

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала
предприятия (на примере Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское
Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»)

Руководитель	_____	ассистент кафедры	<u>Н. В. Лукина</u>
Консультант	_____	канд.тех.наук,доц.	<u>В. А. Курешов</u>
Выпускник	_____		<u>Е. В. Петренко</u>

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала предприятия (на примере Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»)» содержит 93 страницы текстового документа, 2 приложения, 35 использованных источников, 21 рисунок, 29 таблиц.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ.

Объектом исследования в рамках данной работы выступает Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»

Целью данной работы является разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала на предприятии Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское.

Задачи, которые необходимо решить, для достижения поставленной цели:

1. Рассмотреть подходы к содержанию понятий «мотивация».
2. Изучить формы и методы мотивации персонала.
3. Провести сравнительный анализ теорий мотиваций.
4. Проанализировать особенности кадровой политики Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД», обозначив в ней место и роль мероприятий, связанных с мотивацией персонала.
5. Выявить возможные проблемы (недостатки) в системе мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»
6. Разработать проект по совершенствованию мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии.....	7
1.1 Мотивация в системе управления персоналом	7
1.2 Основные теории мотивации	17
1.3 Исследования особенностей системы мотивации в ОАО «РЖД»	27
2 Анализ системы мотивации и стимулирования персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»	32
2.1 Общая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ кадровой политики Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское	37
2.3 Анализ системы мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское	50
2.4 Построение мотивационного профиля персонала.....	65
3 Проект по совершенствованию мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО«РЖД»	72
3.1 Разработка основных направлений по совершенствованию мотивации персонала.....	73
3.2 Разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала	79
3.3 Оценка эффективности проекта.....	86
Заключение	89
Список использованных источников	92
Приложения А-Б.....	95

ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе проблемы мотивации труда и создания мотивационного механизма занимают значимое место в рыночной экономике и исследовались многими зарубежными и отечественными учеными. Свои работы по проблемам мотивации трудовой деятельности посвятили такие ученые: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, где Мак-Клеланд, В. Врум, М. Вольский и другие.

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.

На сегодняшнем этапе развития экономики еще не сформирован слаженный механизм эффективной мотивации. В настоящее время, несмотря на ход реформ, осуществляемых правительством, человек остается незащищенным, особенно работники бюджетной сферы. Одним из путей решения проблемы является обоснование мотивационных механизмов, которые способны обеспечить активное участие человека в решении важных проблем развития национальной экономики.

Для формирования надлежащего отношения к труду нужно создать такие условия, при которых персонал воспринимал бы свой труд как сознательную деятельность, необходимую для нормального материального обеспечения себя и семьи, как источник самосовершенствования, основу профессионального и служебного роста. Система мотивации должна развивать чувство принадлежности к конкретному предприятию. Такое отношение к труду определяется системой качественных показателей работника, условиями труда и применяемыми стимулами.

Поэтому мотивацию трудовой активности персонала необходимо рассматривать как важный фактор роста производительности труда, повышения эффективности производства.

Целью работы является разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала на предприятии Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское.

Предмет исследования – система мотивации персонала, включающая в себя цели, задачи, принципы, методы, показатели, механизмы.

Объект исследования – Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть подходы к содержанию понятий «мотивация».
2. Изучить формы и методы мотивации персонала.
3. Провести сравнительный анализ теорий мотиваций.
4. Проанализировать особенности кадровой политики Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД», обозначив в ней место и роль мероприятий, связанных с мотивацией персонала.
5. Выявить возможные проблемы (недостатки) в системе мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»
6. Разработать проект по совершенствованию системы мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД».

1 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии

1.1 Мотивация в системе управления персоналом

Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом, которые предназначены для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Система управления персоналом в организации включает такие элементы, как определение целей и принципов управления персоналом, определение объекта и субъекта управления, реализацию общих функций управления и основных конкретных функций по управлению персоналом, определение методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом. Для эффективного управления необходимы также обеспечивающие подсистемы управления персоналом. Взаимосвязь вышеперечисленных элементов представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Механизм управления персоналом

В современных условиях организации должны обращать особое внимание на социально-экономические факторы активизации деятельности персонала,

поскольку от этого зависит результат работы коллектива и конкурентоспособность субъекта хозяйствования на рынке. В этом значительную роль играет мотивация, которая является основой любого поведения человека и его усилий, направленных на достижение целей организации. Мотивация рассматривается как процесс создания условий, которые влияют на поведение человека или группы людей и позволяют привлечь их к активной работе на своих рабочих местах [3].

Мотивация - это побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе, и качеству. Так же является одной из важнейших функций управления. Мотивация определяется существованием потребностей и созданием условий их реализации[11].

На сегодняшний день, среди экономистов, нет единого подхода к определению категории «мотивация персонала», однако большинство имеют много общего. Ряд авторов, подразумевают под мотивацией сознательное стремление к удовлетворению потребностей, к успеху. Другие авторы считают, что мотивация это все действия, которые влияют на активизацию деятельности людей. Также встречаются определения мотивации, как надежды на успех и страх потерпеть неудачу. В учебниках по менеджменту встречается определение категории «мотивация» как процесса побуждения других и себя к эффективной деятельности для достижения целей предприятия и своих личных[21].

В экономической литературе определение мотивации представлено в широком распространении. Мотивацию определяют как движущую силу поведения, побуждение человека к определенным видам деятельности, результатам, отношению к работе, желание индивида к активным действиям для удовлетворения собственных потребностей.

Ричард Л.Дафт в своих работах рассматривает категорию «мотивация», как силу, которая существует внутри индивида или вне его и пробуждает в нем желание и упорство для реализации определенных действий. Также он

отмечает, что мотивация имеет высокое влияние на производительность труда, и деятельность менеджеров должна быть нацелена на повышение мотивированности работников в достижении целей предприятия [5].

Таким образом, большое количество разнообразных определений подчеркивает многогранность и сложность категории «мотивация». При изучении сущности данной категории, необходимо понимать, что мотивация это в первую очередь процесс, который влияет на поведение человека и побуждает его к определенным действиям в определенных ситуациях. Необходимо учитывать, что на поведение индивида имеет влияние целый комплекс факторов-мотиваторов, которые принято разделять на внешние и внутренние.

Х.Т.Грехем, Р.Беннет определяют мотивацию трудовой деятельности, как совокупность стимулов, влияния и побуждений, которые в комплексе оказывают воздействие на индивида и вызывают желание достичь установленной цели [22].

Мотивация трудовой деятельности представляет собой сложный, относительно устойчивый процесс, который обусловлен определенными качествами индивида, а также необходимостью удовлетворения его потребностей и их соответствия внешним условиям деятельности.

Целесообразно рассмотреть разницу между категориями мотивация и стимулирование:

1. Направленность. Мотивация – это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование – внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.

2. Содержание. Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.

3. Существование. Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено, мотивация – до тех пор, пока она не реализована.

4. Цель. Мотивация – удовлетворение внутренней потребности, стимулирование – способ воздействия на человека.

5. Принадлежность. Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование – группе людей, объединенных по единому признаку.

Для эффективного управления, менеджерам необходимо понимать мотивы трудовой деятельности работников и уметь влиять на них.

В таблице 1.1 представлена матрица, которая отображает соотношение между типами работников и предпочтительными видами трудовой мотивации.

Таблица 1.1 - Типы работников и предпочтительные виды мотивации [24]

Условное название психологического типа личности	Мотивы трудовой деятельности		
	Рационалистические мотивы	Социальные мотивы	Мотивы самоактуализации
«Человек рационалистический»	Принудительная мотивация в сочетании с подкрепительной		
«Человек социальный»		Подкрепительная мотивация в сочетании с социально-психологической	
«Человек самоактуализирующийся»	Социально-психологическая мотивация	Человек самоактуализирующийся	Социально-психологическая мотивация

Каждый вид мотивации предполагает широкий выбор средств, которые влияют на трудовую активность работников.

Условно факторы мотивации работников можно разделить на два вида - финансовые и нефинансовые, или косвенные.

Важным является определение вида мотивации, который является приоритетным для работника. Такую информацию необходимо узнавать у работника еще при проведении собеседования при найме на работу. Если потенциальный кандидат указывает основным стимулом возможность

зарабатывать, то приоритетным для него является материальная мотивация. Если кандидат интересуется престижем, социальной защищенностью, привилегиями, стабильностью, возможностью обучаться, приоритетными для него являются факторы косвенной мотивации [4].

Необходимо отметить, что работники, которые интересуются только финансовой стороной работы, менее лояльны и привержены к организации, чем работники, которые интересуются не только материальной стороной. В обоих случаях необходимо развивать определенные нефинансовые виды мотивации, которые являются наиболее интересными для работника.

Важнейшими составляющими материального стимулирования труда является формирование и управление системами материальных стимулов труда. Структура материального стимулирования представлена на рисунке 1.2. [30].



Рисунок 1.2 – Структура материального стимулирования работников

Материальная мотивация имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

Материальная денежная мотивация использует денежные средства, для стимулирования. Материальная не денежная мотивация влияет на объект при помощи материальных благ, которые по каким – то причинам, сложно приобрести за деньги (путевки, жилье, прочие материальные блага), таким

образом, предметом потребности выступает совокупность жизненно важных для объекта материальных благ [12].

Формы материального стимулирования приведены на рисунке 1.3.

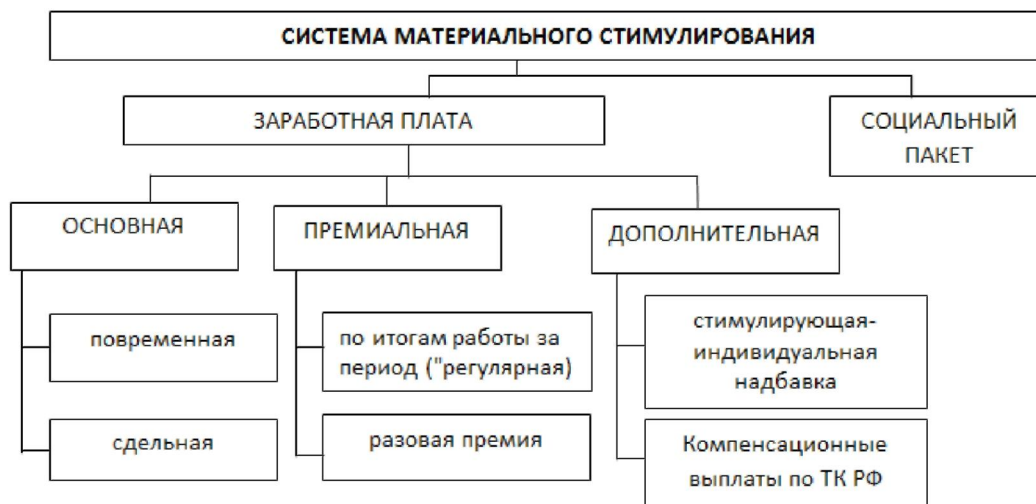


Рисунок 1.3 - Формы материального стимулирования

Основным компонентом материальной мотивации труда выступает система оплаты труда, которая осуществляется в двух формах: повременной и сдельной.

Премирование является очень важным способом материальной денежной мотивации. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения[12].

При использовании финансовых видов мотивации однозначно нужно помнить о том, что хорошему специалисту лучше платить наибольшую возможную финансовую выгоду, и он отблагодарит своей усердной работой на благо организации. Такого принципа следует придерживаться даже учитывая то, что воспитать нового работника часто требует больших затрат чем повышение зарплаты старом специалисту [27].

Как уже было определено, выделяют 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 [8].

Методы нематериального стимулирования в организации представлены на рисунке 1.4

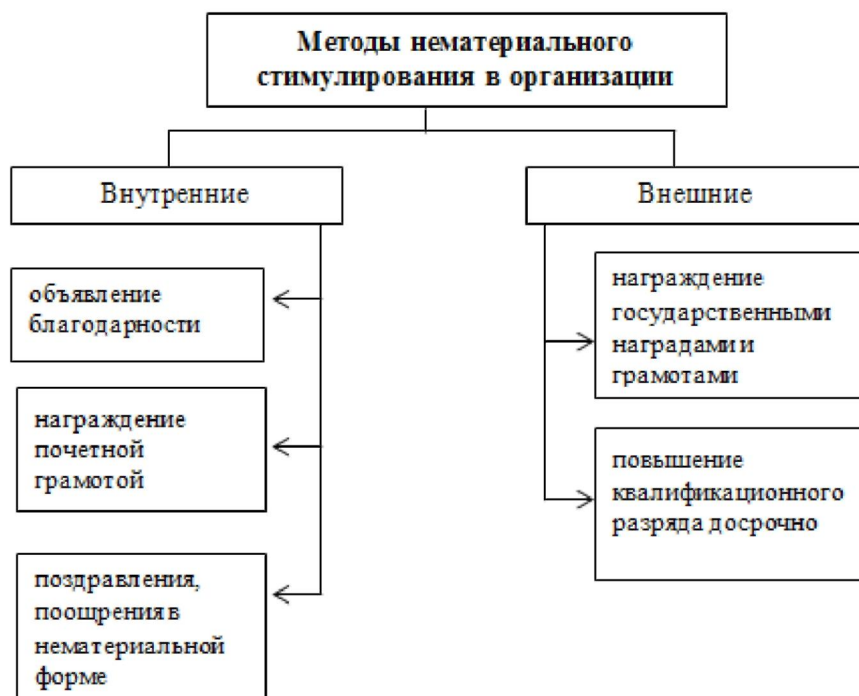


Рисунок 1.4 - Методы нематериального стимулирования в организации

Нематериальная мотивация может быть реализована в трех основных направлениях [17]:

- 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.

Внутренние методы нематериальной мотивации представлены такими инструментами, как:

- поздравления с днем рождения;
- мотивационные подарки;
- доска почета;
- социальный пакет;
- мотивационные обучения;
- совместные корпоративные празднования;
- открытость и постоянный диалог руководства с персоналом;
- и другие виды мотивации [4].

Каждому сотруднику нравится чувствовать уважение и свою значимость. Именно это вызывает потребность в подарках (часы, ручки, оргтехника и т.п.). Такие подарки имеют большое значение, поскольку демонстрируют работнику оценку его достижений со стороны руководства. Необходимо понимать, что стоимость таких подарков должна быть соизмерима заслугам работника, однако они не должны быть банальными.

Доска почета – это 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.

Другой вид мотивации - это социальные выгоды, которые включают бесплатное медицинское страхование, служебный транспорт, бесплатный

отдых во время отпуска, возможности для оздоровления и занятия спортом. Данный вид мотивации не требует больших финансовых затрат на одного работника, однако положительно влияет на имидж организации в глазах работников, поскольку так отображается забота руководства о работниках [21].

