**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**

**РУТ (МИИТ)**

Российская открытая академия транспорта

Кафедра «Экономика, финансы и управление на транспорте»

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**(ФИО) (подпись)**

**«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_г.**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

|  |  |
| --- | --- |
| **на тему:** | Повышение эффективности мотивации в компании |

(направление подготовки /специальность, профиль/специализация)

38.03.01 Экономика, Экономика предприятий и организаций

|  |  |
| --- | --- |
| **Обучающийся** | **(Ермолов М.Г.)** |
| **Руководитель бакалаврской работы/**  **дипломной работы/ магистерской диссертации** | **(Маскаева Е.А.)** |
|  |  |

**Москва 2020 г.**

Содержание

[Введение 3](#_Toc43203342)

[Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала 6](#_Toc43203343)

[1.1. Понятие и виды мотивации персонала 6](#_Toc43203344)

[1.2. Современные теории мотивации 14](#_Toc43203345)

[1.3. Система мотивации в ОАО «РЖД» 21](#_Toc43203346)

[Глава 2. Анализ деятельности моторвагонного депо 28](#_Toc43203347)

[2.1. Характеристика моторвагонного депо. Анализ объемных и качественных показателей деятельности 28](#_Toc43203348)

[2.2. Анализ трудовых ресурсов в моторвагонном депо 35](#_Toc43203349)

[2.3. Анализ расходов по перевозочным и по прочим видам деятельности в моторвагонном депо 41](#_Toc43203350)

[Глава 3. Оценка эффективности системы мотивации в моторвагонном депо 47](#_Toc43203351)

[3.1. Оценка эффективности системы мотивации в моторвагонном депо 47](#_Toc43203352)

[3.2. Разработка направлений повышения эффективности системы мотивации 58](#_Toc43203353)

[Выводы и предложения 72](#_Toc43203354)

[Список литературы 77](#_Toc43203355)

[Приложение 1](#_Toc43203356) [Анкета. Оценка степени удовлетворенности работников корпоративной системой премирования 81](#_Toc43203357)

# Введение

Согласно современным концепциям управления квалифицированные кадры являются одним из главных ресурсов в организации. Кадры оказывают влияние на доход, конкурентоспособность и устойчивое развитие предприятия.

Мотивация представляет собой деятельность, которая побуждает кадры эффективно исполнять свои обязанности для выполнения целей организации. Поэтому мотивация кадров занимает центральное место в производительности труда и в эффективности организации в целом.

Существует важное отличие термина «мотивация» от термина «стимулирование». Мотивация – это побуждение работника к эффективной деятельности, а стимулирование – внешнее воздействие на сотрудника с целью заставить его работать еще лучше, повысив его производительность. Назначение системы стимулирования персонала заключается в формировании трудового поведения работников, направленного на объединение потребностей и интересов сотрудников со стратегическими задачами организации.

На сегодняшний день сформировано множество теорий мотивации. Особенно актуальны для практического применения теории, в которых рассматриваются не только вопросы стимулирования, но и отличия в структуре мотивации персонала, благодаря которым возможно спрогнозировать производственное поведение.

Одним из инструментов в решении проблем нехватки квалифицированных кадров и недостатка сильной мотивации персонала на федеральном уровне является «Транспортная стратегия на период до 2030 года» [8], в которой описаны направления мероприятий в области развития человеческих ресурсов. Инновационный вариант развития транспортной системы государства является важным для организаций железнодорожного транспорта. Неотъемлемым условием эффективного осуществления инновационного развития является наличие системы успешного управления мотивацией персонала, которая базируется на познании механизмов мотивации.

Повышение текучести кадров и снижение производительности труда является следствием неэффективной системы мотивации работников. Эффективная система мотивации наравне с такими элементами, как стиль управления, организационная структура, условия труда, средства труда и технологии, организация производственного процесса, влияют на мотивационный климат в коллективе и, следовательно, повышает эффективность человеческих ресурсов для достижения комплекса целей компании.

ОАО «РЖД» является лидером отечественного рынка транспортных услуг. Чтобы и дальше удерживать свои позиции, предприятию необходимо иметь высокоэффективную систему мотивации. Проблема ОАО «РЖД», как и любого крупного предприятия, заключается в том, что затруднительно создать эффективную систему мотивации, чтобы ее функционирование было продуктивным во всех филиалах и подразделениях. Для ОАО «РЖД» проблема выбора подхода к мотивации персонала и разработка системы вознаграждения является очень важной.

