется выделить специальную комнату, где люди смогут отдохнуть, провести свободное время, обсудить проблемы. Для решения конфликтов и затяжных психологических пауз, которые вызваны негативным отношением работников друг к другу в некоторых случаях, рекомендуется ввести в практику регулярные собрания коллектива – сейчас они отсутствуют. Такие собрания в настоящее время представляют собой планерки или «пятиминутки», на которые выделяется слишком мало времени, что не позволяет решать достаточно крупные проблемы и вопросы. На собраниях работники могут обсуждать проблемы, решать основные вопросы, получать информацию «из первых рук» от руководителей, а не домысливать и додумывать, что в результате в большинстве случаев приводит к некоторым недомолвкам и проблемам.

Для грамотного создания поля надо привлечь психолога, основной целью которого станет улучшение морально – психологического климата. Такая практика характерна для многих организаций, которые развивают кадровую политику в соответствии с новыми технологиями работы с персоналом.

Психолога предлагается привлечь на работу на 0,1 ставки, что составляет 4 часа в неделю. Такое предварительное привлечение на короткий срок позволит оценить реальную отдачу от работы и одновременно, не позволит нести первоначально высокие расходы, связанные с содержанием еще одной штатной единицы.

Сумма годовых затрат на мероприятие определяется на основании средней заработной платы одного работника организации (26345 руб./мес.):

$$26345 * 0,1 * 12 = 31614 \text{ руб./год.}$$

3.4 Разработка системы конкурсов

Система конкурсов позволит работникам получать признание со стороны организации и руководства, чувствовать себя нужными и ценными, что будет подтверждаться получением бонусов в разном виде - грамот, похвал, наградений и т.п. Обеспечение моральной заботы и обеспечение механизма самоутверждения и получения уважения для работника со стороны организации позволит обеспечить обратную связь, то есть будет получен необходимый мотивационный эффект.

Система предлагаемых конкурсов представлена в таблице 17.

Целями конкурсов будет поощрение сотрудников, которые добились лучших показателей; формирование позитивного отношения к исполнению трудовых обязанностей; формирование чувства ответственности за результаты труда; вызов гордости за принадлежность к профессии и к организации.

Таблица 17 – Система внутренних конкурсов

Внутренний конкурс	Бонус	Мотивация	Затраты на реализацию
Лучший работник (по периодам: месяц, квартал, год)	Материальное вознаграждение к заработной плате (3000 руб.), фотография на доске почета «Лучший работник месяца»	Работник получает единовременную денежную выплату, что эффективно для работников инструментального типа, но в рамках нематериальной мотивации обеспечивается признание его достижений и заслуг, об этом информируется коллектив. Для всех работников должны быть обеспечены равные возможности участия в конкурсах	3000*12=36000 р.
Атрибут статуса	Использование знаков отличия для разных направлений, например, значок лучший слесарь, лучший машинист и т.п.	Формируется признание профессионализма конкретного работника, что отличает его от остальных	Выпуск знаков отличия 3000 р. (единоразово)
Проведение конкурсов вне рабочего времени (фотоконкурсы, конкурсы художественной самодеятельности)	Выставка индивидуальных фоторабот, рисунков, организация концертов и пр.	Работники получают возможность продемонстрировать свои увлечения, на что не всегда есть средства, да и возможности	Нулевые
Итого затраты на конкурсы для работников, руб./год			39000 р.

Таким образом, суммарные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в рамках системы нематериальной мотивации составят:

$$31614 + 39000 = 70614 \text{ руб./год.}$$

Так как данные мероприятия не используются в рамках ЭВЧД – ПРММ (за исключением Доски почета), то необходимо внести корректировки в локальный документ «Положение о стимулировании персонала», что приведено в разделе 3.4.

3.5 Корректировка текста «Положения о стимулировании персонала»

Общие положения

Положение о нематериальной мотивации является внутренним документом организации.

Разработанная система нематериальной мотивации подразумевает нематериальную составляющую, обеспечивает привязку и оценку результатов достижений работников и вклад в достижение целей организации.

Деятельность в области нематериального стимулирования основывается на следующих принципах:

- формирование положительного имиджа
- самореализация сотрудников;
- здоровая конкуренция;
- возможность личного и профессионального развития;
- значимость человека;
- равенство всех участников в системе стимулирования;
- справедливость распределения средств поощрения.

Ответственность за стимулирование своих сотрудников несет начальник ЭВЧД – ПРММ.

Цели создания системы нематериального стимулирования:

- поощрять деятельность сотрудников, направленную на выполнение целей организации;
- стимулировать эффективный труд сотрудников организации;
- обеспечить сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности;
- обеспечить бесперебойную работу персонала всех подразделений организации;
- повысить удовлетворённость сотрудников трудом.

Меры поощрения и основания их применения:

- для персонала одним из направлений трудовой деятельности является повышение уровня качества выполняемых работ по ремонту и техническому обслуживанию. Таким образом, действия работников организации, направленные на решение этих задач, являются основанием для поощрения системой стимулирования.

Таблица 18 – Дополнительные мероприятия в рамках использования системы нематериального стимулирования

Основания для поощрения	Формы поощрений
Качественное выполнение профессиональных обязанностей, высокая исполнительность и инициативность	Присвоение звания лучшего работника; принятие участия в обсуждении производственных проблем с руководством; организация индивидуальных выставок по личным интересам в помещениях организации с обеспечением свободного доступа желающих

Показатели эффективности нематериального стимулирования:

- текучесть кадров в процентном соотношении,
- оценка удовлетворённости сотрудников организации.

Регламент работы организационного отдела с Положением о нематериальной мотивации:

- организационный отдел, руководствуясь данным Положением, составляет ежегодный план, организует и проводит периодические мероприятия по нематериальному стимулированию, занимается анализом

обратной связи, измерением удовлетворённости сотрудников работой, составляет отчёт о текучести кадров за прошедший год.

Требования к руководителю ЭВЧД – ПРММ:

- руководитель должен в полной мере поощрять своих сотрудников за высокие достижения в работе и пользоваться арсеналом нематериальных стимулов, предусмотренных данным Положением;

- совместно с руководителем организационного отдела разрабатывает план и проводит мероприятия по стимулированию сотрудников;

- руководитель составляет отчёт об использовании выделенных средств на реализацию мероприятий по нематериальному стимулированию.

Ресурсы, выделяемые на нематериальное стимулирование, и порядок их реализации. На основании планов работ по реализации мероприятий нематериального стимулирования руководитель организационного отдела осуществляет предварительное и окончательное планирование расходов на нематериальную мотивацию. Исходя из выделенного бюджета и утвержденных программ, планируются затраты, уточняются провайдеры с учётом имеющихся на рынке предложений. Анализируется доступность мероприятий и их приоритетность, вероятностные расходы. Затраты считаются утверждёнными, когда план мероприятий подписан высшим руководством организации.

3.6 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект:

Снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;

Повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышении продуктивности работы.

Оценим показатели эффективности предлагаемой системы через расчет снижения коэффициента текучести кадров и повышения производительности труда.

Снижение коэффициента текучести кадров. Коэффициент текучести кадров в 2015 году составляет 12%, анализ причин увольнения определяет, что две причины увольнения в 2015 году - новое место работы с более высоким уровнем оплаты труда; отсутствуют формы стимулирования. Эти проблемы могут быть решены за счет внедрения мероприятий нематериальной мотивации. Так как указанные причины являются основными, то можно определить, что уровень текучести снизится до 1% (1 человек), следовательно, у предприятия не будет необходимости во внешнем найме, что снизит затраты на найм.

В 2014 году величина затрат на подготовку работника, принимаемого на условиях внешнего найма, составляет:

5000 руб. – средняя величина доплат за совмещение профессий;

10000 руб. – сумма заработной платы работника на период испытательного срока 6 месяцев;

25000 руб. – средние затраты на подготовку работника в период испытательного срока.