Многие организации в своей деятельности практикуют косвенное финансирование работника, которое предполагает, что работнику в течении года начисляется определенная сумма на отдельный счет, но воспользоваться ей работник может через 5-10 лет, при условии работы в организации все это время. К данному виду стимулирования также относятся дополнительные пенсионные программы для работников. Использование в виде мотивации программ дополнительной социальной защиты, с одной стороны стимулирует работников, (т.е. при удовлетворении потребности в стабильности после выхода на пенсию), а с другой стороны позволяет организации снизить затраты, (т.е. работники привязаны к организации, нет затрат на поиск сотрудников, сокращаются затраты на повышение оплаты труда) [13].

В современное время, работодатели часто практикуют такой вид стимулирования, как приобретение программы страхования жизни для работников организации. В качестве бонуса к этому финансовому продукту многие страховые компании предлагают дополнительную защиту для семьи работника в случае его болезни, несчастного случая, смерти в результате ДТП, или в случае наступления постоянной инвалидности работника. В результате организация сохраняет свои средства, перекладывая ответственность за выплаты на страховую компанию. А работник получает дополнительную мотивацию работать в организации [28].

Так же важным видом мотивации выступает совместное проведение корпоративных праздников, что позитивно влияет на формирование климата и выстраиванию деловых отношений в трудовом коллективе. Обязательным условием проведения данного мероприятия является присутствие руководства, что дает возможность налаживания диалога между руководством и персоналом

и позволяет работникам чувствовать единство команды. По мнению руководителей, такие мотивационные мероприятия больше сближают людей в коллективе.

Одним из важных видов мотивации выступает налаживание эффективного диалога между руководством и персоналом. Эффективность работы возрастает, когда работники испытывают к руководителю чувство уважения, а не страх. Главной целью диалога между руководителем и персоналом выступает получение новой информации о потребностях персонала и помощь в их реализации [1].

Данные 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 направленные действия руководства в адрес конкретного сотрудника[2]:

- ипотечное кредитование;
- материальная помощь;
- оплата путевок;
- оплата проезда;
- оплата детского сада для детей сотрудников;
- 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 [2]:

- предоставление питания;
- предоставление фирменной одежды;
- организация медицинского обслуживания;
- предоставление абонементов для улучшения здоровья;
- улучшение условий работы;
- организация обучения;

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.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация - это процесс создания условий, которые имеют влияние на поведение индивида и позволяют заинтересовать его к активному добросовестному труду; это процесс осознанного выбора индивидом того или иного типа поведения, определяемого комплексным влиянием внешних (стимулы) и внутренних факторов.

1.2 Основные теории мотивации

Цель любой мотивационной теории состоит в объяснении поведения человека в различных обстоятельствах, также они предлагают решения, которые побуждают к действию.

Процесс мотивации достаточно сложен, поэтому и существует множество различных способов описания возникновения и реализации потребностей у сотрудников организации.

Развитие теорий мотивации началось с начала XX века. Традиционно, выделяют следующие группы теорий мотивации труда:

- содержательные теории: основаны на исследовании внутренних побуждений (потребностей) человека к трудовой деятельности (Маслоу, К. Альдерфер, Герцберг, Макклелланд и др.);
- процессуальные теории: основаны на исследовании поведения людей с учетом их восприятия (Врум, Портер и Лоулер и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи и др.).

Огромное влияние на практику управления персоналом производят содержательные и процессуальные теории мотивации[32].

Рассмотрим каждую из них подробнее.

Содержательные теории мотивации труда. Данные теории мотивации трудовой деятельности исследуют в первую очередь потребности работника. В различных теориях приводятся различные их распределения в иерархическом порядке, влиянии и соотношении между собой, однако общим для всех является тот факт, что именно потребности работника побуждают его к действиям.

Теория мотивации Абрахама Маслоу — это теория мотивации работников, которая предполагает, что:

- все индивиды постоянно испытывают потребности;

- все потребности можно объединить в пять групп;
- группы потребностей располагаются иерархически;
- потребность, которая не удовлетворена, побуждает индивидуума к действию;
- при удовлетворении потребности на ее место приходит другая потребность;
- у индивидуума одновременно возникает несколько взаимодействующих потребностей разного характера;
- удовлетворение потребностей осуществляется снизу вверх по иерархическим группам потребностей;
- самая нижняя неудовлетворенная потребность определяет поведение индивида;
- потребности более высокого уровня оказывают влияние на индивида только после удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- удовлетворение потребностей более высокого уровня возможно использованием более широкого количества способов [31].

А. Маслоу разработал пирамиду потребностей, в которой объединил потребности в пять групп и разместил их иерархически по отношению друг к другу (рисунок 1.5) [23].



Рисунок 1.5 – Иерархия потребностей по теории А. Маслоу

Основной идеей теории А. Маслоу является то, что потребность высшего уровня становится мотиватором только после того, как будут удовлетворены потребности низшие в иерархии потребностей.

К. Альдерфер произвел модернизацию теории А. Маслоу. Он предложил более простую структуру человеческих потребностей, выделив всего три их типа (вместо пяти у А. Маслоу): потребности существования; потребности в социальных связях; потребности роста[18].

Потребности существования по К. Альдерферу подобные с физиологическими потребностями и потребностями в безопасности в пирамиде А. Маслоу. Группа потребностей связи корреспондируется с потребностями в признании, уважении и безопасности. По К. Альдерферу, потребности связи вытекают из социальной природы человека, его естественного стремления быть членом семьи, коллектива, иметь друзей, наладить хорошие отношения с руководством и подчиненными [1].

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает соответствии с теорией дополнительные возможности для мотивации труда (рис.1.6). Так, если в организации нет достаточных

возможностей для удовлетворения потребностей роста работника, то работник может сосредоточить свои действия на более полном удовлетворении потребностей связи или потребностей низшего уровня.

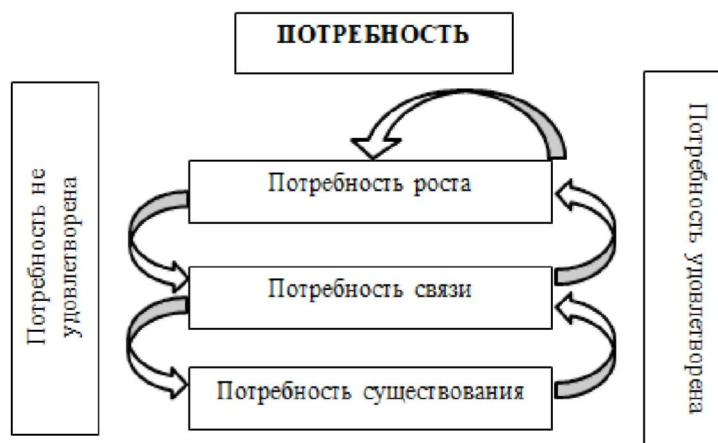


Рисунок 1.6 – Схема теории К.Альдерфера

Потребности роста подобные потребностей самоутверждения в теории А. Маслоу. Они связаны со стремлением быть уверенным в себе, самоутвердиться и самосовершенствоваться. К. Альдерфер считает, что движение потребностей происходит в обе стороны: вверх, если не удовлетворены потребности низшего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Одной из теорий мотивации, является двухфакторная модель Ф. Герцберга. Исследования ученого показали, что не всегда устранение сдерживающих факторов (факторы, которые вызывают неудовлетворенность) приводит к росту мотивации. И наоборот: при устранении мотивирующего фактора (фактор, который повышал удовлетворенность) не всегда снижается уровень мотивации [18].

По мнению Герцберга процесс «удовлетворенность – неудовлетворенность» связан в первую очередь с внутренними факторами, которые вызваны содержанием работы. Именно внутренние факторы оказывают наибольшее влияние на поведение индивида и определяют уровень

мотивации. Недостаток внутренних факторов приводит к сокращению уровня мотивации и вызывает неудовлетворенность.

По теории Ф. Герцберга все факторы оделяются на две категории мотивационные и гигиенические (рисунок 1.7) [35].

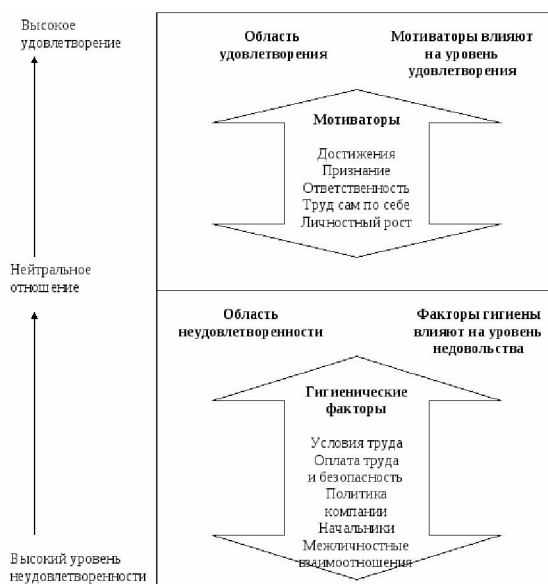


Рисунок 1.7 – Мотиваторы и гигиенические факторы по теории Герцберга

Представления Ф. Герцберга о мотивации труда позволили сделать следующие выводы для практики управления:

1. Те организации, которые озабочены более полным использованием имеющихся человеческих ресурсов, тратят большие деньги и много сил на то, чтобы создать в организации хорошие условия для работы, считая при этом, что таким образом они могут повысить заинтересованность сотрудников в работе на благо организации и усилить их мотивацию. Однако следует иметь в виду, что такая политика позволяет добиться лишь снижения неудовлетворенности работников своим трудом.

2. Для воздействия на мотивацию работников, повышения их готовности напряженно трудиться в интересах организации необходимо не только разобраться с гигиеническими факторами, но и воздействовать на работников через мотивационные факторы, создав условия для признания достижений,

профессионального и должностного роста, предложив перспективную и содержательную работу [23].

Ф. Герцберг предлагает довольно простой метод для перехода от «гигиены» к мотивации — обогащение работы. Он исходит из того, что единственный способ, которым можно мотивировать работников, — это сделать работу интересной для них. Если работа, которую они выполняют, скучна и неинтересна, то ее необходимо обогатить.

Теория мотивации Давида Макклелланда — это теория, в соответствии с которой мотивация труда обуславливается тремя потребностями высшего уровня [4]:

- 1) потребность власти — потребность в навыках влияния и установления контроля над поступками других людей, в воздействии на ход событий;
- 2) потребность достижения успеха — потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий;
- 3) потребность причастности (присоединения) — потребность в установлении и поддержании межличностных отношений.

По мнению Макклелланда, при условии, что высшие потребности сильно развиты, то они оказывают существенное влияние на поведение индивида, его уровень мотивации при выполнении трудовой деятельности. Также, потребности являются результатом полученного опыта, приобретенных знаний.

Содержательные теории не рассматривают процесс мотивации и удовлетворения потребностей. Эта сторона проблемы подробно исследуется в процессуальных теориях мотивации.

Процессуальные теории мотивации трудовой деятельности не оспаривают существования потребностей работника, однако главенствующую роль признают за поведением личности на основе ее восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Наиболее известные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий Виктора Врума — это теория, в соответствии с которой мотивационный эффект оказывают не сами потребности работников, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Теория ожиданий рассматривает зависимость поведения индивида от таких обстоятельств: чего индивид ожидает, что и сколько он хотел бы получить за свои усилия, сколько усилий он готов приложить для получения этого [29].

Автор теории выделяет четыре основные составляющие, которые постоянно взаимодействуют между собой:

1. Ожидание определенного уровня выполнения работы в зависимости от усилий;
2. Ожидание результата в зависимости от уровня выполнения работы;
3. Инструментальность — понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения;
4. Ценность — на мотивацию прямо влияет ценность или привлекательность для работника полученных результатов. В случае отсутствия интереса к результатам его мотивация находится на низком уровне.

Помимо этого, В. Врум ввел понятие валентности, под которым понимается предполагаемая степень относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, т.е. насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого. Таким образом, при анализе теории мотивации В. Врума прослеживается взаимосвязь трёх элементов: затраты — результаты; результаты — вознаграждение; валентность (степень удовлетворения вознаграждением).

Принимая решение по поводу того, что делать и сколько усилий прилагать, индивид в первую очередь должен ответить на вопрос: зачем надо это делать, что он получит в результате успешного выполнения работы, насколько ценным будет вознаграждение.

Модель мотивации по теории ожиданий показана на рисунке 1.8

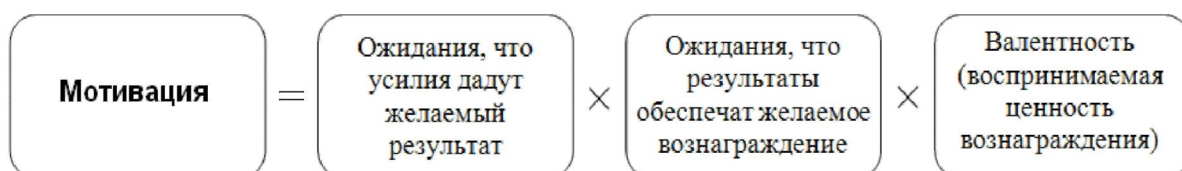


Рисунок 1.8 – Модель мотивации В. Врума

Т.е. мотивация работника зависит от его ожиданий, связанных с тем, что определенное поведение или определенные действия приведут к определенному результату. Из теории следует, что ожидания у людей индивидуальны. Следовательно, их надо изучать не менее совершенно, чем состав нужд. Поэтому руководство организации должно постоянно сравнивать запланированные объем и структуру вознаграждений с фактическими ожиданиями работников [9].

Теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса — это теория, основанная на мотивации работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в этой связи представления о справедливости отношений между ним и организацией [10].

В понятие справедливости входит также и сравнение работы сотрудников между собой, их вкладов в общее дело, размеров их вознаграждения и т.д. Важно также отметить, что такое сравнение следует проводить лишь между работниками со сходной должностью и трудовыми задачами. Так, автор теории, обращая внимание на четкую взаимосвязь усилий (вклада) работника и результата (вознаграждения) при сравнении с соответствующими

характеристиками другого сотрудника, выделяет три варианта итоговой оценки: недоплата; справедливая оплата; переплата.

Теория Дж. С. Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые. Для избегания проблем необходимо, прежде всего, создать четкую и понятную систему оплаты труда [11].

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера — это комплексная теория мотивации, включающая элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Авторы выделяют пять основных элементов, учет которых обязателен для трудовой мотивации: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; степень удовлетворения [19].