Основной тенденцией развития современных мотивационных программ на российских предприятиях является применение похода неденежного стимулирования для мотивации персонала.

Актуальность данной работы заключается в выявлении проблем в системе мотивации и стимулирования труда на предприятии железнодорожной отрасли, а также в разработке рекомендаций и мероприятий по устранению выявленных проблем и повышению эффективности мотивации персонала.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании существующей системы мотивации персонала в моторвагонном депо Куровская – структурном подразделении Московской дирекции моторвагонного подвижного состава.

Задачи выпускной квалификационной работы состоят в следующем:

* изучить сущность и виды мотивации персонала на предприятиях;
* охарактеризовать современные теории мотивации;
* изучить структуру системы мотивации в ОАО «РЖД»;
* дать общую характеристику моторвагонному депо Куровская;
* провести анализ объемных и качественных показателей деятельности моторвагонного депо Куровская;
* провести анализ трудовых ресурсов в моторвагонном депо;
* проанализировать расходы по перевозочным и по прочим видам деятельности в моторвагонном депо;
* провести оценку эффективности существующей системы мотивации в моторвагонном депо;
* разработать мероприятия по повышению эффективности системы мотивации персонала в моторвагонном депо Куровская.

Объектом исследования работы является деятельность моторвагонного депо Куровская (далее депо) – структурного подразделения Московской дирекции моторвагонного подвижного состава (МДМВПС) Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава (ЦДМВПС) – филиала ОАО «РЖД».

Предметом исследования выступают мотивационные процессы, протекающие внутри организации, и структура системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Информационной базой исследования являются законодательные акты РФ, нормативные и рабочие документы ОАО «РЖД», литературные источники по теме, данные статистической отчетности ОАО «РЖД» за 2018-2019 гг.

# Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала

# 1.1. Понятие и виды мотивации персонала

Под мотивацией понимают совокупность мотивов, побуждающих человека к деятельности с конкретной целевой направленностью [21, с. 16]. Главными двигателями мотивации являются стимулы и мотивы. Стимул – это материальное вознаграждение определенной формы, например, заработная плата. Мотив, в отличие от стимула, является внутренним побуждением – желанием, ориентацией, внутренними целевыми установками.

Мотивы трудовой деятельности формируются из благ, соответствующих социально обоснованными потребностями людей. Трудовые усилия позволяют получить такие блага.

Выделяют несколько групп мотивов труда, которые образуют единую систему. Это мотивы получения материальных благ; мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы; мотивы содержательности труда; мотивы общественной полезности труда; статусные мотивы, связанные с общественным признанием результативности труда [29, с.504]. Результаты исследования мотивов труда представлены на рис.1.1.

Мотивация персонала базируется на том, чтобы сотрудники предприятия выполняли работу в рамках своих прав и обязанностей. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов, карьерного продвижения кадров. Основная цель процесса мотивации – получить максимальный эффект от использования трудовых ресурсов, что позволит повысить общие результаты деятельности организации [13, с.54].

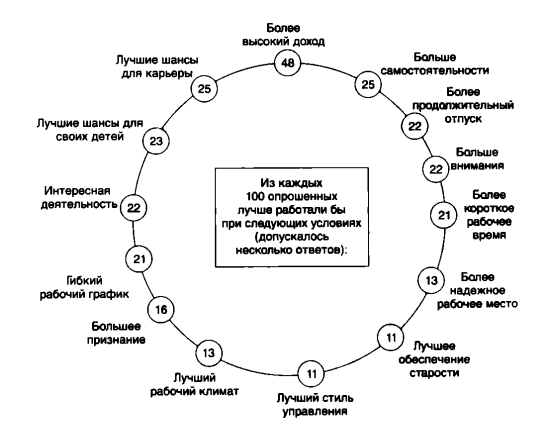


Рис. 1.1. Мотивы трудовой деятельности [29, с.504]

Существует большое количество определений термина «мотивация», который рассмотрены в мотивационных теориях. Общепринятого определения к понятию мотивации не существует. Однако, все определения мотивации сходны в том, что под мотивацией понимают активные движущие силы, определяющие поведение человека. С одной стороны – это побуждение и влияние, оказываемое извне, а с другой стороны – самопобуждение и саморазвитие. Так как поведение человека всегда мотивировано, то мотивирование работников является одной из важных функций в управлении персоналом в любой организации.