Итого сумма затрат на 1 работника:

$(5000+10000)*6+25000=115000$ руб., в расчете на подготовку работников, которые должны быть приняты на место уволившихся в 2015 году,

$115000 \cdot 5 = 575000$ руб. – то есть эти затраты организация не будет нести, так как будет исключен фактор приема новых сотрудников на работу, что повлияет на снижение уровня себестоимости и повышение чистой прибыли.

Снижение себестоимости с уровня $565646 - 575 = 565071$ тыс. руб.

Повышение производительности труда. В 2015 году производительность труда составляет 6664,6 тыс. руб./чел. Создание условий через создание мотивационного эффекта позволит увеличивать доход работников, что будет обусловлено изменением условий работы и созданием более комфортной обстановки. Плановое увеличение производительности составит 2,5%, то есть производительность труда будет составлять $6664,6 \cdot 1,025 = 6831,2$ тыс. руб., при условии численности 89 чел. выручка составит $6831,2 \cdot 89 = 607977$ тыс. руб.

В таблице 19 представлены прогнозные показатели по изменению основных показателей с учетом вышеизложенных расчетов, что позволит рассчитать относительный эффект от реализации мероприятий.

Таблица 19 – Изменение основных показателей

Показатели	2015 год с учетом рекомендаций	2015 год фактически	Отклонения (+,-)
Выручка	607977	593132	14845
Себестоимость продаж	565071	565646	-575
Чистая прибыль (убыток)	42906	27486	15420

Внедрение мероприятий позволит увеличить чистую прибыль на 15420 тыс.руб.

Расчет экономической эффективности определим по формуле:

$$\mathcal{E} = P/Z \cdot 100\%$$

Где $\mathcal{E}$ – эффективность, %, P – результат, тыс.руб., Z – затраты, тыс.руб.

$$\mathcal{E} = 15420 / 70614 \cdot 100\% = 21,8\%$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 21,8%.

Можно отметить социальный эффект при внедрении рекомендуемых мероприятий системы нематериального стимулирования:

- работники более комфортно чувствуют себя на рабочем месте, улучшение морально – психологического климата обеспечивает повышенный уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей,

- уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать производственные задачи и повышать эффективности решений,

- работники принимают с позитивным настроем систему ценностей, они обеспечивают обратную связь в ответ на заботу организации и руководителей о них не только как о единицах, которые приносят прибыль, но и как о личностях, каждая из которых обладает собственными интересами.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3204	Штылева Е.А.

Институт	<i>Институт электронного обучения</i>	Кафедра	<i>менеджмента</i>
Уровень образования	<i>высшее</i>	Направление/ специальность	<i>Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> <i>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</i> <i>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> <i>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</i>	Менеджер по кадрам ст.Черепаново ОАО «РЖД» Западно – Сибирской железной дороги - Вредные проявления факторов: шумы, вибрация, электромагнитные поля, метеоусловия - Опасные факторы: механической, электрической, пожарной природы - Негативного воздействия на окружающую среду: шумы, вибрация, загрязнение сточных вод - ЧС: природного характера

<i>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</i>	
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	ТК РФ Распоряжения, письма, приказы ОАО «РЖД» в сфере социальной ответственности
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> <i>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> <i>- системы организации труда и его безопасности;</i> <i>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> <i>- системы социальных гарантий организации;</i> <i>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i>	Корпоративная культура Система ОТ и БЖ Система организации обучения и развития персонала Социальные гарантии для работающих и неработающих (пенсионеров)
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> <i>- содействие охране окружающей среды;</i> <i>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> <i>- спонсорство и корпоративная</i>	Мероприятия в области охраны окружающей среды Взаимодействие с органами власти и местного самоуправления Спонсорство Благотворительность

благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Ответственность перед покупателями
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Нормы трудового законодательства Нормы специальных правовых и нормативных законодательных актов Внутренние нормативные документы и регламенты
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Старший преподаватель	Громова Т.В.			
-----------------------	--------------	--	--	--

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 - 3204	Штылева Е.А.		

4 Социальная ответственность

Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Принципы корпоративной культуры ст.Черепаново ОАО «РЖД»

Общие положения по корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД» действуют в рамках всех филиалов, дочерних и зависимых обществ холдинга, а также в пределах всех их структурных подразделений. Основанием для раскрытия понятия социальной ответственности и основных направлений КСО является локальный документ «Кодекс деловой этики ОАО «Российские железные дороги», принятый распоряжением ОАО «РЖД» №1143р от 06.05.2015 года.

Этические принципы представляют собой свод норм, следуя которым работники реализуют на практике требования корпоративных компетенций. Этические принципы являются основой для определения линии поведения работников.

Основными этическими принципами в ОАО «РЖД» являются:

- ставить на первое место человека,
- работать на совесть,
- гордиться званием работника ОАО «РЖД»,
- опираться на мастерство,
- ориентироваться на результат,
- принимать взвешенные решения,
- соблюдать коммерческие интересы ОАО «РЖД»,
- быть лидером.

Политика в области взаимоотношений с персоналом основывается на партнерстве и взаимном уважении, позволяет добиваться большей производительности труда, лояльности по отношению к управленческим решениям, сокращения расходов на набор, переподготовку и удержание сотрудников. С 2006 года в ОАО «РЖД» действует Кодекс деловой этики,

устанавливающий основные нормы и правила, с учетом которых осуществляется межгрупповое и индивидуальное взаимодействие, в том числе и в рамках трудового процесса. Кодекс обозначает ряд обязательств и принципов, определяющих позицию Компании во взаимоотношениях с сотрудниками и обществом и принимаемых Компанией добровольно.

Кодекс определяет позицию Компании по отношению к работникам следующим образом: «Компания обеспечивает благоприятные и безопасные условия труда для работников и осуществляет их социальное и медицинское обеспечение в рамках коллективного договора и соответствующих программ, действующих в Компании. Компания обеспечивает равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности. Компания уважает частную жизнь работников, не допуская какого-либо вмешательства в нее».

Важную роль играет правовой регулятор взаимоотношений - Коллективный договор ОАО «РЖД» каждого филиала с работником и профсоюзом. По Коллективному договору у Компании как работодателя есть обязательства по отношению к каждому работнику и трудовому коллективу, одновременно с этим у работников есть индивидуальные и коллективные обязанности перед своей компанией.

Важную роль в системе взаимоотношений Компании и персонала играют также профсоюзные организации, которые выражают интересы трудового коллектива и являются дополнительным связующим звеном для каждого сотрудника с Компанией.

Стратегической программой развития ОАО «РЖД» социальная сфера определена как важная составляющая жизнедеятельности и обеспечения устойчивой работы ОАО «РЖД». Вложения в социальную сферу – это не только выполнение обязательств перед сотрудниками и обществом, но и инструмент повышения производственно–экономической эффективности ОАО «РЖД».

Системы организации труда и его безопасности

Жизнь и здоровье работников, а также охрана их труда имеют приоритетное значение, поэтому в организации прилагается максимум усилий для обеспечения безопасности и исключения несчастные случаи и аварийные ситуации. Сохранение жизни и здоровья являются собственным осознанным выбором каждого человека, основанном на личной ответственности каждого работника осмотрительности, осторожности и соблюдении правил техники безопасности.

Обеспечение условий безопасного труда – прямая обязанность руководителей всех уровней управления. Работники несут ответственность за выполнение требований безопасности и соблюдение норм охраны труда и здоровья на рабочих местах. Железнодорожная инфраструктура при нарушении правил ее эксплуатации представляет источник повышенной опасности для граждан. Это возлагает на работников ответственность как за предупреждение травматизма и несчастных случаев на железнодорожной инфраструктуре, так и за проведение профилактической разъяснительной работы среди населения.

Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации

В ОАО «РЖД» работают более 1 млн. 256 тыс. 571 человек, которые круглосуточно обеспечивают бесперебойную работу железнодорожного транспорта и перевозку пассажиров и грузов. Это главный капитал Компании.

Основным событием в совершенствовании организации управления персоналом в Компании в 2006 году стало принятие Правлением ОАО «РЖД» Функциональной стратегии развития кадрового потенциала. Реализация стратегии в первую очередь была направлена на обеспечение потребностей филиалов и структурных подразделений в квалифицированных

кадрах руководителей, специалистов и работников массовых профессий, а также на эффективное развитие кадрового потенциала.

В течение 2015 года на работу в ОАО «РЖД» были приняты 160 тыс. новых работников, уволены 230 тыс. работников. Из ВУЗов, техникумов и колледжей в структурные подразделения филиалов Компании приняты более 8 тысяч молодых специалистов.

Обеспечено укомплектование подготовленными специалистами новых структур внутри Компании. При подборе персонала Компания пользовалась услугами 26 кадровых агентств. В решении кадровых вопросов ОАО «РЖД» используются возможности и опыт организаторской работы Национального союза кадровиков.

В целях организации и объединения функций по учету, анализу, планированию, оперативному руководству кадровыми процессами в течение 2006 года проводились работы по внедрению и модернизации Единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами (ЕКАСУТР).

В 2015 году в Компании прошли обучение 59,3 тысяч рабочих (из них 37 тысяч – в технических школах и учебных центрах железных дорог), повысили свою квалификацию 160,8 тысяч рабочих. Проведена значительная работа по совершенствованию подготовки сотрудников для Компании:

- обновлены учебные планы и программы подготовки специалистов с учетом современного состояния техники и технологического процесса,
- внедряются новые подходы в подготовке перспективного резерва из числа студентов старших курсов и молодых специалистов,
- совершенствуются формы поддержки талантливой молодёжи для её привлечения в Компанию.

За счет средств инвестиционной программы в 2015 году (более 600 млн. руб.) укреплен материально-техническая и учебно-лабораторная база образовательных учреждений ОАО «РЖД». Проведена реконструкция учебных корпусов и общежитий, приобретены необходимые технические

средства: плоттеры, ламинаторы, мультимедийные комплексы и другое современное оборудование.

Технические школы и учебные центры укомплектованы новыми учебными планами и программами издания 2015 и 2016 годов. В учебном процессе используется более 2000 современных компьютеров. Вместе с тем в образовательных учреждениях ОАО «РЖД» необходимо омоложение преподавательского состава, привлечение к процессу обучения квалифицированных специалистов с практическим опытом работы, все еще недостаточен уровень материально-технического обеспечения.

В 2015 году 122 руководителя ОАО «РЖД» прошли зарубежную стажировку в Германии, Франции, Испании. 87 молодых руководителей структурных подразделений железных дорог прошли обучение по вопросам организации бизнеса на рынке транспортных услуг со стажировкой в Германии.

Организована подготовка менеджеров среднего управленческого звена по программе переподготовки «Мастер делового администрирования - MBA» в Высшей транспортной бизнес-школе Московского государственного университета путей сообщения и по программе «Корпоративный директор» и группы менеджеров в Государственном университете – Высшей школе экономики.

В Российской академии путей сообщения прошли обучение главные инженеры департаментов, начальники и заместители начальников технических отделов департаментов по основам управления и коммерциализации интеллектуальной собственности ОАО «РЖД».

В целом в 2015 году обеспечена подготовка, переподготовка и повышение квалификации более 238,2 тыс. рабочих Компании и 69,5 тыс. руководителей и специалистов.

Для обеспечения ОАО «РЖД» квалифицированными специалистами, создания перспективного кадрового резерва Компания ориентируется, в первую очередь, на ВУЗы и техникумы (колледжи) железнодорожного

транспорта. Сегодня подготовку специалистов для Компании ведут 10 ВУЗов и 47 техникумов и колледжей железнодорожного транспорта, расположенных на всей территории Российской Федерации. В настоящее время завершается организационная работа по формированию на базе ВУЗов железнодорожного транспорта университетских комплексов, в состав которых войдут техникумы и колледжи железнодорожного транспорта.

Учебные заведения готовят специалистов на договорной основе. Целевая подготовка позволяет достаточно эффективно проводить работу по долгосрочному планированию и укомплектованию структурных подразделений филиалов Компании квалифицированным персоналом, в том числе, и в отдаленных и малонаселенных регионах страны.

Порядок работы филиалов ОАО «РЖД» по организации целевой подготовки специалистов определяется «Положением о целевой подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием для железных дорог, других филиалов и иных структурных подразделений ОАО «РЖД».

Целевая подготовка специалистов осуществляется в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов за счет средств федерального бюджета. Вместе с тем ОАО «РЖД» предъявляет дополнительные требования к качеству и уровню подготовки специалистов.

Для реализации этих требований Компания ежегодно выделяет учебным заведениям необходимые средства на компенсацию затрат, связанных с целевой подготовкой специалистов (т.е. на дополнительные занятия по темам, разделам и дисциплинам, определяемым железными дорогами и другими филиалами ОАО «РЖД»; на организацию практики на рабочих местах и т.д.).

По состоянию на начало 2016 года общее количество студентов-целевиков составило:

– по очной форме в ВУЗах - 16,7 тыс. человек, в техникумах - 15,8 тыс.;

– по заочной форме в ВУЗах - 9,2 тыс. человек, в техникумах - 9,8 тыс. человек.

Свыше 90% студентов-целевиков обучаются по техническим специальностям железнодорожного профиля.

Важным вопросом по обеспечению качественной подготовки специалистов является организация производственной практики студентов в структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД». В 2015 году на железных дорогах прошли производственную практику более 20 тыс. студентов, из них 50% обучающихся по целевым направлениям.

В течение 2015 года прошли профессиональную переподготовку, повышение квалификации и обучение вторым профессиям свыше 56 тыс. рабочих кадров, прибыли и приступили к работе в филиалах и структурных подразделениях ОАО «РЖД» 8,3 тыс. выпускников высших и средних учебных заведений.

Социальные гарантии персоналу

Работу по социальной поддержке работников ОАО «РЖД» осуществляет совместно с фондом «Благосостояние». В 2015 году 19 тыс. работников оформлена корпоративная пенсия. На конец 2015 года в Компании зарегистрированы 245 тыс. участников-вкладчиков негосударственного пенсионного обеспечения.

Правовым актом, регулирующим социально–трудовые отношения в Компании, является Коллективный договор ОАО «РЖД», который также служит основанием для заключения коллективных договоров в филиалах Компании.

На основе принципов социального партнерства в ОАО «РЖД» создан реально работающий механизм по урегулированию коллективных и индивидуальных трудовых споров в трудовых коллективах согласно законодательству, обеспечению их стабильной работы и социальной защиты работников и ветеранов Компании.

Компания стремится к формированию дифференцированных компенсационных пакетов для каждого из уровней управления, включающих в себя различные социальные услуги (медицинскую страховку, оплату проезда и др.). Продвижение по карьерной лестнице внутри Компании сопровождается увеличением компенсационного пакета.

По состоянию на начало 2015 года средняя стоимость социального пакета (с учетом оздоровления в домах отдыха и санаториях, медицинского обслуживания и других социальных гарантий) составляет около 30 тыс. рублей в год на каждого работника, 5,9 тыс. рублей – для неработающего пенсионера.