Модель Портера-Лоулера заключается в том, что достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. При этом уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Важным моментом в указанной теории является то, что авторы устанавливают соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Основные положения этой модели свидетельствуют, что мотивация является не простым компонентом в цепи причинно-следственных связей. Модель показывает, как важно объединить такие составляющие, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы [20].

Таким образом, проанализировав положения вышеперечисленных теорий мотивации трудовой деятельности персонала, можно сделать вывод: несмотря

на то, что сами теории появлялись в различные периоды времени, их актуальность не теряется. Важным моментом разработки эффективной системы мотивации каждой организации является подробное изучение данных теорий.

1.3 Исследования особенностей системы мотивации в ОАО «РЖД»

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан. Открытое акционерное общество "Российские железные дороги" входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. ОАО "РЖД" было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года № 585. Создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384. Учредителем и единственным акционером ОАО "РЖД" является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации [34].

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. Трудовая мотивация персонала – действенный инструмент, позволяющий как удовлетворить потребности сотрудников компании, так и добиться стратегической цели, стоящей перед руководством, – повышения прибыли. Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики деятельности организации и доминирующих потребностей ее сотрудников.

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

Неотъемлемым условием эффективного развития организации ОАО «РЖД», является осуществление системы управления мотивацией сотрудников в организации, которая базируется на познании механизмов мотивации[16].

Механизм мотивации сотрудников в организации включает в себя:

- составление различных нужд сотрудников за счет само-мотивации или под влиянием внешних факторов, действующих со стороны на человека;
- катализацию уже имеющихся мотивов или их целенаправленное построение под воздействием внешнего влияния;
- запущенный в исполнение ход деятельности, который способствует активированию образованных мотивов;- удовлетворение различных потребностей через посредство реализуемой деятельности и заработанного вознаграждения;
- анализ уровня удовлетворения потребностей работников.

С точки зрения различных научных подходов, если анализировать определение столь обширного понятия, как мотивация, необходимо отметить, что данное понятие может быть рассмотрено в трех основных направлениях: внутренняя мотивация (само-мотивация), как состояние сознания человека, субъективного процесса построения побудительных сил к действию - внешняя мотивация, как функция управления, процесс внешних побуждений на человека; а также - смешанная мотивация, как процесс, который формируется под влиянием внутренних и внешних сил [31].

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;

– 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;

– 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;

Наиболее значительные факторы, которые влияют на мотивацию сотрудников, следующие: повышение продуктивности и успеха в трудовой

активности, необходимость достижения ключевых потребностей и учет особенностей положений на данном этапе функционирования организации.

Потребности удовлетворяют вознаграждением за трудовую деятельность, которое подразделяется на материальное - прямое, материальное-косвенное и нематериальное (рисунок 1.9) [14].



Рисунок 1.9 – Формы вознаграждений персонала на предприятии ОАО «РЖД»

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

- является основой успешной и продуктивной деятельности организации;
- должна быть критерием уровня материального и морального вознаграждения, получаемого работником на предприятии.

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

- положение о дополнительном премировании техников по расшифровке лент скоростемеров за выявление нарушений;
- положение о премировании за результаты внедрения стандартов бережливого производства в структурных подразделениях;
- положение о дополнительном премировании за гарантийный пробег локомотивов 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% неплановых 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 локомотивов 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.

2 Анализ системы мотивации и стимулирования персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»

2.1 Общая характеристика предприятия

Полное наименование организации: Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское структурное подразделение Восточно-Сибирской дирекции по ремонту тягового подвижного состава – филиала ОАО «РЖД». По организационно – правовой форме предприятие является структурным подразделением ОАО «РЖД». Предприятие относится к Федеральному магистральному транспорту.

Ремонтное локомотивное депо г. Нижнеудинск им. Кржижановского образовано в 1897 году. Вначале оно называлось участком паровозной тяги, затем «Паровозным депо» и с 60-х годов XX века – «Локомотивное депо».

Локомотивное депо г. Нижнеудинск Восточно - Сибирской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги», создано на основании Приказа Президента ОАО «РЖД» № 13 п от 28 сентября 2003 г.

В 2004 году завершена реконструкция локомотивного депо; расширены и увеличены ремонтные площади; увеличена производственная мощность за счет получения нового оборудования; построено новое здание цеха эксплуатации.

В 2009 г. произошло разделение депо на локомотивное и эксплуатационное.

С 1 февраля 2009 года депо реорганизовано и вся эксплуатационная работа вместе с приписным парком локомотивов, а так же штатом локомотивных бригад переданы в локомотивное депо г. Тайшет.

Локомотивное депо Нижнеудинск переименовано в Нижнеудинское ремонтное локомотивное депо (ТЧР - 2) Восточно – Сибирской железной дороги.

Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское (ТЧР - 2)- отраслевое структурное подразделение железной дороги, входящее в структуру локомотивного хозяйства, решающее следующие задачи:

- выполнение всех видов текущих ремонтов приборов безопасности;
- технического обслуживания приборов безопасности.

Депо выполняет функции:

- качественного выполнения технического осмотра и подготовки электровозов;
- разработки бюджетов, их представления и обеспечения исполнения;
- разработки планов развития;
- проведения работ по снижению расходов и эффективному использованию имущества;
- обеспечения эффективного использования трудовых ресурсов и оборотных средств;
- соблюдения требований экологической безопасности;
- проведения кадровой политики, повышения квалификации сотрудников, внедрения новых методов работы;
- проведения работы по совершенствованию организации труда, увеличению уровня заработной платы, социальной защите, соблюдению норм трудового законодательства;
- улучшения условий труда, принятие мер по предупреждению травматизма, выполнению норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности;
- внедрения учета и отчетности;
- ведения делопроизводства.

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

Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское расположено в городе Нижнеудинск Иркутской области. Юридический адрес предприятия: Иркутская область г. Нижнеудинск ул. Аллейная 1.

Численность населения города Нижнеудинска составляет 40 тыс.человек. Ремонтное локомотивное депо является одним из трех крупнейших предприятий в Нижнеудинском муниципальном образовании. Большая часть экономически активного населения города Нижнеудинск работает на предприятиях железнодорожного транспорта, которые играют значимую роль в экономике города и района.

Данные представлены за период 2015-2016 года, в связи с тем, что в июле 2014 года произошла реорганизация предприятия, с разделением депо на:

- ТМХ сервис, занимающийся ремонтом и обслуживанием локомотивов;
- Ремонтное депо, занимающееся ремонтом и техническим обслуживанием приборов безопасности локомотивов.

Данные 2014 года содержат сводные данные по работе двух структур, а итоги работы исследуемого объекта Ремонтного локомотивного депо отдельно не отражены. Таким образом, из-за невозможности выделения информации по Ремонтному локомотивному депо, данные взяты только за период 2015-2016 года.

Проведен анализ основных производственно-экономических показателей деятельности Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское дирекции ВСЖД ОАО «РЖД» за 2015-2016гг. и представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Основные производственно-экономические показатели деятельности Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское за 2015-2016гг

Показатели	2015	2016	абс. изменение 2016 к 2015	Темп роста, % 2016 к 2015
1. Выручка, тыс.руб.	74614	76429	1815	102,4
2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	53333	41701	-11632	78,2
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	21281	34728	13447	163,2
4. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	2767	4515	1748	163,2
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	21281	34728	13447	163,2
6. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,71	0,55	-0,17	76,3
7. Среднесписочная численность работников, чел.	128	126	-2	98,4
8. Производительность труда, тыс.руб./чел.	166,3	275,6	109,4	165,8
9. Среднемесячная заработная плата, руб.	47710	48255	545	101,1
10. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	28200	32160	3960	114,0
11. Коэффициент износа, %	34,7	36,6	1,9	105,5
12. Фондоотдача, руб./руб.	6,8	7,43	0,63	109,3

Данные таблицы 2.1 показывают, что период 2015-2016 г.г. характеризуется увеличением показателей - выручка от реализации возрастает на 1815 тыс. руб. или на 2,4 %, а затраты на производство снижаются на 11632 тыс. руб. или на 27,9%. Такое изменение и увеличение темпов выручки над темпами снижения затрат на производство определяет существенное увеличение прибыли от продаж, которая увеличилась по сравнению с 2015 годом на 13447 или на 38,7 %, при этом прибыль до налогообложения увеличивается на 1748 тыс. руб. Затраты на 1 рубль выручки в данный период уменьшаются на 0,17 руб. или на 22,5%.- положительная тенденция.

Среднесписочная численность работников также снижается. За период произошло уменьшение численности работников на 2 человека или на 1,6%. Причина увольнения- сокращения работников, уход по собственному желанию и пр., что будет проанализировано в дальнейшем. Производительность труда в условиях изменения численности работников и повышения выручки в данный период определяет увеличение производительности труда на 109,4 тыс. руб. или на 39,7 %.

Среднемесячная заработная плата работников увеличивается до уровня 48255 тыс. руб., увеличение в 2016 году по сравнению с 2015 годом составило 545 руб. или 1,13% .

Стоимость ОПФ составляет 32160 тыс. руб., увеличение в 2016 году составляет 3960 тыс. руб. или 12%. Степень износа ОПФ средняя, в 2016 году основные фонды изношены на 36,6%, что превышает показатель предыдущего года 1,9 пунктов или на 5,2%.

Фондоотдача в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличивается на 0,63 руб./руб. или на 8,5%, что также может рассматриваться, как положительный фактор деятельности предприятия.

В целом в 2016 году наблюдается рост всех основных производственно-экономических показателей деятельности Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

2.2 Анализ кадровой политики Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское

Кадровый состав определен в документе «Штатное расписание», которое утверждается ежегодно. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское составляла в 2016 году 126 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 2.1 изображена организационная структура управления Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское.

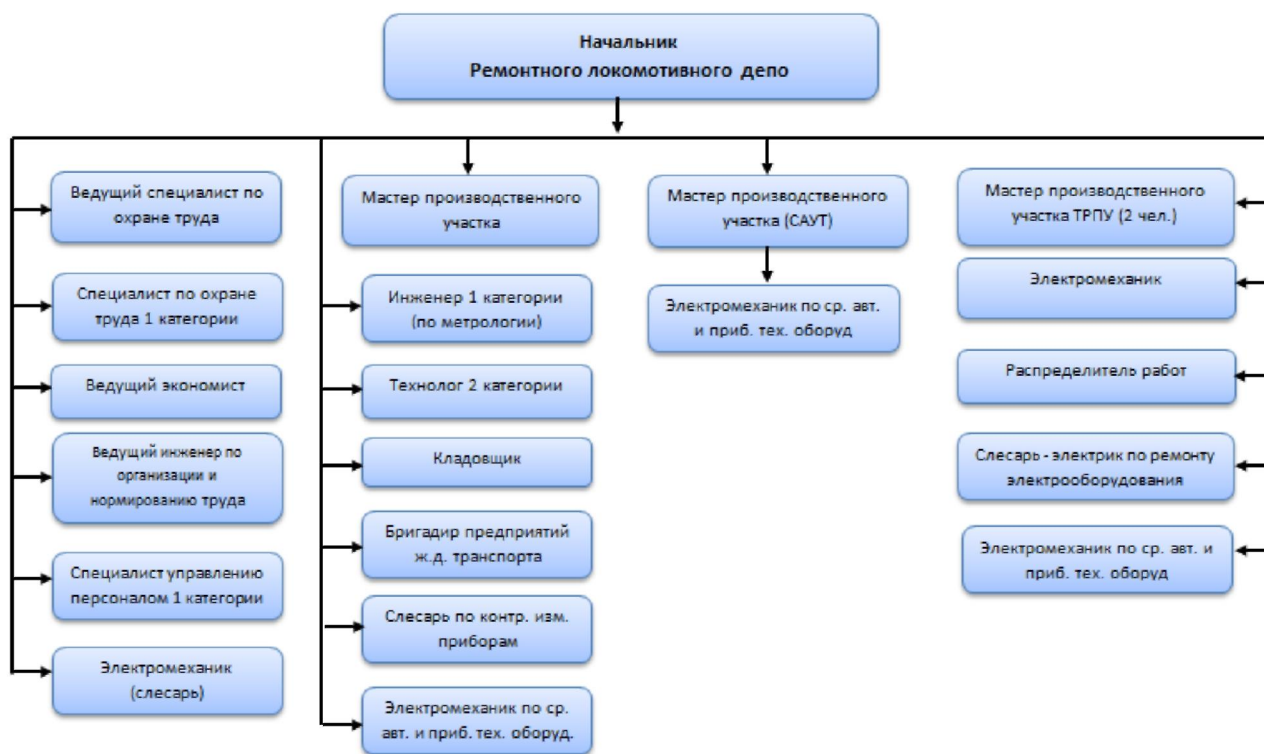


Рисунок 2.1 – Организационная структура Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское

Анализ данной организационной структуры позволяет отнести ее к линейно – функциональному типу управления, который характеризуется

разделением деятельности линейных и функциональных звеньев и усилением координации и функционирования в процессе осуществления управленческой деятельности. Руководство Ремонтного локомотивного депо осуществляет начальник, который имеет в подчинении четырех мастеров производственных участков. Основной производственный персонал - это работники цеха ремонта и технического обслуживания (инженер, технолог, кладовщик, бригадир, слесари по ремонту, электромеханики). Работники, относящиеся к непосредственному подчинению начальника Ремонтного локомотивного депо, относимые к отделам планово-технического обслуживания ведущие специалисты по охране труда, ведущий экономист, ведущий инженер по организации и нормированию труда и специалист по управлению персоналом относятся к категории специалистов.

Анализ среднесписочной численности персонала 2015-2016 гг. представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Анализ среднесписочной численности персонала 2015-2016 гг.

Наименование категорий	Среднесписочная численность			
	2015		2016	
	план	факт	план	факт
Руководители	5	5	5	5
Специалисты	8	8	8	8
Рабочие	124	115	121	113
Итого:	137	128	134	126

Данные таблицы 2.2 показывают, что плановые и фактические показатели численности персонала руководителей и специалистов за 2015-2016гг соблюдены не снижая нормы. В 2016г плановые показатели численности рабочих снижены на 2,5%, по сравнению с 2015г. Фактическая среднесписочная численность рабочих сотрудников за 2015г снижена по плановым показателям на 9 человек, за 2016г фактические показатели отстают

от плановых на 8 человек. Итого фактическая среднесписочная численность Ремонтного локомотивного депо за 2015г составила 128 сотрудников, за 2016г. составила 126 сотрудников. Уменьшение фактической численности персонала 2016г по сравнению с 2015г составило 1.6%.