Рассмотрим некоторые определения мотивации, которые дали различные специалисты области поведения персонала.

1. «Мотивация труда от греч. motif, от лат. moveo, – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [25, с. 211].

2. «Мотивация – это процесс побуждения человека к плодотворной деятельности, связанный со стремлением удовлетворить определенные потребности» [15, с. 33].

3. «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [25, 212].

4. «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями» [25, 212].

5. «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [25, 212].

6. «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [25, 212].

7. Мотивация труда, как функция менеджмента, представляет собой комплекс мер по стимулированию работников к деятельности по достижению целей организации через удовлетворение их собственных потребностей.

Специалисты в области мотивации персонала не пришли к единому мнению о классификации видов мотивации. На рис. 1.2 представлена классификация видов мотивации персонала в организации.

Выделяют следующие виды мотивации:

1. По основным группам потребностей:

1.1. Материальная мотивация – это стремление к материальному благополучию и обеспеченности, к более высокому уровню жизни. Факторами для данной мотивации является уровень и структура дохода человека; дифференциация доходов в организации и обществе; эффективность системы материальных стимулов, применяемых в организации.

1.2. Трудовая мотивация – это стремление к непосредственной работе. Данная мотивация обусловлена содержанием трудовой деятельности, условиями и режимом труда, организацией трудового процесса. Большинство работников нуждается в содержательной, интересной и полезной работе. Многие заинтересованы в перспективе карьерного роста, хотят чувствовать самоуважение от результатов проделанной работы и высокой оценки их труда. Поэтому трудовую мотивацию, в первую очередь, связывают с содержательностью и полезностью непосредственно труда, а затем – с самореализацией работника.

1.3. Статусная мотивация – это движущая сила человеческого поведения, которая связана с желанием занять более высокую должность, исполнять более сложные и ответственные задания, трудиться в престижных и социально значимых сферах деятельности компании. Статусная мотивация зависит от лидерских качеств человека и от желания стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом в коллективе.

1. По используемым способам воздействия организацией:

2.1. Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению за счет идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

2.2. Принудительная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению, которое подчинено угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

2.3. Стимулирующая мотивация – это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на деятельность человека с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению. В отличие от нормативной и принудительной мотивации, стимулирующая мотивация не влияет на поведение человека напрямую, потому что на данную мотивацию влияют внешние факторы – стимулы.

1. По источникам возникновения мотивов:

3.1. Внешняя мотивация – это побуждение или принуждение к деятельности, вызываемое внешними для человека обстоятельствами или стимулами. Внешняя мотивация – это средство достижения определенной цели, например, занять вышестоящую должность, получить доход, получить признание и положение в обществе. Внешняя мотивация влияет на поведение работника, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.

3.2. Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. При наличии данной мотивации у человека проявляются его природные способности и склонности, что само по себе является мощным мотивом к активному, добросовестному и продуктивному труду. Руководствуясь внутренней мотивацией, персонал спокойнее и добросовестнее выполняют работу, меньше устают, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Примерами внутренней мотивации являются стремление к достижению конкретной цели, завершению работы и познанию, желание бороться, страх.

1. По качеству стимулов:

4.1. Положительная мотивация – это мотивация, основанная на положительных стимулах. Примерами данной мотивации являются материальное поощрение в виде премий и надбавок к окладам, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п.

4.2. Отрицательная мотивация – это мотивация, основанная на отрицательных стимулах. Примерами данной мотивации являются материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности.

1. По необходимости обоснования:

5.1. Устойчивая мотивация – это мотивация, основанная на естественных потребностях человека. Данная мотивация основана на ежедневных потребностях человека, таких как голод, жажда, отдых, общение, получение новых знаний.

5.2. Неустойчивая мотивация – это мотивация, которая требует постоянной внешней поддержки. По сравнению с устойчивой мотивацией, неустойчивая мотивация более слабая и подкрепляется внешними факторами. Примером данной мотивации является получение материальных и нематериальных благ, без которых человек теоретически может прожить.