Основными составляющими социального пакета для работников Компании являются:

- добровольное медицинское страхование,
- отчисление в НПФ «Благосостояние»,
- 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 км.,
- компенсация затрат на приобретение бытового топлива нуждающимся в нем работникам в соответствии с «Правилами выдачи бытового топлива»,
- единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника впервые из ОАО «РЖД» в связи с уходом на пенсию независимо от возраста, в том числе по инвалидности 1 и 2 группы,
- полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путевок в санатории, профилактории и другие санаторно–курортные учреждения ОАО «РЖД»,

- 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, равное двукратному минимальному размеру оплаты труда в ОАО «РЖД» (сверх установленного законодательством Российской Федерации),
- ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста, равное минимальному размеру оплаты труда в Российской Федерации,
- 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,
- материальная помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск,
- единовременная денежная помощь уволенным в запас военно-служащим по призыву при их возвращении в ОАО «РЖД» в размере не менее двух месячных тарифных ставок (окладов) по должности, на которую они были приняты до призыва,
- прочие льготы и гарантии, предусмотренные коллективным договором ОАО «РЖД».

Основными составляющими социального пакета неработающих пенсионеров Компании являются:

- ежемесячная материальная помощь, осуществляемая через благотворительный фонд «Почет» (эту помощь получают около 620 тысяч ветеранов),
- обеспечение бытовым топливом,
- оказание медицинской помощи и санаторно-курортное оздоровление, изготовление и ремонт зубных протезов,

- оказание материальной помощи семье в случае смерти пенсионера,
- предоставление права бесплатного проезда по годовому билету в пригородном сообщении и в поездах дальнего следования,
- оказание единовременной материальной помощи к знаменательным датам.

Среди общего перечня социальных гарантий размер заработной платы является, главным, поскольку рост реальной заработной платы – по-прежнему наиболее важный фактор при решении многих социальных проблем и ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду. Для работников ОАО «РЖД» заработная плата регулярно индексируется в зависимости от роста потребительских цен, повышается в соответствии с ростом производительности труда.

Анализ факторов внешней социальной ответственности

Содействие охране окружающей среды

На железных дорогах ОАО «РЖД» регулярно внедряются прогрессивные технические средства и технологии, совершенствующие работу энергетического хозяйства Компании, что способствует одновременно и улучшению условий труда обслуживающего персонала.

В 2015 году на многие железные дороги поставлены практически необслуживаемые модульные котельные, работающие на мазуте и газе, внедрены газовые инфракрасные излучатели для отопления рабочих мест. На всех железных дорогах введены в эксплуатацию системы электрического отопления помещений, что позволило значительно сократить трудозатраты на обслуживание мелких котельных и различного вида печей. Реализация этих мероприятий позволяет решать вопросы создания комфортных условий на рабочих местах в производственных помещениях при улучшении экологических показателей по сравнению с ранее применявшимися системами.

В 2015 году достигнуто снижение сброса загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты за счет реконструкции и строительства канализационных очистных сооружений, внедрения природоохранных технологий. Передача очистных сооружений в муниципальную собственность также способствовала сокращению сброса загрязненных стоков в водные объекты.

Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты по железным дорогам в 2015 году составил 17,4 млн. м³, что на 4,4 млн. м³ (или на 25,3%) меньше, чем в 2014 году.

Было достигнуто сокращение потребления воды за счет внедрения водосберегающих технологий, систем оборотного водоснабжения, нормирования и приборного учета водопотребления.

В 2015 году ОАО «РЖД» передано другим предприятиям для использования и обезвреживания, хранения, захоронения 1873,2 тыс. тонн отходов производства потребления. В результате проведенной работы по обезвреживанию, использованию и передаче отходов производства другим предприятиям на площадках структурных подразделений ОАО «РЖД» их наличие на конец 2015 года составило 105,5 тыс. тонн. Доля использования и обезвреживания отходов в ОАО «РЖД» в 2015 году составила 30,1%, что выше на 3,3% по сравнению с 2014 годом.

ОАО «РЖД» выполняет обязательства по осуществлению природоохранной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Управлением природоохранной деятельности в ОАО «РЖД» занимаются Управление охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля, отделы и сектора охраны природы в управлениях железных дорог, сектора охраны природы, инспекторы по охране природы и экологические лаборатории в отделениях железных дорог. Производственный экологический контроль выполняют 56 лабораторий. В Компании действует собственный Научно-производственный центр по охране окружающей среды – филиал ОАО «РЖД», расположенный в г.

Ярославле. Работа природоохранных подразделений в немалой степени способствует стабильному снижению техногенного воздействия отрасли на окружающую среду.

В ОАО «РЖД» постоянно проводится работа по перевооружению технических средств, замене подвижного состава, реконструкции инфраструктуры. В частности, постоянно расширяется применение электрической тяги, что обеспечивает снижение выбросов вредных веществ в атмосферу и уменьшает загрязнение почв тяжелыми металлами. В настоящее время более 80% грузовых и пассажирских перевозок осуществляются электрической тягой. При капитальном ремонте пути деревянные шпалы (пропитанные антисептиками) заменяются на экологически чистые железобетонные. На шпалопропиточных заводах ОАО «РЖД» применяется до 60% более экологичного антисептика, не содержащего фенола. Такая технология пропитки шпал позволяет почти в 3 раза снизить выбросы вредных веществ в окружающую среду.

При капитальном ремонте тепловозов осуществляется замена устаревших малоэкономичных дизелей на современные экономичные дизели отечественного производства, которые повышают топливную экономичность отремонтированных тепловозов на 15%. Ведутся работы по созданию дизеля третьего поколения с улучшенными ресурсными и экологическими показателями. Пассажирские вагоны оснащаются экологически чистыми туалетными комплексами.

В целях усиления экологического контроля Всероссийским научно-исследовательским институтом совместно с Институтом физики и атмосферы РАН при участии Института химии Макса Планка (Германия) создан и оборудован на базе двух вагонов уникальный измерительный комплекс, позволяющий вести прямые и дистанционные наблюдения за состоянием окружающей среды во время движения поезда.

В отраслевых вузах осуществляется подготовка специалистов в области охраны окружающей среды. А в Российской академии путей

сообщения и в Научном производственном центре по охране окружающей среды - повышение квалификации руководителей и специалистов железнодорожного транспорта.

За последние годы отмечается устойчивое снижение негативного воздействия железнодорожного транспорта на окружающую среду. Уменьшается количество выбросов вредных веществ в атмосферу, использование воды, сбросы загрязненных сточных вод. При этом, уменьшение негативного воздействия на окружающую среду и расширение спектра экологических мероприятий остается приоритетной задачей Компании.

К числу наиболее важных задач экологической политики Компании относятся:

- уменьшение негативного воздействия на окружающую среду,
- техническое перевооружение и модернизация оборудования с целью повышения экологической безопасности,
- успешная реализация отраслевых экологических программ и проектов,
- ресурсосбережение,
- усовершенствование экологического менеджмента.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью

Исходя из высокой общественной значимости деятельности и в целях реализации своей миссии, ОАО «РЖД» осуществляет широкий комплекс мероприятий социального и экологического характера, направленный, на расширение и повышение эффективности взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), а именно:

- потребителями услуг Компании,
- персоналом Компании,
- органами местного самоуправления,
- федеральными и региональными органами власти,

- партнерами,
- инвесторами,
- акционером,
- общественными организациями и объединениями.

Взаимодействие Компании с различными группами стейкхолдеров осуществляется на основе принципов корпоративного поведения, в числе которых важнейшими являются информационная открытость, достоверность, отсутствие дискриминации, своевременность и полнота информации, уважение к интересам партнера, ключевое значение репутации и другие принципы.

Одной из ключевых задач в области работы по взаимодействию со стейкхолдерами Компании является налаживание продуктивного информационного обмена. Информационная политика Компании направлена на наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон в достоверной информации о деятельности Компании и событиях, происходящих вокруг нее.

Информационная политика основана на российской и международной практике корпоративного управления и консолидирует требования отечественных и международных стандартов корпоративного управления по вопросу раскрытия информации.