Показатели движения персонала представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3- Показатели движения персонала

Показатели	Среднесписочная численность, чел		Отклонение, чел.(+,-)
	2015	2016	2015/2016
1.Руководство	5	5	0
Начальник	1	1	0
Мастер участка	4	4	0
2.Специалисты	8	8	0
Ведущий специалист по охране труда	1	1	0
Специалист по охране труда	1	1	0
Ведущий экономист	1	1	0
Ведущий инженер по организации и нормированию труда	1	1	0
Специалист по управлению персоналом	1	1	0
Инженер по метрологии	1	1	0
Технолог	1	1	0
Электромеханик	1	1	0
3. Основной производственный персонал	115	113	-2
Бригадир предприятий ж/д транспорта	4	4	0
Слесарь по контрольным измерительным приборам	26	26	0
Электромеханик по средствам автоматики и приборам технологического оборудования	84	82	-2
Кладовщик	1	1	0
Всего работников	128	126	-2

Данные таблицы 2.3 показывают, что категории руководителей неизменны по численности - постоянно работает 5 человек. В категории

специалистов также не наблюдается снижение численности, постоянно работают 8 человек.

Небольшому изменению подверглась категория основного производственного персонала, в группе электромеханик по средствам автоматики и приборам технологического оборудования, в ней общее снижение численности составило 2 чел. или 1,7%.

В целом среднесписочная численность персонала за период 2015-2016 гг стабильна, показатели отклонения минимальны.

Изменения численности персонала отражены на рисунке 2.2

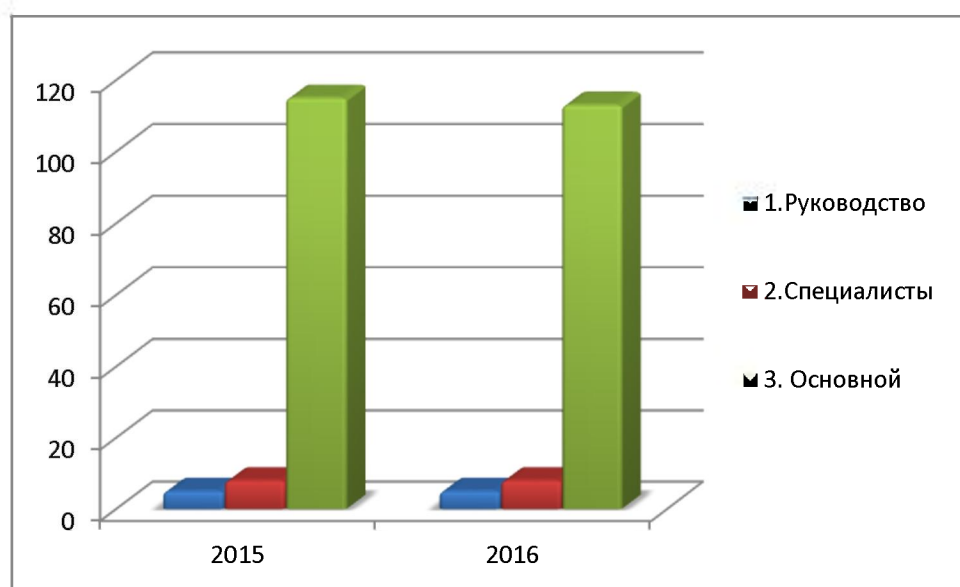


Рисунок 2.2 – Изменения численности персонала в период 2015-2016 гг.

Проведен анализ по качественному составу сотрудников, который представлен по нескольким категориям: по возрасту, по уровню образования и по трудовому стажу. Для анализа профессионально-квалификационной структуры, а также проведения качественного анализа используется таблица 2.4

Таблица 2.4 – Качественный состав работников

Показатели	Среднесписочная численность, чел		Удельный вес, %	
	2015	2016	2015	2016
по возрасту:				
до 20 лет	2	1	1,6	0,8
20-30 лет	32	36	25,0	28,6
30-40 лет	41	43	32,0	34,1
40-50 лет	30	27	23,4	21,4
50-60 лет	15	18	11,7	14,3
свыше 60 лет	8	1	6,3	0,8
Итого:	128	126	100	100
по уровню образования:				
высшее	26	28	20,3	22,2
среднее профессиональное	54	52	42,2	41,3
начальное профессиональное	36	37	28,1	29,4
среднее общее	12	9	9,4	7,1
Итого:	128	126	100,0	100,0
по трудовому стажу:				
менее 5 лет	6	7	4,7	5,6
5-10 лет	22	24	17,2	19,0
10-15 лет	44	43	34,4	34,1
15-20 лет	37	35	28,9	27,8
более 20 лет	19	17	14,8	13,5
Итого:	128	126	100	100
по полу:				
мужчины	114	113	89,1	89,7
женщины	14	13	10,9	10,3
Итого:	128	126	100	100

Максимальная доля сотрудников находится в возрасте 30-40 лет (34,1%) и 40-50 лет (21,4%), доля работников до 30 лет составляет 29,4% (включая до 20 лет и 20-30 лет), доля работников предпенсионного и пенсионного возраста составляет 15,1%.

На рисунке 2.3 наглядно отображены изменения структуры работников по возрасту.

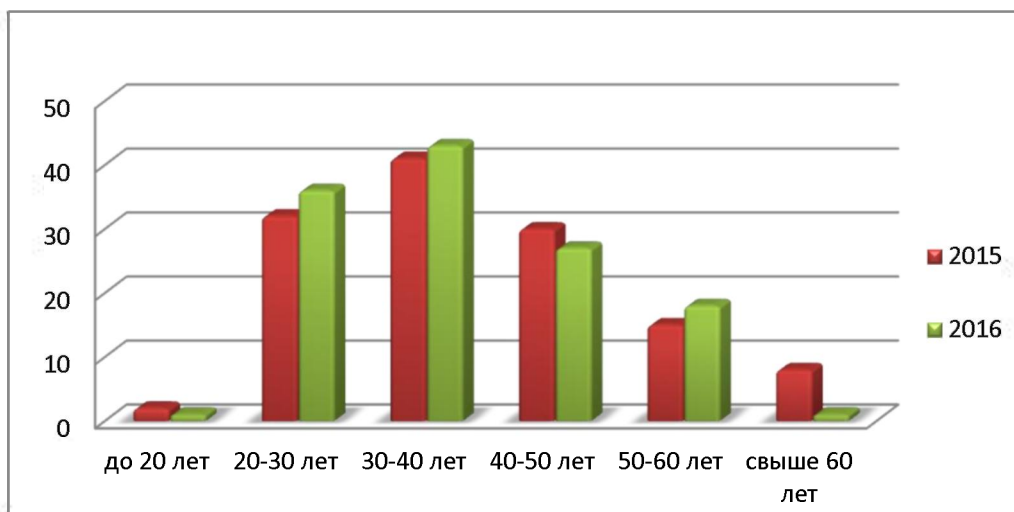


Рисунок 2.3 – Изменения структуры работников по возрасту, %

Уровень образования у большей части сотрудников – среднее профессиональное образование (41,3%), а также начальное профессиональное образование (29,4%), что характерно для рабочих профессий, которые имеют рабочие в цехах технического отдела (ТО) и ремонта. Высшее образование имеют 28 человек или (22,2%) - это в основном руководители и специалисты. Также есть работники, имеющие среднее общее образование (11 классов), их доля составляет 7,1%, они относятся к категории обслуживающего персонала - уборщики, водители, вахтеры. Такой профессиональный состав обусловлен, во-первых спецификой деятельности организации, то есть требованием к наличию рабочей профессии и разряда, наличию опыта, а также тем, что г.Нижнеудинск- это небольшой город, с населением 40тыс.человек, поэтому большая часть работает на производствах имеет среднее профессиональное образование.

Также необходимо отметить факт, что сотрудники из состава ремонтных рабочих, которые имеют среднее профессиональное образование, обучаются в университете ИрГУПС г. Иркутск и в ВУЗах г. Новосибирск на заочной форме обучения. Это характеризует стремление работников к повышению образовательного уровня и повышению квалификации.

На рисунке 2.4 наглядно отображены изменения структуры работников по уровню образования.

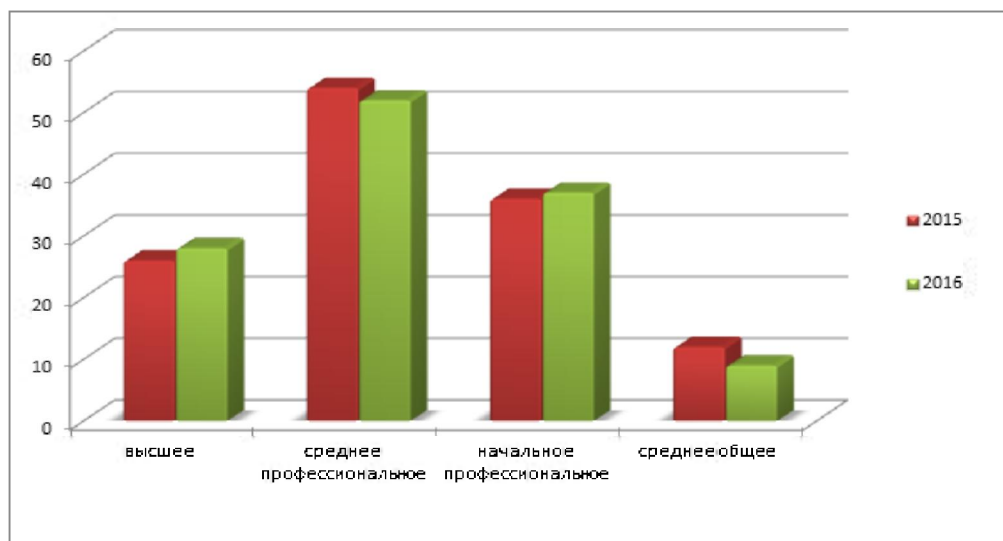


Рисунок 2.4– Изменения структуры работников по уровню образования, %

В 2016 году максимальная доля приходится на сотрудников, имеющих трудовой стаж 10-15 лет (34,1%), так же велика доля сотрудников, которые имеют трудовой стаж 15-20 лет (27,8%). Сопоставляя полученные данные с возрастом, можно отметить, что большая часть сотрудников наработала большой стаж в организации. Это можно объяснить тем, что Ремонтное локомотивное депо одно из крупных организаций в городе, в которой работает большая часть населения г.Нижнеудинск, 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 5,6 % работников, как правило, это молодые рабочие окончившие обучения в вузах, стаж 5-10 лет составляет 19% сотрудников.

На рисунке 2.5 наглядно отображены изменения структуры работников по трудовому стажу.

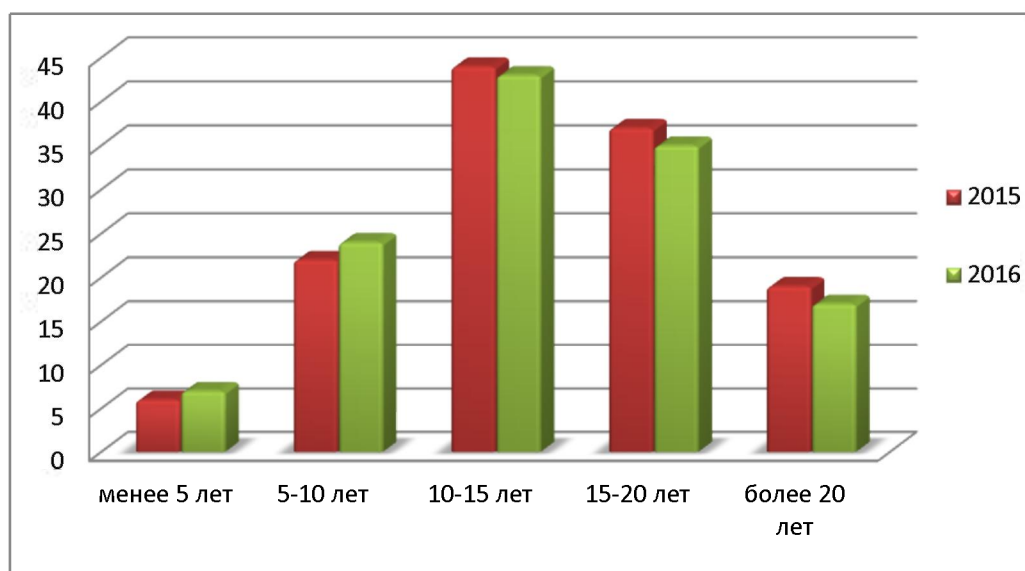


Рисунок 2.5 – Изменения структуры работников по трудовому стажу, %

Большая часть структуры работников в основном мужчины (89,7%), к ним относятся все руководящие должности, специалисты и основной производственный персонал. Женщины входят в состав ведущих специалистов и основной производственный персонал (10,3%).

Таким образом, характеризуя кадровый состав сотрудников, необходимо отметить следующие его особенности: кадровый состав работников среднего возраста, имеют среднее профессиональное и высшее образование, большая часть работников достаточно длительное время работает в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское и имеет большой стаж работы, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации.

Далее рассмотрим движение кадров Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское, в период 2015-2016года. Для этого рассчитаем 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 2.5

Таблица 2.5 – Характеристика движения кадров

Показатель	2015	2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	128	126
Число уволившихся с работы, чел.	11	8
в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата, чел.	8	6
Число принятых на работу, чел.	10	9
Число постоянно работающих, чел	117	118
Коэффициент стабильности	0,91	0,94
Коэффициент текучести	0,09	0,06
Коэффициент оборота по приему	0,08	0,07
Коэффициент оборота по выбытию	0,09	0,06

Как показывают данные таблицы 2.5, стабильно работающих, на предприятии за последний год – 118 человек. Это характеризует создание условий, способствующих тому, чтобы сотрудники работали в организации постоянно, и внешней обстановке, которая создает предпосылки для этого. Коэффициент стабильности достаточно высокий – 94%, коэффициент текучести низкий – 6%. Принято 7% работников, выбыло 6% работников. На рисунке 2.6 отражено изменение коэффициента текучести кадров.