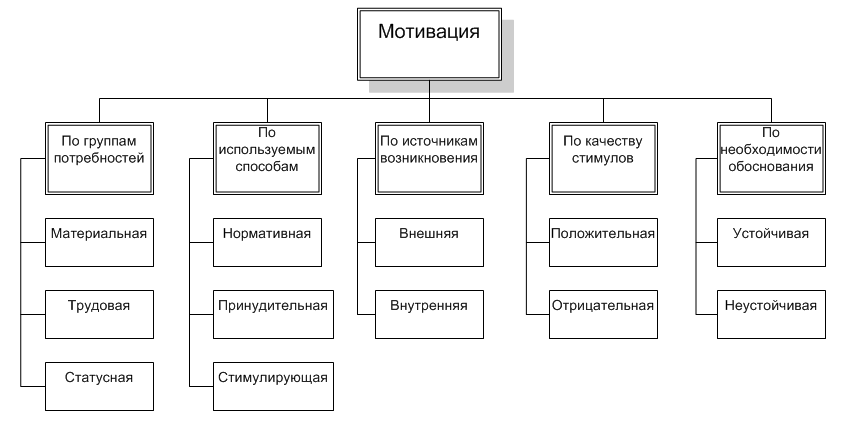


Рис. 1.2. Классификация видов мотивации

Внешний относительно персонала процесс управленческого влияния, оказываемого руководителем или административным органом и направленного на мотивы сотрудников, называется стимулированием. Под стимулированием труда понимается желание организации через материальные и нематериальные средства воздействия побудить работников к труду и его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей предприятия [29, c.508].

Для осуществления процесса стимулирования трудовой деятельности необходимо создать механизм, который сформирует у работника мотивы труда и станет для него достаточным условием удовлетворения значимых и социально обоснованных потребностей.

Выделяют три формы стимулирования труда: материальное денежное, материальное неденежное и нематериальное стимулирование. Основные направления трудовой деятельности приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные направления трудовой деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования | Описание |
| Материальное денежное | |
| Заработная плата | Оплата труда включает основную (сальдовую, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки, доплаты за сверхурочную работу и др.) заработную плату |
| Бонусы | Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия) связаны со стажем и размером получаемой зарплаты |
| Участие в прибылях | Многоразовые выплаты через участие в прибылях распространяется на работников, способных воздействовать на прибыль организации |
| Участие в акционерном капитале | Покупка акций компании и получение дивидендов работником |
| Материальное неденежное | |
| Оплата транспортных расходов | Организация выделяет средства на оплату транспортных расходов работников |

Продолжение табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования | Описание |
| Организация питания | Выделение средств на организацию питания, выплата субсидий на питание |
| Система скидок | Выделение средств на скидку при продаже товаров, выпускаемых организацией |
| Стипендиальные программы | Выделение средств на образование работников |
| Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения / переобучения работников |
| Медицинское обслуживание | Выделение средств на организацию медицинского обслуживания или заключения договоров с медицинскими учреждениями |
| Страхование жизни и здоровья | Страхование жизни и здоровья работника и членов его семьи за счет средств организации |
| Нематериальное | |
| Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости: путем предоставления работнику за активную работу дополнительных выходных, отпуска; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня |
| Трудовое стимулирование | Регулирует поведение работника на основе чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности |
| Моральное стимулирование | Вручение грамот, значков, благодарностей, размещение фотографий на доске почета |

Таким образом, применение стимулов, оказавшихся рациональными и достижимыми для персонала, с теми мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретной организационной ситуации является мотивацией.

Для удовлетворения карьерных, профессиональных и личных устремлений сотрудников, руководству организации требуется сформировать систему, которая позволит обеспечить необходимую мотивацию и стимулирование труда персонала.

# 1.2. Современные теории мотивации

Современные теории мотивации разделяют на две группы: содержательные и процессуальные (рис. 1.3). В основе содержательных теорий лежат понятия потребности и идентификации мотивов, побуждающих человека к определенному действию. Процессуальные теории гласят, что на побуждения человека к труду влияет его поведение с учетом полученного воспитания и познания, и не ограничивается мотивами и стремлением удовлетворить собственные потребности.

На сегодняшний день сформировано множество теорий мотивации. Авторами наиболее известных содержательных теорий мотивации являются А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд и Ф. Герцберг. В указанных теориях рассматриваются естественные потребности, связанные с физиологическими факторами, и культурные потребности, являющиеся социально-психологическими.

Согласно пирамиде потребностей А. Маслоу основополагающие для человека естественные потребности обязательны для удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения первичных потребностей человек стремится создать для себя безопасные условия для жизни. Потребность в безопасности включает защиту от возможных телесных травм, от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения окружающих. Удовлетворение следующей потребности – в духовной близости и любви – требует от человека установления взаимоотношений и определения своего места в группе. Из удовлетворения этих потребностей исходит потребность в уважении и самоуважении. Потребность в самореализации завершает пирамиду потребностей А. Маслоу.