ОАО «РЖД» при обеспечении доступности информации для всех заинтересованных сторон руководствуется принципами оперативности, регулярности, доступности, достоверности, полноты, сбалансированности, равноправия. Перечисленные принципы подразумевают отсутствие цензуры и обнародование негативной информации в случае ее появления. Компания не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе, если эта информация, не являясь конфиденциальной, была способна повлиять на принятие инвестиционных или других решений заинтересованными сторонами.

Помимо обязательно раскрываемой информации, Компания на добровольной основе предоставляет сведения о своей производственной и иной деятельности, корпоративной социальной ответственности, а также другую внутриорганизационную информацию в целях более полного информирования стейкхолдеров о собственной деятельности.

В частности, общедоступной является следующая информация:

- личные данные членов Совета директоров и Правления Компании;
- данные о корпоративной социальной и кадровой политике;
- сведения об участии Компании в национальных и международных проектах;
- факты благотворительной и спонсорской деятельности;
- случаи загрязнения окружающей среды и факты, оказывающие негативное воздействие на экологическую безопасность граждан;
- финансово-хозяйственная деятельность;
- стратегические вопросы и проекты развития;
- ход структурной реформы на железнодорожном транспорте;
- информация о рейтингах, присвоенных Компании;
- информация о закупочной и оценочной деятельности;
- о введении новых услуг и иных возможностей для стейкхолдеров;
- информация о любых фактах, имеющих значение при принятии инвестиционных и иных решений, связанных с ОАО «РЖД».

Для раскрытия информации всем заинтересованным сторонам и соблюдения перечисленных ранее принципов используются следующие способы:

- размещение информации в сети Интернет на общедоступной и бесплатной основе;
- предоставление информации и документов Компании по запросу стейкхолдеров;

- публикация информации в официальном периодическом печатном издании Компании – газете «Гудок» – и иных средствах массовой информации;

- регулярные встречи менеджмента Компании с заинтересованными сторонами в целях выяснения их позиции и мнений по основным вопросам развития и деятельности Компании.

Реализация задачи обеспечения продуктивного информационного обмена со всеми заинтересованными сторонами заключается и в следовании общемировым нормам и правилам в области социальной ответственности бизнеса. В связи с этим, в Компании начата практика по составлению регулярной социальной отчетности и представлению ее результатов широкой общественности.

Единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляются Правительством Российской Федерации.

Мировой опыт показывает, что использование жестких мер государственного регулирования должно сопровождаться активным государственным участием в финансировании и развитии железных дорог. В большинстве развитых стран даже при многократно более высоком, чем в России, уровне железнодорожных тарифов, участие государственных бюджетов в покрытии расходов инфраструктуры составляет до 40 и более процентов.

ОАО «РЖД» ведет постоянный диалог с органами государственной власти по этому поводу. Сегодня доля бюджетного финансирования развития железнодорожного транспорта составляет около 7% от бюджетных средств, выделяемых на всю транспортную систему, что в 6 раз меньше вклада железнодорожного транспорта в обеспечение потребностей экономики и населения страны в перевозках. При этом доля отчислений ОАО «РЖД» от общего объема доходов Компании в бюджеты и внебюджетные фонды различного уровня составляет около 20% общих доходов.

В 2015 году получило развитие создание совместных проектов в области государственно-частного партнерства с участием субъектов РФ и бизнес-структур. Развитие сотрудничества с бизнес-структурами на региональном уровне является одним из наиболее перспективных направлений региональной политики Компании, так как размещение заказов на поставку промышленной продукции для нужд ОАО «РЖД» способствует повышению социальной стабильности в регионе, увеличивает количество рабочих мест и объем налоговых поступлений в региональный бюджет.

Еще одним направлением сотрудничества Компании и органов государственной власти является обеспечение бюджетной поддержки эксплуатации малоинтенсивных железнодорожных линий. Эксплуатируя эти линии, ОАО «РЖД» несет на себе значительную социальную нагрузку, связывая отдаленные поселки с районными центрами в труднодоступной местности и обеспечивая рабочие места для населения, стабилизируя тем самым социальный климат в отдаленных районах страны.

Спонсорство и корпоративная благотворительность

Благотворительная и спонсорская деятельность рассматривается Компанией как обязательная часть социальной политики и один из важнейших инструментов взаимодействия с обществом.

Вопросы оказания материальной помощи работникам ОАО «РЖД», ветеранам, пенсионерам, общественным, религиозным и другим организациям и гражданам рассматриваются на постоянно действующих Комиссиях ОАО «РЖД» по рассмотрению обращений по оказанию материальной помощи общественных, религиозных и иных организаций и по рассмотрению заявлений граждан об оказании материальной помощи. Основные принципы оказания благотворительной помощи:

– принцип патернализма (забота руководства Компании по отношению к работникам, пенсионерам и ветеранам железнодорожного транспорта);

- принцип социальной справедливости;
- принцип взвешенного решения (всесторонний и полный анализ поступающих в Комиссию обращений, их обоснованность).

Одним из направлений спонсорской деятельности ОАО «РЖД» является оказание рекламных услуг профессиональными спортивными клубами. Выделяются следующие основные принципы выбора таких клубов для заключения с ними договоров:

- принцип зрелищности;
- принцип популярности (как среди железнодорожников и членов их семей, так и среди населения);
- достигаемые спортивные результаты.

Компания выступает организатором и спонсором ряда профессиональных благотворительных мероприятий. ОАО «РЖД» выступает спонсором масштабных культурных и благотворительных проектов как регионального, так и федерального уровня

Следует особо отметить участие Компании в создании и поддержке благотворительных фондов:

- по инициативе ОАО «РЖД» был создан благотворительный фонд «Тепло сердец».
- фонд «Ораниенбаум» создан в 2004 году, его учредителями являются ОАО «Уралкалий» и ООО «Национальная контейнерная компания». Основная идея создателей Фонда - объединить усилия тех, кому дорого историческое и культурное наследие России. Среди партнеров фонда «Ораниенбаум» такие компании, как «РЖД», «Транснефть», «Морской порт Санкт-Петербург» и другие.
- ОАО «РЖД» является партнером фонда Андрея Первозванного.

Ответственность перед потребителями товаров и услуг

Для потребителей в России железнодорожный транспорт является сегодня самым востребованным и доступным. Ежегодно ОАО «РЖД»

перевозит свыше 1,3 млрд. пассажиров. Сегодня важной задачей для Компании является дальнейшее увеличение количества пользователей и частоты пользования услугами.

Оказывая услуги на не дискриминационной основе, Компания заинтересована в постоянном диалоге с потребителями с целью получения в режиме обратной связи ценной информации о потребительских предпочтениях, требованиях, интересах. При этом важнейшей формой взаимоотношений с потребителями является создание наиболее комфортных, оперативных и привлекательных как в ценовом аспекте, так и в качественном отношении услуг.

Анализируя конъюнктуру транспортного рынка, специалисты Компании нацелены на создание наиболее удобных и комфортных условий для пассажиров на протяжении всего цикла взаимоотношений – от момента заказа/покупки билета на проезд в нужном направлении до момента прибытия в пункт назначения.

ОАО «РЖД» постоянно улучшает условия для комфортного выбора услуги и дальнейшего путешествия пассажиров: открываются дополнительные маршруты, вводятся новые фирменные поезда и вагоны повышенной комфортности, повышается качество обслуживания.

На Интернет-сайте Компании любой желающий может ознакомиться с расписанием поездов дальнего следования, выбрать удобный маршрут, получить информацию о наличии билетов в кассах и стоимости проезда, заказать, купить или сдать билет. Вся информация, включая сведения о стоимости проезда и наличии свободных мест, приводится и обновляется в режиме реального времени. Расписание приводится на 45 суток, начиная с текущего дня.