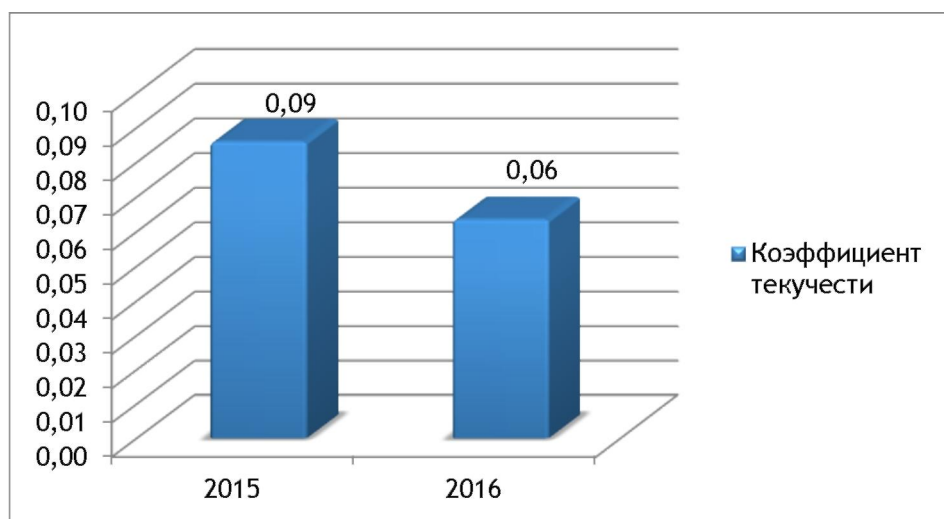


Рисунок 2.6 – Коэффициент текучести кадров

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

Прежде всего, необходимо рассмотреть причины увольнения работников преимущественно, данные отражает таблица 2.6

Таблица 2.6 – Численность уволившихся по всем причинам работников и их квалификационная характеристика

Показатель	2015	2016
1	2	3
Среднесписочная численность персонала	128	126
выбыли, в том числе:	11	8
по собственному желанию, по сокращению штата	8	6
уволены за нарушение трудовой дисциплины	3	2
коэффициент текучести кадров	0,09	0,06
количество уволившихся по возрасту	11	8
20-30 лет	1	0
30-40 лет	4	2

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3
40-50 лет	1	3
50-60 лет	5	3
количество уволившихся по разрядам:	11	8
3 разряд	2	1
4 разряд	4	3
5 разряд	4	2
6 разряд	1	1
7 разряд	0	0
8 разряд	0	1
количество уволившихся по полу:		
мужчины	10	8
женщины	1	0
количество уволившихся по уровню образования:		
высшее	0	0
средне-специальное	8	6
среднее	3	2

Результат проведенного анализа по причинам уволившихся работников в таблице 2.6 показывает, что больше всего работников уволилось в 2015 году. Увольняются преимущественно мужчины предпенсионного возраста – 50-60 лет и мужчины в возрасте 30-40 лет, 4-5 разряд, среднее профессиональное образование. В 2016 году структура увольнений следующая: мужчины предпенсионного возраста – 50-60 лет и мужчины в возрасте 40-50 лет, 4 разряд, имеют среднее специальное образование. То есть увольняются или уходят на пенсию 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 и физическая сила. То есть, в Ремонтном локомотивном депо происходит увольнение работников предпенсионного возраста, чаще всего причиной увольнения по состоянию здоровья. Все увольняющиеся имеют среднее профессиональное образование и большой стаж работы в организации. Разряд

работников 4-5- это разряд выше среднего, так как самым высоким является 8 разряд. Необходимо отметить, что все сотрудники ежегодно проходят аттестацию, позволяющую повысить разряд.

Для того, чтобы выявить причины увольнения работников, был проведен анализ анкетного опроса уволенных сотрудников Ремонтного локомотивного депо, который позволил выявить потенциальные причины увольнений.

Вопросы анкеты включали в себя опрос по 11 основным направлениям.

- причины ухода;
- возможные занятия после увольнения;
- оценка пребывания в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское;
- 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 респонденту 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 всем вопросам.

В таблице 2.7 приведены результаты анкетирования.

Таблица 2.7 – Причины увольнений по результатам анкетирования

Показатели	2015	2016	Итого:
1	2	3	4
Среднесписочная численность персонала	128	126	X

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4
выбыли, в т.ч.	11	8	X
по собственному желанию, по сокращению штата, в т.ч.:	8	6	X
Не удовлетворен уровнем оплаты труда	3	1	4
Высока напряженность, физическая усталость, большой объем работы	1	2	3
Неудобный график работы	1		1
Устройство на новое место работы, меньшая нагрузка при незначительном изменении заработной платы	2	1	3
Конфликтность в коллективе			
Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе	1	2	3
Уволены за нарушение трудовой дисциплины	3	2	X

На рисунке 2.7 показано общее количество работников по причинам увольнений в период 2015-2016 гг.

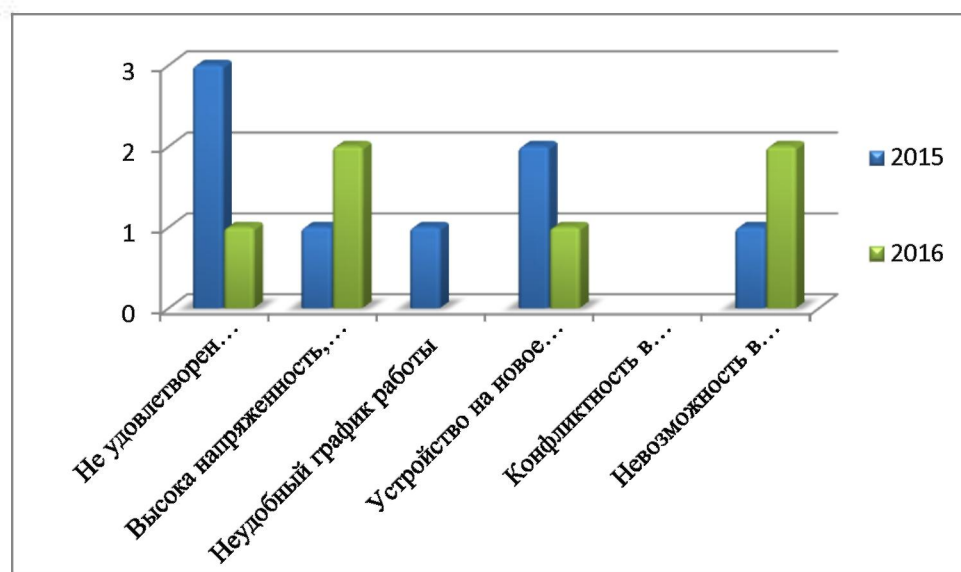


Рисунок 2.7 – Количество увольнений сотрудников по разным причинам

Результат анкетирования показывает, что чаще всего увольняются из-за отсутствия материальной неудовлетворенности (естественный фактор в экономической системе большинства организаций), сложности труда,

возможности в изменении места работы. Также отмечено, что неудобен график работы, вследствие чего устройство на новое место работы, нет нематериальных форм поддержки и мотивации для карьерного роста.

2.3 Анализ системы мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское

В соответствии с подписанным и зарегистрированным коллективным договором Восточно-Сибирской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2014–2016 гг. в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское, Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД» осуществляется комплекс предоставляемых гарантий [26]. Более подробно данные гарантия представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Комплекс предоставляемых гарантий персоналу в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское

Сфера	Гарантия
1	2
1. Трудовые отношения	- производить медицинское обязательное и добровольное страхование работников; - страхование от несчастных случаев на производстве; - осуществлять проведение оплачиваемых обязательных, предварительных и периодических медицинских осмотров; - обеспечивать работникам выдачу форменной одежды по принятым нормам за счет средств работодателя; -создавать необходимые условия для квалификационного роста; -обеспечивать соответствующие условия труда.
2. Оплата и нормирование труда, рабочего времени и времени отдыха	- обеспечивать применение единой системы нормирования труда на основе централизованной разработки норм затрат труда; - проводить ежегодную индексацию заработной платы работников на основании данных Федеральной службы государственной статистики о росте цен на потребительские товары и услуги; - устанавливать по результатам аттестации рабочих мест надбавку к окладам работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

Продолжение таблицы 2.8

1	2
	- увеличивать реальную заработную плату работников дороги по мере роста эффективности производственной деятельности; - предоставлять работникам ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней и ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска
3. Развитие кадрового потенциала	-проводить на базе высших и средних профессиональных учебных заведений, учебных центров Восточно-Сибирской железной дороги профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала; - предоставлять индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве; - создавать работникам, проходящим профессиональное обучение на производстве или обучающимся в высших и средних профессиональных учебных заведениях без отрыва от производства, необходимые условия для совмещения работы с обучением; - поощрять работников за особые заслуги званиями.
4. Улучшение условий и охраны труда	- обеспечить здоровые и безопасные условия труда работников в соответствии с программой улучшения условий и охраны труда, а также программой обеспечения промышленной безопасности на опасных производственных объектах дороги; - внедрять технические средства с целью предупреждения травматизма
5. Социальные гарантии работникам и членам семьи	- выплачивать единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работников по собственному желанию впервые в связи с выходом на пенсию независимо от возраста, в том числе по инвалидности 1 и 2 группы при стаже работы в структурных подразделениях ОАО «РЖД» не менее пяти лет; - выплачивать данное поощрение одному из родственников, в случае смерти работника, достигшего пенсионного возраста и продолжавшего работать; - оказывать материальную помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск; - обеспечивать организованный отдых и оздоровление детей работников Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»

Исходя из данных, в таблице 2.8 можно отметить, что Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское выделяют основные сферы и предоставляется комплекс гарантий персоналу.

В результате мероприятий, проводимых по различным сферам в период за 2015-2016 гг., были получены следующие результаты: 58 детей железнодорожников отдохнули и поправили свое здоровье в детских оздоровительных учреждениях, в том числе:

- в детском оздоровительном лагере «Заря» -28 человек;
- в санаторий-профилакторий «Истоки»-19 человек;
- в детском оздоровительном лагере «Чайка»- 11 человек.

Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское приобрело для сотрудников и членов их семей, а так же для людей пенсионного возраста в количестве 20 путевок, из них 7 семейных.

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

Основными составляющими социального пакета для работников Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское являются:

- добровольное медицинское страхование;
- отчисления в негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» с целью назначения корпоративной пенсии;
- бесплатный проезд железнодорожным транспортом по разовому билету в купейном вагоне пассажирского поезда и по годовому билету в пригородном сообщении на суммарное расстояние двух направлений до 150 километров;

- компенсация затрат на приобретение топлива для бытовых нужд сотрудникам, согласно «Правилам выдачи бытового топлива»;
- полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путевок в санатории, профилактории и другие санаторно-курортные учреждения ОАО «Российские железные дороги»;
- материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- корпоративная поддержка работников, строящих (приобретающих) жилье в собственность и состоящих по месту работы на учете для ее оказания (субсидии, займы, кредиты, ипотека и др.);
- единовременное пособие одному из родителей, при рождении ребенка сверх установленного законодательством Российской Федерации, в размере двух минимальных размеров оплаты труда в Российской Федерации на каждого новорожденного ребенка;
- ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, в размере одного минимального размера оплаты труда в Российской Федерации (при рождении двух и более детей пособие выплачивается на каждого ребенка);
- полная или частичная компенсация стоимости путевок на отдых и оздоровление детей работников;
- страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях;
- единовременная денежная помощь уволенным в запас военнослужащим по призыву при их возвращении в ОАО «РЖД»;
- прочие льготы и гарантии, предусмотренные коллективным договором открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Основными составляющими социального пакета неработающих пенсионеров Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское являются:

- ежемесячная материальная помощь, осуществляемая через благотворительный фонд;
- обеспечение бытовым топливом;

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

Теперь рассмотрим основные показатели системы мотивации персонала.

Среднемесячная заработная плата в целом по организации составила за 2016 год 48255 рублей, положительное изменение по отношению к прошлому году составили 545 руб. или 1,13% .

Также в ремонтном локомотивном депо разработаны и введены в действие положения, направленные на усиление мотивации персонала:

- Положение о дополнительном премировании за гарантийный пробег локомотивов 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 таблице 2.9 представлен анализ премирования сотрудников за 2015-2016год.

Таблица 2.9 – Анализ премирования сотрудников за 2015-2016 год.

Показатель премирования	2015 год		2016 год	
	кол-во работников	сумма (тыс.руб.)	кол-во работников	сумма (тыс.руб.)
Дополнительное премирование:				
Клеймо качества	3	123	3	143
Фонд мастера	48	302	31	266
Классные звания	14	210	2	87
Итого:	65	635	36	496
Единовременные поощрения:				
Лимит начальника дороги	30	220	9	81
Отдельным работникам	24	95	19	76
По решению ОАО "РЖД"	4	60	4	60
По соревнованию в ОАО "РЖД"	0	0	5	69
Итого:	58	375	37	286
Материальная помощь к отпуску	78	330	62	241
Преданность компании	52	3272	22	1724

В результате проведенного анализа можно сформулировать следующие выводы: В 2015 году дополнительное премирование по показателям клеймо качества, фонд мастера и классные звания получили 65 работников, сумма выплат составила 635 тыс.руб. В 2016 году наблюдается снижение количества сотрудников получивших дополнительное премирование 36 человек (45%) по сравнению с 2015г., сумма выплат составила 496 тыс.руб.

Единовременные поощрения по показателям лимит начальника дороги, поощрения отдельным сотрудникам за успехи в работе, по решению ОАО "РЖД" и по соревнованиям получили 58 работников, сумма выплат составила 375 тыс.руб. В 2016 году также наблюдается снижение количества сотрудников получивших единовременные поощрения 37 человек (36%) по сравнению с 2015г., сумма выплат составила 286 тыс.руб.

Материальную помощь к отпуску в 2015 году получили 78 работников сумма выплат составила 330 тыс.руб. В 2016году количество работников составила 62 человека, сумма выплат составила 241 тыс.руб.

Премия за преданность компании выплачивается сотруднику, проработавшему определенный стаж работы в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское. В 2015 году премию за преданность компании получили 52 работника, сумма выплат составила 3272 тыс.руб. В 2016 году количество работников снизилось на 57%, 22 сотрудника получили премию за преданность компании, сумма выплат составила 1724 тыс.руб.

В интересах определения мотивации персонала, работающего в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское, были применены: метод наблюдения и метод опроса (анкетирования) работников.

Наблюдение, является методом социологического исследования, обеспечивает весьма ценными сведениями, которые зачастую не представляется возможным получить, используя другие методы. Он используется в целях изучения процессов, влияющих на поведение коллектива, индивидуальных действий его членов и тому подобных направлениях [25].

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

- разнообразие навыков и опыт, необходимых для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;
- значимость, важность, ответственность заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

Система материального стимулирования в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское в основном используется повременно-премиальная системы оплаты труда. От выполнения экономических показателей производственной деятельности зависит размер начисления ежемесячной премии, а также размер

ежегодных поощрений. Материальное вознаграждение представляет собой достаточную мотивационную силу только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит прямую связь между результатами своей работы и оплатой труда. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

В Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское применяются следующие формы нематериального стимулирования:

- организация среди работников конкурсов «Лучший по профессии»;
- оформление стендов и досок почета;
- организация шефской помощи бывшим сотрудникам – ветеранам труда и неработающим пенсионерам;
- совершенствование сетевого и внутрипроизводственного структурных подразделений;
- обеспечение функционирования социальной сферы;
- проведение мероприятий, посвященных Дню железнодорожника, с чествованием победителей соревнований и ветеранов труда.