ОАО «РЖД» уделяет особое внимание обеспечению комфорта передвижения для пассажиров с ограниченными физическими возможностями. Сегодня на железных дорогах России курсирует более 100 специализированных вагонов со специально оборудованными купе,

предназначенными для инвалидов. В таких купе предусмотрены все удобства, чтобы облегчить путешествие для людей, имеющих ограниченные физические возможности. Для слепых и слабовидящих граждан низко расположенные выключатели, розетки, кнопки вызова проводника снабжены табличками с рельефным текстом - для чтения «пальцами», и специальным звуковым устройством, сообщаящим необходимую информацию. Автоматизированная система связи позволяет при необходимости вызвать проводника.

ОАО «РЖД» как социально ответственная компания содействует государству в выполнении социальных функций поддержки малообеспеченных граждан, предоставляя льготный проезд широкому спектру категорий российских граждан. Так, в соответствии с согласованным между ОАО «РЖД» и Федеральным агентством по здравоохранению и социальному развитию РФ порядком осуществляется проезд граждан-получателей социальных услуг в поездах пригородного сообщения.

ОАО «РЖД» регулярно проводит опросы пассажиров относительно их мнения о качестве предоставляемых услуг и фиксирует все пожелания с целью их практического удовлетворения.

Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности

Анализ правовых норм трудового законодательства

Трудовое законодательство в ОАО «РЖД» имеет в своей основе положения ТК РФ. В Российской Федерации крупнейшей транспортной компанией, осуществляющей железнодорожные перевозки, является открытое акционерное общество «Российские железные дороги», отличительной чертой которого, как единого хозяйствующего субъекта, является то, что все акции общества принадлежат Российской Федерации. Таким образом, личная, организационная и имущественная составляющие правосубъектности ОАО «РЖД» как работодателя выражаются через совокупность установлений, содержащихся в принятых государством соответствующих нормативных актах. Особенностью такой транспортной организации, как ОАО «Российские железные дороги», является наличие филиалов и представительств как основных структурных единиц компании. Именно филиалы и представительства юридического лица, наделенные правом приема и увольнения работников, реализуют один из компонентов правосубъектности работодателя - представительство в трудовых и социально-партнерских отношениях. Такая правосубъектность филиала в лице его руководителя - будет производной от правосубъектности основного юридического лица.

Одной из форм реализации правосубъектности работодателя является принятие локальных норм в рамках отведенных границ, установленных законодателем, заключающаяся в установлении и издании норм, определяющих внутренний трудовой распорядок организации.

На железнодорожном транспорте имеют место случаи нарушения трудового законодательства Российской Федерации в части не соблюдения режима отдыха работников локомотивных бригад, а именно, значительное превышение нормальной продолжительности рабочего времени работников,

непосредственно связанных с движением поездов, допускаемых по инициативе работодателя. В настоящее время в законодательстве отсутствует легальное определение «работника железнодорожного транспорта».

Труд работников железнодорожного транспорта обладает объективными особенностями. Специфические требования, предъявляемые к работникам, связанным с перевозочным процессом, образуют признаки особой трудовой правосубъектности, заключающейся в способности быть участником правоотношения, для реализации которого необходимо наличие определенных требований, то есть способности быть субъектом определенного трудового правоотношения.

Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов

Основными правовыми и нормативными законодательными актами, учитывающими специфику ОАО «РЖД» являются:

- Распоряжение ОАО "РЖД" от 3.07.2006 N 1350р "О системе нормирования труда в ОАО "РЖД" (в ред. распоряжения ОАО "РЖД" от 20.10.2008 N 2195р);
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 18.07.2006 N 1505р "Об утверждении квалификационных характеристик и разрядов оплаты труда должностей руководителей, специалистов и служащих ОАО "РЖД";
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 3.06.2013 N 1207р "О порядке оценки укомплектованности работников основных производственных групп в ОАО "РЖД";
- Письмо ОАО "РЖД" от 30.06.2009 N 11148 с разъяснением о порядке применения режима неполного рабочего времени;
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 21.12.2010 N 2647р "О порядке учета работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени работников локомотивных бригад";

- Распоряжение ОАО "РЖД" от 31.12.2010 N 2830р (ред. от 06.11.2012) "О Коллективном договоре ОАО "РЖД" на 2011-2013 годы";
- Письмо ОАО "РЖД" от 4.10.2010 N 1032/ЦЗТ с примерным перечнем вопросов, обязательных при анализе использования рабочего времени и времени отдыха локомотивных бригад;
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 25.05.2012 N 1025р "Об организации рабочего времени в структурных подразделениях ОАО "РЖД";
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.02.2013 N 68н "Об утверждении Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, выпуск 52, раздел "Железнодорожный транспорт";
- Письмо ОАО "РЖД" от 27.07.2012 N 1060/ЦЗТ с разъяснениями по ведению графиков сменности в структурных подразделениях (за исключением локомотивных бригад грузового движения);
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 8.08.2012 N 1608р "Об утверждении типового положения об отделе (службе) организации и оплаты труда железной дороги (регионального центра корпоративного управления";
- Методическое пособие для специалистов в области организации, нормирования и оплаты труда "Рабочее время и его учет в ЕК АСУТР" (письмо ОАО "РЖД" от 14.08.2012 N 1149/ЦЗТ);
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 23.11.2012 N 2386р "Об утверждении перечня профессий и должностей работников филиалов ОАО "РЖД" с ненормированным днем";
- Письмо ОАО "РЖД" от 28.12.2012 N 1977/ЦЗТ "Порядок привлечения работников в выходные и праздничные дни";
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 11.03.2013 N 608р "Об обеспечении роста производительности труда";

- Приказ ОАО "РЖД" от 17.06.2013 N 55 "О совершенствовании делопроизводства и документирования управленческой деятельности в ОАО "РЖД";
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 26.06.2013 N 1421р "Об утверждении форм внутренней статистической отчетности о численности и нормированию труда работников отдельных профессий ОАО "РЖД"(4-т);
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 15.08.2013 N 1775р "Об утверждении стандарта ОАО "РЖД" системы управления охраной труда в ОАО "РЖД". Порядок аттестации рабочих мест по условиям труда";
- Методические рекомендации по применению форм документации по нормированию труда на железнодорожном транспорте от 27.12.2000;
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 7.08.2012 N 1596р "Об утверждении методического анализа и учета непроизводительных затрат рабочего времени работников локомотивных бригад ОАО "РЖД";
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 26.07.2012 N 1491р "О внесении изменений в положение о порядке формирования, согласования, утверждения и внесения изменений в штатное расписание филиалов";
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 17.07.2012 N 1411р "Об утверждении регламента работы с обращениями работников ОАО "РЖД", поступающим в Департамент по организации, оплате и мотивации труда";
- Приказ МПС России от 5.03.2004 N 7 "Об утверждении Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха, условий труда отдельных категорий работников железнодорожного транспорта, непосредственно связанных с движением поездов";
- Распоряжение ОАО "РЖД" от 2.10.2008 N 2080р "Об утверждении форм первичной документации и внутренней статистической отчетности (1-К(ДР));

– Распоряжение ОАО "РЖД" от 22.01.2008 N 276р "О проведении мониторинга организации работы в системе нормирования труда на всех уровнях вертикали управления ОАО "РЖД";

– Регламент взаимодействия Центра организации труда и проектирования экономических нормативов, Центра обследования и диагностики инженерных сооружений, Федеральной пассажирской дирекции и филиалов ОАО "РЖД" по вопросам ведения нормативно-справочной информации для нормирования труда Единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами, утвержденный ОАО "РЖД" 27.01.2007;

– Приказ Минтруда РФ от 12.04.2013 N 147н "Об утверждении макета профессионального стандарта";

– Приказ Минтруда РФ 12.04.2013 N 148н "Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов";

– Приказ Минтруда РФ 29.04.2013 N 170н "Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессиональных стандартов".

Анализ внутренних нормативных документов и регламентов

Отличительной чертой акционерного общества является наличие Правил внутреннего трудового распорядка в каждом филиале и структурном подразделении общества. В масштабах ОАО «Российские железные дороги» регулирование трудового распорядка единственным, общим для всех работников локальным актом невозможно, поскольку единственный акт, принятый на уровне президента общества, не сможет урегулировать все особенности труда отдельных подразделений. Анализ положений Коллективного договора ОАО «РЖД» на 2014-2016 годы выявил несоответствие нормам Трудового кодекса РФ в части установления обязанности работодателя осуществлять корпоративную политику, исходя из необходимости обеспечения работникам дочерних обществ социальных гарантий в объеме не менее установленного Коллективным договором.

Указанное положение подлежит исключению из Коллективного договора ОАО «Российские железные дороги».

Согласно Коллективному договору ОАО «РЖД» на 2014-2016 года работодатель возмещает расходы, связанные с прохождением обязательных предварительных при поступлении на работу исключительно работникам, то есть лицам, состоящим в трудовых отношениях с ОАО «Российские железные дороги». При поступлении на работу заинтересованное лицо проходит обязательный предварительный медицинский осмотр в специализированных лечебных учреждениях железнодорожного транспорта за счет собственных личных средств, что противоречит статье 212 Трудового кодекса РФ.

В правилах внутреннего трудового распорядка для работников железнодорожного транспорта, труд которых непосредственно связан с движением поездов, работодателем установлено время начала и окончания рабочего дня, но в условиях непрерывного технологического процесса, следует закрепить право работодателя в случаях крайней необходимости изменять начало и окончание рабочего дня в более короткий срок, не меняя графика сменности.

Заключение

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации.

Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальство – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Сложность разработки системы нематериальной мотивации

определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации.

Эксплуатационное вагонное депо – отраслевое структурное подразделение железной дороги, входящее в структуру вагонного хозяйства, в котором выделяется структурное подразделение -путевые ремонтно – механические мастерские. В ПРММ выполняется средний ремонт и все текущие виды ремонтов и технических обслуживаний.

Кадровый состав определен в документе «Штатное расписание», которое утверждается ежегодно. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в ЭВЧД - ПРММ ст. Черепаново составляет в 2015 году 89 человек. Особенности кадрового состава: кадровый состав среднего возраста, большая часть работников достаточно длительное время работают в ПРММ, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации. Стабильно работающих на предприятии за последний год – 76 человек, это характеризует и создание условий, способствующих тому, чтобы люди работали в организации постоянно, и внешней обстановке, которая создает предпосылки для этого. Характеристика кадрового состава отражает достаточно благоприятную ситуацию в ПРММ, подтверждает эффективность проводимой кадровой политики.

Для характеристики существующих форм мотивации была использована типологическая модель В.И.Герчикова, а также разработан мотивационный профиль персонала. В результаты были выявлены основные существующие проблемы в сфере мотивации, выделены недостатки нематериальной формы мотивации, а также определена основная

направленность персонала в сфере стимулирования. Материальная мотивация достаточно действенная, а нематериальная внутренняя мотивация выражена достаточно слабо. Карьерные амбиции не удовлетворяются, мотивация на удовлетворение профессиональных потребностей развита слабо. Самореализация работников отсутствует. Преимущественный состав работников относится к инструментальному и люмпенизированному типу, для которых наиболее эффективна система материальной мотивации, однако, выделяется и группа работников профессионального типа, ориентированная на содержание труда, а не на его стоимость.

Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации в ЭВЧД – ПРММ:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться,
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры,
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

В качестве механизмов совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ЭВЧД - ПРММ было предложено:

- создать кадровый резерв, который будет стимулировать работников, так как они будут видеть действительные перспективы для себя, что влечет за собой и увеличение заработной платы. С учетом того, что большая часть работников ориентирована на денежное вознаграждение по результатам труда, то, соответственно, данная форма нематериального стимулирования будет задействовать и механизмы, которые способны оказывать влияние на

работников инструментального и люмпенизированного типов, которые доминируют среди работников ПРММ,

– создать коммуникационное поле, которое будет вовлекать в процесс общения, обеспечивать необходимое взаимодействие. Работники будут чувствовать себя приближенными к процессу решения вопросов, что даст им возможность почувствовать значимость, получить признание профессионализма через выражение одобрения со стороны руководства при решении различных вопросов. Очень важно такое мероприятия при работе с профессиональным типом работников, поскольку для них важно признание, ценность работы, их знания, которые они могут привнести в производственный процесс.

Разработать систему конкурсов, которые позволят работникам всех категорий получать бонусы, возможно обеспечивающие и материальное вознаграждение, в связи с чем ориентация в данном мероприятии учитывает направленность на работников всех типов и расширение существующих в данный момент систем мотивации.

Так как рекомендуемые мероприятия необходимо будет закрепить, то, соответственно, в завершение приводится проект «Положения о системе нематериального стимулирования».

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект:

– снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;

– повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышении продуктивности работы.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 21,8%.

Список используемых источников

1. Андреева Э. Эффективность социального пакета // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №1. - С. 31.
2. Арт Я., Уханова Ю. Как убедить людей работать «за совесть»? // Карьера. - 2009. - №5. - С. 48.
3. Аширов Д. А. Управление персоналом.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432 с.
4. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2013. - 248 с.
5. Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. - 572 с.
6. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.:ТК Велби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с.
7. Аширов Д. А., Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. - 360 с.
8. Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. – 2012. - N 9.
9. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2002. - №8. - С. 46.
10. Библиотека персонал-технологий // Методическое пособие «Нематериальная мотивация персонала». Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». Лобанова О., Погодина Г., Барская М. - 2008. - 95 с.
11. Блинов А. О., Василевская О. В., Искусство управления персоналом. - М.: ГЕЛАН, 2001. - 411 с.
12. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с.

13. Вардаян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. - N 4.
14. Вардаян И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников // Кадровик. – 2015. - N 10.
15. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2011. – 158 с.
16. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. - 480 с.
17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М., 2001. - 365 с.
18. Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. - 2009. - С. 241.
19. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2006. - 541 с.
20. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
21. Горелов Н.А. Принцип морковки. – М.: изд-во «Эксмо», 2013. – 276 с.
22. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011. - N 1/2.
23. Денни Р. Мотивация для победы – М.: изд-во «Фаир». – 2014. - 267 с.
24. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с.
25. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Инфра – М, 2014. – 371 с.
26. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы // Управление персоналом. – 2014. - N 13.
27. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала; Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224 с.

- 28.Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с.
- 29.Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях : опыт развитых стран // Российское предпринимательство. - 2012. - N 7.
- 30.Ландсберг М. Дао мотивации. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 192 с.
- 31.Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. - 419 с.
- 32.Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2012. - 254 с.
- 33.Суслова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - С. 5-12.Свердловская ОУНБ
- 34.Подольский Денис , Колодник Дмитрий Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине; Питер - Москва, 2013. - 160 с.
- 35.Шапиро С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2008. - 224 с.
- 36.Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб: Питер, 2012. – 405 с.

Приложение А

Анкета для увольняющегося сотрудника

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак X. Данные ответов будут храниться в службе персонала и не подлежат разглашению.

Вопрос 1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

1. Не видите возможности продвижения по службе	
2. Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
3. Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе	
4. Неудовлетворенность результатами своего труда	
5. Большой объем работы	
6. Излишний бюрократизм	
7. Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
8. Удаленность от дома	
9. Желание сменить сферу деятельности	
10. Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
11. Нет возможности повышать уровень своей квалификации	
12. Конфликтность в коллективе	
13. Личные причины	
14. Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	
15. Другие причины (укажите какие)	

Вопрос 2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

1. Я уже имею приемлемое предложение	
--------------------------------------	--

2. У меня есть несколько вариантов на выбор	
3. В ближайшее время я работать не собираюсь	
4. Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу	
5. Затрудняюсь ответить	

Вопрос 3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?