Определение уровня мотивации сотрудников методом анкетирования позволяет выявить наиболее и наименее эффективные методы стимулирования.

Исследование системы мотивации методом анкетирования дало следующие результаты:

В опросе принимало участие 30 человек, в том числе руководители и специалисты 9 человек; производственный, вспомогательный обслуживающий персонал – 21 человек. В результате анкетирования были определены следующие характеристики респондентов:

- средний возраст работников, принимавших непосредственное участие в тестировании 45 лет;
- средний стаж работы в Ремонтном локомотивном депо 10-15 лет.

Это говорит о том, что опрашиваемые хорошо знают принципы условия

организации работы, отвечали на вопросы осознанно, опираясь на реальные факты.

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.

Вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 2.10

Таблица 2.10– 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	12	18
6. Отсутствует ли оплата за разовые работы	20	10
7. Руководство думает об условиях, в которых работают люди	5	25
8. При достижении уровня, превышающего плановые значения, выплачивается премия	28	2

Анализ ответов 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. Для наглядности ответы на вопросы представлены на рисунке 2.8

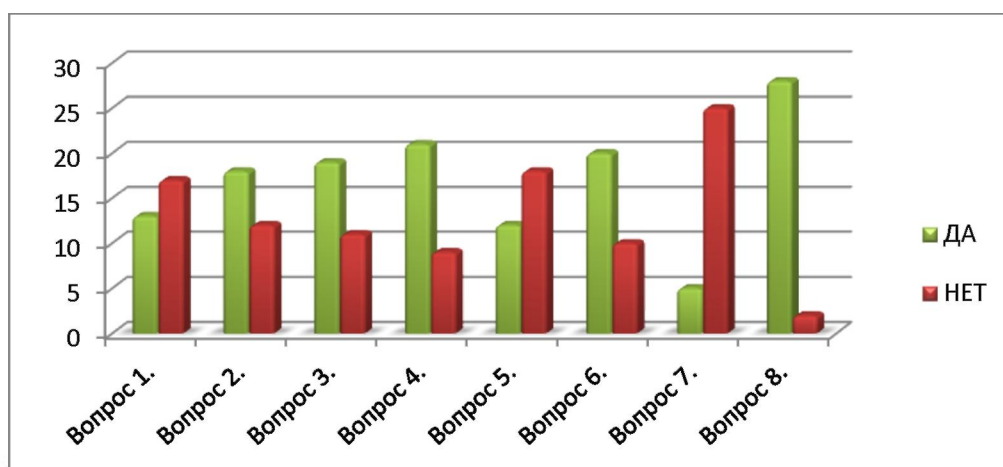


Рисунок 2.8 – Соотношение по степени удовлетворенности первичных потребностей в блоке 1

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.

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.

Вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 2.11

Таблица 2.11 – Определение значимости управления (блок 2)

Вопросы	ДА	НЕТ
9. Высока степень уверенности на рабочем месте	27	3
10. Работники четко проинформированы о своей компетенции в рамках рабочего места	10	20
11. Социальная политика предприятия удовлетворяет	13	17

Продолжение таблицы 2.11

Вопросы	ДА	НЕТ
12. Руководители понимают, что гарантия рабочего места обеспечивается уровнем конкурентоспособности организации в целом	23	7
13. Работники точно понимают ожидания со стороны руководителей	27	3
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

Для наглядности ответы на вопросы представлены в виде диаграммы на рисунке 2.9

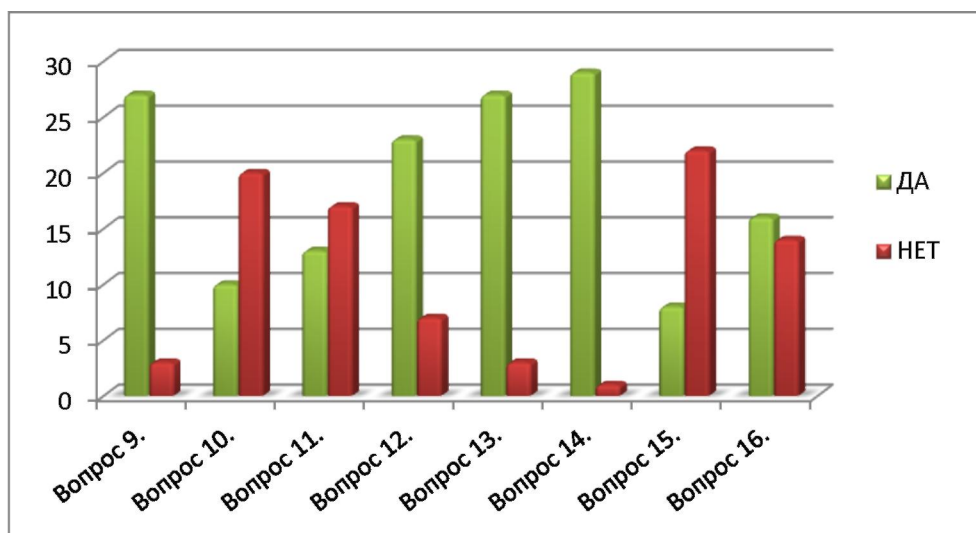


Рисунок 2.9– Оценка склонности работников к риску (блок 2)

Анализ вопросов блока 2 показывает, что у сотрудников высокая уверенность на рабочем месте, и четкое понимание ожиданий со стороны руководства. Однако 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.

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.

Вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 2.12

Таблица 2.12 – 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. Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе	18	12
20. На работе мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом	22	8
21. Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам	30	0
22. Руководству следует заботиться о том, чтобы мы хорошо взаимодействовали как коллектив	28	2
23. Товарищество в нашем коллективе слабо выражено	25	5
24. Сотрудники радуются, когда их хвалят	30	0
25. Если сотрудник замечает, что его работа нужна предприятию, он лучше работает	19	11
26. Руководитель должен больше разговаривать с сотрудниками	21	9

Для наглядности ответы на вопросы представлены в виде диаграммы на рисунке 2.10

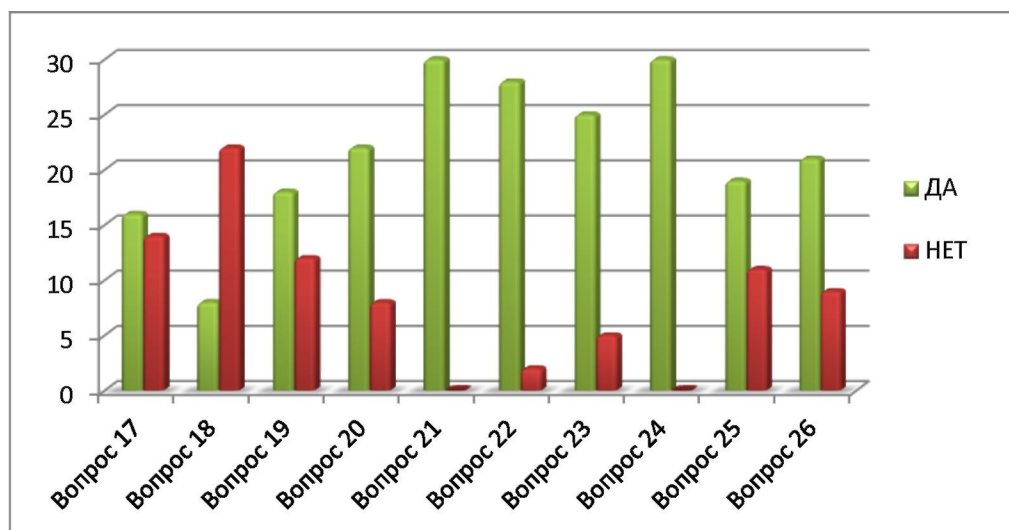


Рисунок 2.10– Потребность в общении (блок 3)

Анализ вопросов блока 3 показывает, что у работников есть потребность в общении. Руководству предприятия необходимо обратить особое внимание на создание благоприятного климата в коллективе. Явная разница определена в вопросах 22-25, преобладают ответы «Да», поэтому в Ремонтном локомотивном депо 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.

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.

Вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 2.13

Таблица 2.13 – 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

Продолжение таблицы 2.13

Вопросы	ДА	НЕТ
30. Предприятие должно предоставлять больше возможностей для продвижения по службе	17	12
31. На предприятии не хватает системы мотивации, которая давала бы сотрудникам стимул для карьерного роста	30	0

Для наглядности ответы на вопросы представлены в виде диаграммы на рисунке 2.11

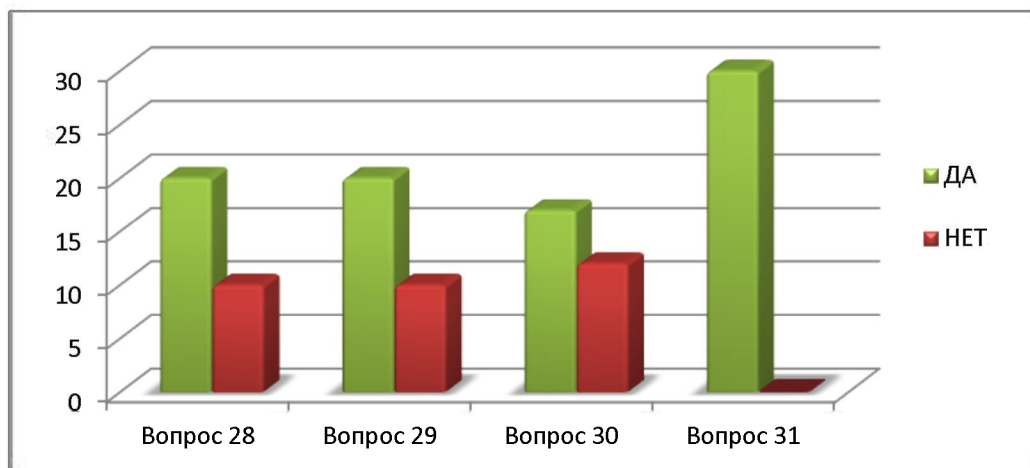


Рисунок 2.11– Стремление к построению карьеры (блок 4)

Ответы однозначно определяют, что практически все работники ориентированы на карьерный рост – это естественная потребность любого специалиста в признании его профессиональных возможностей и достижений, но у работников нет четкого понимания возможности повышения в карьерном росте.

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.

Вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 2.14

Таблица 2.14 – Обработка результатов анкетирования

Вопросы	ДА	НЕТ
32. Я считаю свою работу не интересной	8	22
33. Всегда пытаюсь выполнять свою работу на предприятии наилучшим образом	5	25
34. После рабочего дня, 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

Для наглядности ответы на вопросы представлены в виде диаграммы на рисунке 2.12

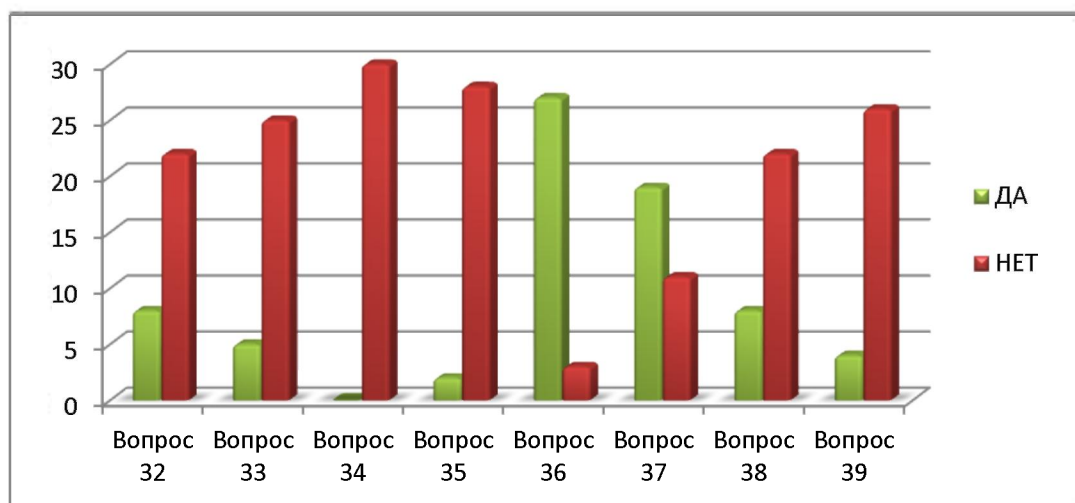


Рисунок 2.12 – Возможности самореализации (блок 5)

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.

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. Иркутска, но выше заработной платы, которую получают работники других станций в г. Нижнеуинск. 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 Построение мотивационного профиля персонала

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

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить следующие основные типы мотивации исходя из типологии В. И. Герчикова [15].

- 1.Инструментальный тип. Для сотрудника такого типа сам труд не является ценностью и рассматривается лишь как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения. Его интересует именно заработок, поэтому он будет выполнять любую работу, если его труд будет справедливо и высоко оплачиваться.
2. Профессиональный тип. Сотруднику этого типа важно содержание работы. Ему необходимо постоянно проявлять себя и доказывать себе и окружающим, что он может выполнить любое трудное задание, с которым не каждый может справиться. Он предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю относится с долей иронии.
3. Патриотический тип. Сотрудника этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Он может взять на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для него важно общественное мнение и признание.
4. Хозяйский тип. Сотрудник данного типа принимает на себя всю ответственность за выполняемую работу. Он выполняет свою работу с максимальной отдачей, не требуя высокой оплаты. Однако таким работником трудно управлять - он независим и не терпит контроль с чьей-либо стороны.
5. Люмпенизированный тип. Сотрудник данного типа обладает слабой мотивацией к работе. У него нет инициативы, нет стремления к профессиональному росту. Он старается избежать лишней ответственности и очень зависит от руководителя. Однако он может выполнить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он согласен на достаточно низкий заработок, если другие сотрудники не получают существенно больше.

Вопросник к проведению тестирования приведен в приложении Б. Опрос был проведен среди 50 работников, что составляет 40 % общей численности персонала. Обработка анкет работников Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское позволила получить следующие данные:

– Группа «Пол работников», численность анкетировемых 31 мужчина, 9 женщин.