1. Я уже сделал для организации все, что мог	
2. Не удовлетворен своей работой в организации	
3. Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма	
4. Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства	
5. Считаю, что меня здесь недооценили	

Вопрос 4. Что мешало в Вашей трудовой деятельности?

1. Неверно избранная специальность	
2. Недостаточный уровень образования	
3. Недостаточный уровень квалификации	
4. Слабая материально-техническая база	
5. Слабая квалификация кадров	
6. Отсутствие творческой обстановки	
7. Ничто не мешало	
8. Другое (укажите)	

Вопрос 5. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?

1. Плохое оборудование рабочего места	
2. Устаревшее оборудование и инструменты	

3. Старые технические средства	
4. Плохое состояние зданий, сооружений	
5. Устаревшая мебель и дизайн помещений	
6. Плохие бытовые помещения и их санитарное состояние	
7. Тяжелые условия труда (шум, грязь, пыль, холод, темно и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	

Вопрос 6. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

1. Система оплаты труда неверная	
2. Оплата производилась не по труду	
3. Недоволен материальным поощрением (вознаграждения, доплаты, премии)	
4. Уравниловка в оплате труда в коллективе	
5. Лучше бы работать по сдельной системе	
6. Система оплаты вполне удовлетворяла	

Вопрос 7. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

1. Большая интенсивность труда, очень уставал	
2. Большая продолжительность рабочего дня, сверхурочные работы	
3. Слишком низкая интенсивность труда, мало загружен на работе (маялся от безделья)	
4. Неравномерная нагрузка по дням недели или в течение рабочего дня («рванный ритм»)	
5. Очень напряженный труд	
6. Другие оценки (укажите)	

Вопрос 8. Нарушали ли Вы?

1. Устав организации	
----------------------	--

2. Правила внутреннего трудового распорядка	
3. Должностные инструкции	
4. Контракт (трудовой договор)	
5. Договор о материальной ответственности	
6. Другие внутренние положения и локальные нормативно-правовые акты	
7. Ничего не нарушал	

Вопрос 9. Социально-психологический климат в коллективе

1. В коллективе меня постоянно «обходили»	
2. Постоянные дразги и скандалы	
3. Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег	
4. Чувствовал себя неуютно, «чужаком»	
5. Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя	
6. Полный беспорядок и групповщина	
7. Слишком безразличное отношение друг к другу	
8. Другие причины (укажите)	
9. Хороший, у меня проблем не было	

Вопрос 10. Отношение к Вам вышестоящего руководства.

1. Слишком авторитарное, грубое и невежливое	
2. Руководство часто злоупотребляло своим служебным положением	
3. Часто было неуважительное, без учета моей личности	
4. Не обращали внимания и не замечали меня	
5. Бестактное и некультурное (нецензурные выражения)	
6. Несправедливое, слишком придирались к недостаткам	
7. Руководство совсем не помогало в работе	
8. Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	
9. Слишком требовательное и принципиальное	

10. Нормальное, вполне демократическое	
11. Другое (укажите)	

Вопрос 11. Ваша социальная удовлетворенность.

1. Работа далеко от дома	
2. Частые и длительные командировки (в т. ч. местные)	
3. Плохо работает общественный транспорт	
4. Слишком мало оставалось свободного времени	
5. Не было служебного роста	
6. Не повышалась моя квалификация	
7. Не получал социальных благ (мат. помощь, ссуда, питание, компенсация расходов и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	
9. Вполне удовлетворен	

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса сообщите, пожалуйста:

Ваша должность _____

Ваш возраст лет. _____

Продолжительность работы в компании _____ лет _____ месяцев.

Долго ли вы искали другую работу _____

По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили, через друзей, через родственников, через кадровые агентства, другое) _____

Приложение Б

Вопросник к тесту «Мотивационный профиль»

Для оценки каждого из вариантов (а), (б), (с), (д) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов. Распределите 11 баллов между теми ответами, которые больше всего характеризуют вас

Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где

- хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- есть возможность выбора своего графика работы;
- я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;

-у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

Я не хотел бы работать там, где

- отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

Для меня важно, чтобы моя работа

- была связана со значительным разнообразием и переменами;
- давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- давала мне возможность полноценно отдыхать.

Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая

- обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- едва ли была бы замечена другими людьми;
- не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

Работа мне нравится, если

- я четко представляю себе, что от меня требуется;
- у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
- у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

Полагаю, что мне бы понравилось, если

- были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- у меня был бы очень хороший оклад;
- работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
- мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

Я не считаю, что работа должна

- быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- увлекать людей настолько, что они думают о ней после работы;
- быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

Работа, приносящая удовлетворение,

- связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- является полезной и значимой для общества;
- позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход)и экспериментировать с новыми идеями.

Важно, чтобы работа

- признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

-давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

-была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

-позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

-в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

-оклад и вознаграждение не очень хорошие;

-я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

-у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

Самой хорошей является такая работа, которая

-обеспечивает хорошие рабочие условия;

-дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

-предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

-позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

Вероятно, я не буду хорошо работать, если

-имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

-я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

-тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

-на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

При определении служебных обязанностей важно

-получит гарантии, что переработок не будет;

-предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;

-обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;

-обеспечить комфортность и чистоту места работы.

Вероятно, я не захочу работать там, где

-у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;

-не поощряются исследования и проявление научного любопытства;

-очень мало контактов с широким кругом людей;

-отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

Я был бы удовлетворен, если

-была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

-работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;

-мои достижения были бы оценены другими людьми;

-я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

-не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;

-четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;

-уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;

-я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

Я полагаю, что должность должна предоставлять

-четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;

-возможности распределять время на выполнение задания и отдыха;

-возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;

-разнообразие, перемены и поощрения.

Работа приносила бы меньше удовлетворения, если

- не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

- осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;

- отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;

- не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

Я хотел бы работать там, где

- другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

- у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

- имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

- можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

Вряд ли я захотел бы работать там, где

- не существует разнообразия или перемен в работе;

- у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;

- заработная плата не слишком высока;

- условия работы недостаточно хорошие,

Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

- наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

- возможность проявлять креативность;

- возможность встречаться с интересными людьми;

- чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

Работа не будет доставлять удовольствие, если

- предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;

- условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

-работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;

-не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

-множество контактов с широким кругом интересных людей;

-возможность установления и достижения целей;

-возможность влиять на принятие решений;

-высокий уровень заработной платы.

Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если

-условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;

-мало шансов влиять на других людей;

-мало возможностей для достижения поставленных целей;

-я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

В процессе организации работы важно

-обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;

-создать условия для проявления работником самостоятельности;

-предусмотреть возможность разнообразия и перемен;

-обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

Скорее всего я не захотел бы работать там, где

-условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;

-мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;

-работа не является интересной или полезной;

-работа рутинная и задания редко меняются.

Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

-люди признают и ценят хорошо выполненную работу;

-существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;

-можно ставить перед собой сложные и смелые цели;

-остаются силы и время на семью, спорт, увлечения.

Мне бы не понравилась работа, которая

- не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- не содержала бы в себе стимула к переменам;
- со строго нормированным пропускным режимом;
- была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

Я бы проявил стремление работать там, где

- работа интересная и полезная;
- за достойный вклад давали дополнительный отпуск;
- меня окружали бы интересные люди;
- я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

Я не считаю, что работа должна

- предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- мешать моей личной жизни;
- состоять в основном из рутинных обязанностей.

Хорошо спланированная работа обязательно

- предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

- не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- было бы мало возможностей для проявления креативности;
- допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

Наиболее важными характеристиками должности являются

- возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

- важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- гибкий график работы;
- наличие значимых целей, которых призван достичь работник.