Таблица 2.14– Структура мотивации группы «Пол работников»

Тип мотивации	мужчины		женщины	
	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг
Инструментальный (ИН)	0,25	1	0,26	1
Профессиональный (ПР)	0,20	3	0,20	3
Патриотический (ПА)	0,16	5	0,17	4
Хозяйский (ХО)	0,22	2	0,15	5
Люмпенский (ЛЮ)	0,17	4	0,23	2

– Группа «Руководители и специалисты; основной персонал». В анкетировании приняли участие 11 сотрудников из категории руководителей и специалистов, а так же 39 рабочих, которые относятся к категории производственного персонала

Таблица 2.15–Структура мотивации группы «Руководители и специалисты; основной персонал»

Тип мотивации	руководители и специалисты		производственный персонал	
	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг
Инструментальный (ИН)	0,23	1	0,25	1
Профессиональный (ПР)	0,20	3	0,23	2
Патриотический (ПА)	0,16	5	0,18	4
Хозяйский (ХО)	0,22	2	0,14	5
Люмпенский (ЛЮ)	0,19	4	0,19	3

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

Таблица 2.16– Структура мотивации группы «Уровень образования»

Тип мотивации	высшее образование		среднее и начальное профессиональное образование	
	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг
Инструментальный (ИН)	0,25	1	0,26	1
Профессиональный (ПР)	0,22	2	0,20	3
Патриотический (ПА)	0,18	4	0,17	4
Хозяйский (ХО)	0,19	3	0,14	5
Люмпенский (ЛЮ)	0,16	5	0,24	2

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

Таблица 2.17– Структура мотивации группы «Возраст»

Тип мотивации	до 30 лет		30-40 лет		40-55 лет		старше 55 лет	
	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг
Инструментальный (ИН)	0,25	1	0,25	1	0,26	1	0,25	1
Профессиональный (ПР)	0,21	3	0,21	2	0,23	2	0,18	3
Патриотический (ПА)	0,17	4	0,17	5	0,16	4	0,18	4
Хозяйский (ХО)	0,15	5	0,18	4	0,15	5	0,15	5
Люмпенский (ЛЮ)	0,22	2	0,19	3	0,20	3	0,24	2

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

Таблица 2.18– Структура мотивации группы «Стаж работы»

Тип мотивации	менее 5 лет		5-15 лет		более 15 лет	
	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг	Ср. индекс	Ранг
Инструментальный (ИН)	0,25	1	0,25	1	0,26	1
Профессиональный (ПР)	0,20	3	0,21	3	0,20	3
Патриотический (ПА)	0,17	4	0,17	4	0,16	4
Хозяйский (ХО)	0,17	5	0,15	5	0,15	5
Люмпенский (ЛЮ)	0,21	2	0,22	2	0,23	2

Расчеты отражают, какие мотивационные предпочтения выделяются у работников Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское. Сводные данные по всем индексам типов мотивации отражена в таблице 2.19

Таблица 2.19 – Сводная таблица индексов мотивации

Группы	Индекс мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Мужчины	0,25	0,20	0,16	0,22	0,17
Женщины	0,26	0,20	0,17	0,15	0,23
Руководители и специалисты	0,23	0,20	0,16	0,22	0,19
Основной персонал (рабочие)	0,25	0,23	0,18	0,14	0,19
Имеющие высшее образование	0,25	0,22	0,18	0,19	0,16
Среднее и начальное профессиональное образование	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
до 30 лет	0,25	0,21	0,17	0,15	0,22
30-40 лет	0,25	0,21	0,17	0,18	0,19
40-55 лет	0,26	0,23	0,16	0,15	0,20
старше 55 лет	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
стаж до 5 лет	0,25	0,20	0,17	0,17	0,21

Продолжение таблицы 2.19

5-15 лет	0,25	0,21	0,17	0,15	0,22
свыше 15 лет	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Общий индекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,21

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.

В рамках ВКР речь идет не только о материальной мотивации, но и 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 2 главе.

Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское - отраслевое структурное подразделение Восточно-Сибирской железной дороги, входящее в структуру локомотивного хозяйства. В локомотивном депо выполняются все виды текущих ремонтов и техническое обслуживание приборов безопасности.

Кадровый состав определен в документе «Штатное расписание», которое утверждается ежегодно. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское

Дирекции Восточно-Сибирской железной дороги ОАО «РЖД» составляет в 2016 году 126 человек. Особенности кадрового состава: кадровый состав среднего возраста, большая часть работников достаточно длительное время работают в Ремонтном локомотивном депо, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации. Стабильно работающих на предприятии за последний год – 118 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 Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское, что подтверждает эффективность проводимой кадровой политики. Проведено анкетирование сотрудников для выявления наиболее и наименее эффективных методов стимулирования в организации. Для характеристики существующих форм мотивации была использована типологическая модель В.И.Гречикова, а также разработан мотивационный профиль персонала. В результате были выявлены основные существующие проблемы в сфере мотивации, выделены недостатки нематериальной формы мотивации, а также определена основная направленность персонала в сфере стимулирования. Материальная мотивация в организации 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 Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское. По мнению работников, основными проблемами выступают: отсутствие системы кадрового резерва и

понимания перспектив карьерного роста и развития, отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться. Было выявлено практически отсутствие применения социально-психологических методов мотивации.

3 Проект по совершенствованию мотивации труда Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»

3.1 Разработка основных направлений совершенствования мотивации персонала

Проведенный во второй главе ВКР анализ позволил определить проблемы, существующие в системе нематериальной мотивации. В целях совершенствования мотивации персонала целесообразно разработать основные направления для повышения эффективности мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское.

Основные направления:

1. Создание кадрового резерва, 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 Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское.

2. Создание коммуникационного поля, 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;

Создание кадрового резерва

В организации, в рамках внутренней мотивации, не выражены перспективы для работников, которые определяют 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 Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское. 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 на 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 пройти курс обучения получить необходимое образование, повысить квалификацию. 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 3.1

Таблица 3.1 – Состав руководителей и специалистов

Должность	Ф.И.О.	Стаж работы, лет	Образование	Возраст
Начальник	Грищук П.А.	3	Высшее (ИрГУПС)	39
Мастер участка	Шкарбун Д. П.	6	Высшее (ИрГУПС)	51
Мастер участка	Брагин В. И.	2	Высшее (СГУПС)	28
Мастер участка	Барашов А.В.	8	Высшее (ИрГУПС)	44
Мастер участка	Разинский В.Н	18	Высшее (ИрГУПС)	57
Ведущий специалист по ОТ	Ляхова А.А.	24	Высшее (ИрННТУ)	56
Ведущий экономист	Войцеховская А.А.	6	Высшее (ИрННТУ)	29
Ведущий инженер по ОНТ	Петрова Н.В.	17	Высшее (СибГТУ)	43
Специалист по управлению персоналом	Новикова О.В.	11	Высшее ИрГУПС,	37
Инженер по метрологии	Долгушев А.В.	26	Высшее (ИрГУПС)	56
Технолог	Быков В.А.	3	Высшее (СГУПС)	28
Электромеханик	Толмачев А.А.	6	Высшее (ИрГУПС)	32

Состав руководителей и специалистов достаточно разнороден, все руководители и специалисты имеют высшее образование. Самые младшие

работники – Брагин В. И., Войцеховская А.А., Быков В.А., также можно выделить группу работников до 45 лет – Грищук П.А., Барашов А.В., Петрова Н.В., Новикова О.В., Толмачев А.А. Остальные сотрудники старше 50 лет, то есть в скором времени они уходят на пенсию: мастеру участка Разинскому В.Н. до пенсии 3 года, ведущий специалист по ОТ Ляхова А.А. работает, находясь на пенсии 1 год, инженеру по метрологии Долгушеву А.В. до пенсии 4 года. Единственному мастеру участка Шкарбун Д. П. 51 год - до пенсии еще 9 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.

Рекомендуемый состав кадрового резерва приведен в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Рекомендуемый кадровый резерв

Должность	Ф.И.О.	Стаж работы, лет	Образование	Возраст	Занимаемая должность на данный момент
Мастер участка	Васильев П.С.	9	Высшее (ИрГУПС)	34	Бригадир
	Карамышев Д.М.	12	Высшее (ИрГУПС)	40	Бригадир
Ведущий специалист по ОТ	Митина И.Ю.	13	Высшее (ИрННТУ)	41	Специалист по ОТ
	Борисенко А.М.	10	Высшее (ИрГУПС)	38	Внешний найм
Инженер по метрологии	Зыков П.А.	11	Высшее профессиональное	36	Технолог
	Назаров К.С.	15	Высшее (СГУПС)	43	Внешний найм

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 Борисенко А.М. и Назарова К.С. оба кандидата имеют высшее образование и долгий стаж работы,

то есть полностью соответствуют требованиям к квалификации работников. В то же время конкуренцию им составляют работники организации, Митина И.Ю. и Зыков П.А., так же имеющих высшее образование и большой стаж работы в организации, которые продвигаются в направлении вертикальной карьеры.

На должность мастера участка предлагается два работника Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское: Васильев П.С. и Карамышев Д.М. Оба сотрудника занимают должность бригадира на разных участках, обладают одинаковым уровнем квалификации, но у Карамышева Д.М. больше стаж работы. У данных кандидатов прослеживается положительная динамика и эффективность работы бригады. Оба сотрудника готовы к обучению и получению второго высшего образования для получения должности мастера участка.

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.

По предварительным заключениям можно сделать вывод, что все работники стремятся к повышению должности и готовы к обучению, повышению квалификации и получению второго высшего образования для этого, то есть эффективность создания кадрового резерва достаточно высока.

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 на данный момент.

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 необходимо 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.

3.2 Разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала

На основе проведенного анализа, а также выявленных проблем предлагается проект по совершенствованию системы мотивации, который будет включать два направления:

1. Создание кадрового резерва, который будет стимулировать работников, так как они будут видеть действительные перспективы карьерного роста.

2. Создание коммуникационного поля, для улучшения социально - психологического климата в коллективе.

Основная цель проекта – повышение мотивационного потенциала работников.

Заинтересованные стороны:

– Заказчик - начальник Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское, повышение заинтересованности работников приводит к улучшению эффективности работы организации;

– Работники заинтересованы в хороших условиях труда, достойной оплате труда, возможности самореализации и позитивном климате на работе;

Организационные результаты реализации проекта:

- сохранение низкого уровня текучести кадров;
- повышение заинтересованности работников;
- улучшения социально-психологического климата в коллективе;

Рассмотрим объем проекта.

Таблица 3.3 - Объем проекта

Цели проекта	Основная цель проекта - повышение мотивационного потенциала работников.
Заказчик проекта	Заказчиком выступает Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское
Потребности клиента	Формирование кадрового резерва, создание коммуникационного поля, для улучшения социально-психологического климата в коллективе.
Требования заказчика	Создание кадрового резерва. Создание коммуникационного поля для улучшения социально-

Продолжение таблицы 3.3

	психологического климата в коллективе.
Стадии жизненного цикла	Рассматривать предложенные мероприятия необходимо, как два блока одного проекта. Первый блок проекта: создание кадрового резерва. Стадии жизненного цикла: инициация проекта директором, формирование команды проекта, анализ кандидатов по критериям (стаж работы, образование, возраст) отбор, обучение, формирование кадрового резерва. Второй блок проекта: создание коммуникационного поля (внешний найм сотрудника-психиатра) Стадии жизненного цикла: инициация проекта директором, формирование команды проекта, разработка должностных инструкций и требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, найм сотрудника.
Критерии приемки заказчиком	Выполнение проекта в установленные сроки в рамках выделенных ресурсов;
Организационные результаты	В результате реализации проекта ожидается рост производительности труда, заинтересованность работников в самореализации, улучшение социально-психологического климата.

Основными ограничениями по проекту являются:

- трудовые – привлечение не более 7 человек;
- временные – реализация проекта не дольше чем 4 месяца.

Первый блок проекта: создание кадрового резерва

Основная цель проекта - создать кадровый резерв к 01.12.2017. с привлечением 6 сотрудников на вакантные должности сотрудников предпенсионного возраста.

Для успешного прохождения работ в рамках Проекта по созданию кадрового резерва создается следующая организационная структура:

1. Управляющий.
2. Руководитель.
3. Проектная команда.

Рассмотрим состав команды проекта: Управляющий – начальник, Руководитель проекта – ведущий специалист по управлению персоналом, команда проекта – сотрудники отдела кадров.

Распределение обязанностей между участниками проекта представлено в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Распределение обязанностей участников проекта при создании кадрового резерва

Этап	Начальник	Ведущий специалист по упр. персоналом	Инспектор по кадрам
Инициация и запуск проекта	Выполнение работ		
Формирование команды проекта	Принятие решений	Выполнение работ	
Разработка требований и уровня квалификации к кандидатам	Консультации, информирование	Принятие решений, контроль	Выполнение работ
Поиск кандидатов	Информирование	Принятие решений, контроль	Выполнение работ
Отбор	Принятие решений, информирование	Контроль	Выполнение работ
Разработка системы обучения	Консультации	Принятие решений, контроль	Выполнение работ
Подбор обучающих программ	Консультации	Принятие решений, контроль	Выполнение работ
Составление бюджета	Консультации	Принятие решений	Выполнение работ
Согласование бюджета	Принятие решений	Выполнение работ	
Оценка эффективности обучения	Консультации	Принятие решений, контроль	Выполнение работ
Внесение данных сотрудника в кадровый резерв	Информирование	Принятие решений	Выполнение работ
Завершение проекта	Принятие решений	Выполнение работ	

Этапы реализации проекта представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Этапы реализации проекта по созданию кадрового резерва

Этап проекта	Описание	Ответственные	Сроки реализации
1	2	3	4
Инициация и запуск проекта	Начальник Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское принимает решение о необходимости создания кадрового резерва и выдается соответствующий приказ	Управляющий - начальник	10.07.2017
Формирование команды проекта	Ведущему специалисту по управлению персоналом необходимо сформировать команду проекта и распределить ответственность и права между участниками.	Руководитель проекта	11.07.2017-15.07.2017
Разработка требований и уровня квалификации к кандидатам	Инспектор по кадрам должен сформировать требования и определенный уровень квалификации к кандидатам на назначение вакантной должности.	Руководитель проекта	15.07.2017—20.07.2017
Поиск кандидатов	Поиск кандидата производится при помощи обработки личных дел в отделе кадров или размещении вакансий в сети интернет, телевидение, газет.	Команда проекта - отдел кадров	24.07.2017-07.08.2017
Отбор	Инспектор по кадрам производит первичный отбор потенциальных кандидатов на основании обработанных личных дел, анкетирования, собеседования и сопоставления с требованиями к кандидату.	Руководитель проекта	08.08.2017-30.08.2017
Разработка системы обучения	Инспектор по кадрам и ведущий специалист по упр. персоналом разрабатывают систему обучающих мероприятий для работников предприятия	Команда проекта - отдел кадров	04.09.2017-11.09.2017
Подбор обучающих программ	Под разработанную систему подбираются обучающие программы в ИрГУПС и в дорожной технической школе для работников предприятия.	Команда проекта - отдел кадров	12.09.2017-18.09.2017
Составление бюджета	Инспектор по кадрам и экономический отдел формируют бюджет затрат на обучение персонала.	Руководитель проекта	19.09.2017

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4
Согласование бюджета	Руководитель проекта согласовывает бюджет с начальником предприятия, вносят корректировки.	Руководитель проекта	20.09.2017
Оценка эффективности обучения	Инспектор по кадрам производит оценку эффективности обучения на основе аттестации, которую проходят работники после обучения.	Руководитель проекта	04.10.2017 По необходимости, регулярно после обучения
Внесение данных сотрудника в кадровый резерв	Инспектор по кадрам вносит в базу кадрового резерва личные дела работников, подходящих на вакантную должность.	Команда проекта - отдел кадров	15.11.2017- 20.11.2017
Завершение проекта	Проект считается завершенным, когда будет составлен список кандидатов соответствующих всем требованиям на назначение вакантные должности и заверен начальником Ремонтного локомотивного депо	Руководитель проекта	01.12.2017

Проект по созданию резерва позволит планировать мероприятия, связанные с карьерным ростом, что создаст дополнительную мотивацию, способствуя самореализации работников. Предполагается использование специалистов, которые могут быть приняты на условиях внешнего найма – резюме находятся в отделе кадров Ремонтного локомотивного депо на настоящий момент. Такая ситуация помимо мотивационного эффекта на построение карьеры, обучения специалистов и повышения квалификации обеспечит еще и здоровый уровень конкуренции среди работников.

Для эффективной реализации данного блока проекта необходимо рассмотреть риски, связанные с его осуществлением:

- 1) потребуется больше времени на реализацию кадрового резерва;
- 2) долгий процесс согласования документов с вышестоящим руководством, создание положения о кадровом резерве;
- 3) увеличение затрат на обучение резервистов;

Второй блок проекта: Создание коммуникационного поля.

Основная цель проекта – создать коммуникационное поле для улучшения социально-психологического климата в коллективе к 01.08.2017г

Рассмотрим состав команды проекта: Управляющий – начальник, Руководитель проекта – ведущий специалист по управлению персоналом, команда проекта – сотрудники отдела кадров.

Распределение обязанностей между участниками проекта представлено в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Распределение обязанностей участников проекта при создании коммуникационного поля

Этап	Начальник	Ведущий специалист по упр. персоналом	Отдел кадров	Психолог
1	2	3	4	5
Инициация и запуск проекта	Выполнение работ			
Формирование команды проекта	Принятие решений	Выполнение работ		
Поиск помещения для коммуникационного поля	Консультации, информирование	Принятие решений, контроль	Выполнение работ	
Поиск кандидатов на должность психолога	Консультации, информирование	Принятие решений, контроль	Выполнение работ	
Отбор	Принятие решений, информирование	Принятие решений, контроль	Выполнение работ	
Наем сотрудника	Консультации, информирование	Принятие решений	Выполнение работ	
Разработка программы улучшения климата в коллективе	Консультации, информирование	Принятие решений, контроль		Выполнение работ
Оценка эффективности	Принятие решений	Выполнение работ, контроль		Выполнение работ

Этапы реализации проекта представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7– Этапы реализации проекта по созданию коммуникационного поля

Этап проекта	Описание	Ответственные	Сроки реализации
1	2	3	4
Инициация и запуск проекта	Начальник Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское принимает решение о необходимости создания коммуникационного поля и выдается соответствующий приказ	Управляющий - начальник	03.07.2017
Формирование команды проекта	Ведущему специалисту по управлению персоналом необходимо сформировать команду проекта и распределить ответственность и права между участниками.	Руководитель проекта	04.07.2017-05.07.2017
Поиск помещения для коммуникационного поля	Ведущему специалисту по управлению персоналом необходимо оборудовать кабинет для проведения коммуникационных собраний и согласовать с начальником.	Руководитель проекта	05.07.2017-07.07.2017
Поиск кандидатов на должность психолога	Поиск кандидата на должность психолога производится при помощи размещения вакансий в сети интернет на специализированных сайтах, в газетах и журналах.	Команда проекта - отдел кадров	10.07.2017-18.07.2017
Отбор	Инспектор по кадрам производит первичный отбор потенциальных кандидатов на основании полученных анкет и сопоставления с требованиями к кандидату.	Руководитель проекта	19.07.2017-20.07.2017
Наем сотрудника	После первичного отбора, начальник отдела кадров производит собеседование с кандидатами и выбирает наиболее подходящего. С подходящим сотрудником подписывается трудовой договор о частичной занятости.	Команда проекта - отдел кадров	21.07.2017
Разработка программы улучшения климата в коллективе	Инспектор по кадрам и психолог разрабатывают программу улучшения климата в коллективе.	Руководитель проекта, Психолог	24.07.2017-31.07.2017
Оценка эффективности	Периодически психолог должен производить анализ климата в коллективе, уровень мотивации и удовлетворенности работников.	Руководитель проекта	По необходимости

Ключевые точки проекта:

- Работник (психолог) принят на работу - 21.07.2017г.
- Выделено и обустроено помещение для коммуникационного поля- 07.07.2017г.
- Программа улучшения климата в коллективе разработана и согласована- 31.07.2017г

Для эффективной реализации данного блока проекта необходимо рассмотреть риски, связанные с его осуществлением:

- 1) программа улучшения климата в коллективе не обеспечит планируемого эффекта;
- 2) потребуется больше времени для адаптации сотрудников к нововведению;
- 3) найм некомпетентного сотрудника (психолога).

Мероприятия по избеганию рисков:

- проработка мероприятий программы улучшения климата в коллективе;
- информирование и вовлечение сотрудников, для создания условий возникновения положительной реакции;
- проведение тестирований при собеседовании.

3.3 Оценка эффективности проекта

В рамках одного проекта по совершенствованию мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское разработано два проекта.

Для создания кадрового резерва на предприятии необходимо вложить материальные, временные и трудовые ресурсы.

Временные затраты на создание кадрового резерва составляют 4 месяца 21 день (143 дня). Будет использован труд команды проекта. Финансовые ресурсы необходимы для финансирования обучения сотрудников в Иркутском Государственном Институте Путей Сообщения. Обучение в Дорожно-

техническом техникуме г.Нинеудинска проводится бесплатно для сотрудников Ремонтного локомотивного депо.

Плановое обучение сотрудников, по повышению квалификации в ИрГУПС, проводится раз в два года. Длительность обучения 14 дней. Затраты на обучения одного сотрудника составляют 38600руб.

Для создания коммуникационного поля необходимо 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.

Для осуществления деятельности нового сотрудника необходимо место. На предприятии в отделе кадров есть рабочее место, которое можно использовать для размещения нового сотрудника.

Расчет необходимого оборудования представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет необходимого оборудования

Наименование оборудования	Количество, шт	Цена, руб.
Стол офисный	1	5000
Стул офисный	1	2500
Канцелярия	10	3000
Итого:		10500

Сумма годовых затрат на внедрение работника на предприятие на должность психолога на 0,1 ставки определяется на основании средней

заработной платы одного работника организации (48255 руб./мес.):
 $48255 * 0,1 * 12 = 57906$ руб./год.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект:

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

- В результате внедрения системы кадрового резерва сотрудники будут ориентироваться на перспективу карьерного роста и профессионального развития.

- 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 рабочую атмосферу в благоприятной обстановке, где обеспечен комфорт, хорошие взаимоотношения среди сотрудников и руководителей, обеспечивающих эффективную деятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы была разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД».

Для достижения поставленной цели в первой главе работы было рассмотрено место мотивации в системе управления персоналом, проведен анализ теорий и моделей мотивации, рассмотрены особенности использования проектного подхода при формировании системы мотивации.

Объектом анализа выступило предприятие Ремонтное локомотивное депо Нижнеудинское Дирекции ВСЖД ОАО «РЖД»- отраслевое структурное подразделение железной дороги, входящее в структуру локомотивного хозяйства, решающее следующие задачи:

- выполнение всех видов текущих ремонтов приборов безопасности;
- техническое обслуживание приборов безопасности локомотивов.

Кадровый состав определен в документе «Штатное расписание», которое утверждается ежегодно. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское составляет в 2016 году 126 человек. Особенности кадрового состава: кадровый состав среднего возраста, большая часть работников достаточно длительное время работают в Ремонтном локомотивном депо, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации. Стабильно работающих на предприятии за последний год – 118 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, что подтверждает эффективность проводимой кадровой политики.

Для характеристики существующих форм мотивации была использована типологическая модель В.И.Герчикова, а также разработан мотивационный профиль персонала. В результате 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 Ремонтном локомотивном депо Нижнеудинское. По мнению работников, основными проблемами выступают: отсутствие системы кадрового резерва и понимания перспектив карьерного роста и развития, отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться. Было выявлено практически отсутствие применения социально-психологических методов мотивации.

В третьей главе работы, на основе проведенного анализа, а также выявленных проблем разработан проект по совершенствованию системы мотивации персонала, который включает в себя:

1. Создание кадрового резерва, 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 Ремонтного локомотивного депо Нижнеудинское;

2. Создание коммуникационного поля, 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;

Проведен расчет эффективности предложенных мероприятий. Ожидаемый социальный и экономический эффект от мероприятий:

1. Сохранение низкого уровня текучести кадров, это повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;

2. В результате внедрения системы кадрового резерва сотрудники будут ориентироваться на перспективу карьерного роста и профессионального развития.

3. Увеличение производительности 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.

4. Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как рабочую атмосферу в благоприятной обстановке, где обеспечен комфорт, хорошие взаимоотношения среди сотрудников и руководителей, обеспечивающих эффективную деятельность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2015. № 1. – С. 50-63
2. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, 2015-№4
3. Баско В.Н. Управление кадрами: наука и практика / В.Н. Баско // «Деньги и кредит», 2013. - №10. - С. 26-32
4. Батаршева А. Психология управления персоналом / А. Батаршева // Менеджмент в России и за рубежом, 2014. - № 5. - С.14-18
5. Богачев О.В. Внутрифирменное обучение / О. В. Богачев // Служба кадров и персонал. - 2011. - № 4. - С. 55-58
6. Балашов Ю.К. Методики построения мотивационного профиля персонала / Балашов Ю. К., Коваль А. Г //Кадры предприятия. 2012. - №8. С.46
7. Варданын И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. - N 4
8. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2011. – 158 с.
9. Васина Л. И. Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании / Л. И. Васина // Железнодорожный транспорт, 2014. - № 7. - С. 23-28
10. Владимирова Л. П. Экономика труда : учеб. пособие / Л.П. Владимирова – М.: Дашков и Ко, 2011. – 220 с
11. Волгин Н. А. Экономика труда: социально трудовые отношения : учеб. пособие / Н.А. Волгин. – М. : Экзамен, 2011. – 736 с.
12. Володько В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – М.:2012. – 303 с.
13. Гавриш В. В. Экономика организации . Практикум : учебное пособие / В. В. Гавриш, Е. Г. Григорьева ; М-во образования и науки Рос. федерации, Сиб. федерал. ун-т. - Красноярск: СФУ, 2013. - 290 с.

14. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Б.М. Генкин, И. А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. - 463 с
15. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник самый эффективный ресурс компании компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: инфра-м, 2012. - 282 с.
16. Головаш А.Н., Куршакова Н.Б. Мотивация научных кадров для обеспечения реализации стратегии развития железнодорожного транспорта /А.Н. Головаш, Н.Б. Куршакова. - Экономика железных дорог. - № 5, 2012.
17. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011. - N 1/2.
18. Девятковская И.В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/ Девятковская И.В. ГРИФ. – М.: Инфра-М, 2012. –С.13-17
19. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с.
20. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014. – 371 с.
21. Зайцев Г.Г. Управление персоналом : учебное пособие / Г.Г. Зайцев – СПб, 2011 - 310с.
22. Зиновьев В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – М.: Дашков и К°, 2013. – 477 с.
23. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. –С.107-111
24. Кobleва А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности и управления персоналом / А. Л. Кobleва // Менеджмент. – 2013. - № 2.-С.8-10
25. Козырев В. А. Управление персоналом на железнодорожном транспорте : учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта / В. А. Козырев, С. В.– М. : ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2011. – 304с.

26. Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2014–2016 гг. – М.: Магистраль, 2014. – 36 с.
27. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
28. Корсаков М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений / М. Корсаков // Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 33-36.
29. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 65-69
30. Корзенко Н.И., Хорева А.С. Стимулирование мотивация труда в организации / [Электронный курс] / Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii>
31. Кошелева Ю. Мотивация персонала : учебное пособие / Ю. Кошелева. – М.: Кадровик, 2012. – 34 с.
32. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / составитель Н.А. Лукьянова; Томский политехнический университет. – Томск: 2012. – 95 с.
33. Малышев А. Постановка системы оценки персонала / А. Малышев // Управление персоналом, 2014. - № 2. - С.33-35
34. Положение о Восточно-Сибирской дирекции по ремонту тягового подвижного состава - структурном подразделении Дирекции по ремонту тягового подвижного состава – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги»
35. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 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.

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) _____

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)	

Продолжение приложения А

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	
4. Неравномерная загрузка по дням недели или в течение рабочего дня	
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 нормативноправовые 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	

Окончание приложения А

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	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вопросник к тесту «Мотивационный профиль»

Для оценки каждого из вариантов (а), (б), (в), (г) 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:

- а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- б) есть возможность выбора своего графика работы;
- в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

Я не хотел бы работать там, где:

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

Для меня важно, чтобы моя работа...

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

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

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

Работа мне нравится, если

- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- б) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;

Продолжение приложения Б

- в) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

Полагаю, что мне бы понравилось, если

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

Я не считаю, что работа должна

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

Работа, приносящая удовлетворение,

- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- б) 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

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- г)позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

Самой хорошей является такая работа, которая

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

Вероятно, я не буду хорошо работать, если

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

При определении служебных обязанностей важно

- а) получит гарантии, что переработок не будет;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

Вероятно, я не захочу работать там, где

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

Я был бы удовлетворен, если

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

Я полагаю, что должность должна предоставлять

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможности распределять время на выполнение задания и отдыха;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

Работа приносила бы меньше удовлетворения, если

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

Я хотел бы работать там, где

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

Вряд ли я захотел бы работать там, где

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- в) заработная плата не слишком высока;
- г) условия работы недостаточно хорошие,

Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность;
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

Работа не будет доставлять удовольствие, если

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

- а) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

В процессе организации работы важно

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

Скорее всего я не захотел бы работать там, где

- а) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) остаются силы и время на семью, спорт, увлечения.

Мне бы не понравилась работа, которая

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

Я бы проявил стремление работать там, где

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

Я не считаю, что работа должна

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

Хорошо спланированная работа обязательно

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

Окончание приложения Б

Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

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

Наиболее важными характеристиками должности являются

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- в) гибкий график работы;
- г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.