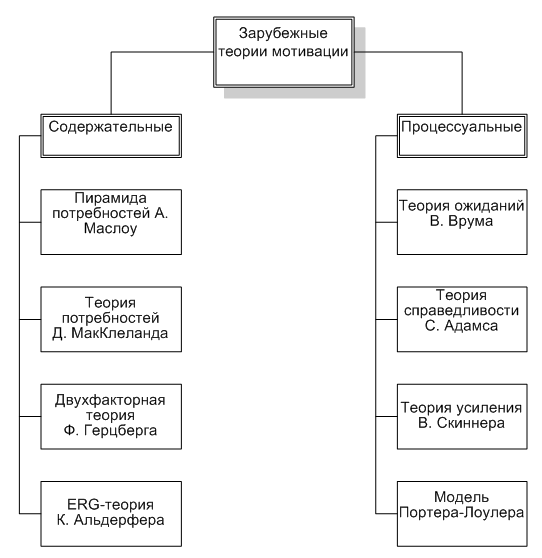


Рис. 1.3. Современные теории мотивации

По мере удовлетворения потребности на одном уровне пирамиды, преобладающими становятся потребности следующего уровня. Стоит обратить внимание на то, что в данном случае мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, многие считают, что главным фактором эффективной работы являются получение высокой заработной платы, т.е. чем выше полученные денежные выплаты, тем выше производительность работника. Данное убеждение не всегда является истинным, так как в случае преобладания у человека потребности в самореализации, то он предпочтет деньгам те возможности и место, где сможет удовлетворить эту потребность.

В теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланд дает описание трем потребностям высшего уровня: потребность в причастности, потребность во власти и потребность в успехе. Данная теория отличается от теории Маслоу тем, что не учитывает первичные потребности человека и акцентирует внимание на высшие потребности. Поэтому потребности во власти и в успехе могут быть расположены между потребностями в уважении и самореализации в иерархической структуре Маслоу, а потребность в причастности к какой-либо группе могут быть отнесены к социальным потребностям.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга возникла в связи с исследованием воздействия материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. В данной теории мотивы к трудовой деятельности разделены на гигиенические факторы (условия и оплата труда, межличностные отношения и др.) и на факторы мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы и др.).

Гигиенические факторы (факторы здоровья) связывают с окружающей средой, в которой осуществляется трудовая деятельность, а также с самовыражением и другими внутренними потребностями личности. Если руководитель не учитывает данные факторы, то у человека возникает неудовлетворенность трудом. Но достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворение работой и не может мотивировать человека на что-либо [12].

Факторы мотивации связывают непосредственно с характером и сущностью трудовой деятельностью. Отсутствие или неадекватность данных факторов не приводит к неудовлетворенности работой, но обеспечение ими вызывает удовлетворенность работой и мотивирует персонал на повышение эффективности труда. Для эффективного воздействия на мотивации сотрудников, менеджер должен применять не только гигиенические, но и мотивирующие факторы.

Разница в рассмотренных теориях следующая: Маслоу считал, что человек будет работать эффективнее, если он удовлетворяет одну из первичных потребностей благодаря руководителю. По мнению Герцберга, работник обращает внимание на гигиенические факторы (первичные потребности) только в случае, если реализация по отношению к нему неадекватна или несправедлива [12].

В теории К. Альдерфера описаны потребности человека, которые могут быть объединены в три группы: потребности существования (Еxistence), потребности коммуникации (Relatedness), потребности роста и развития (Growth) (другое название этой теории ERG-теория). Данные группы потребностей расположены иерархически, как и в теории Маслоу. Различие между теориями Маслоу и Альдерфера заключается в направлениях движения потребностей. По Маслоу движение от потребности к потребности осуществляется только снизу вверх. По Альдерферу движение происходит в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня (рис. 1.4).

К. Альдерфер назвал движение вверх по уровням потребностей процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз – процессом фрустрации [17, с. 242].

Таким образом, содержательные теории мотивации основаны на изучении потребностей и факторов, влияющих на поведение людей. Авторы содержательных теорий не учитывали поведенческих аспектов и параметров внешней среды. Поведение человека как функция его восприятия и ожидания, связанная с определенным процессом в рабочем пространстве, рассматривается в процессуальных теориях.

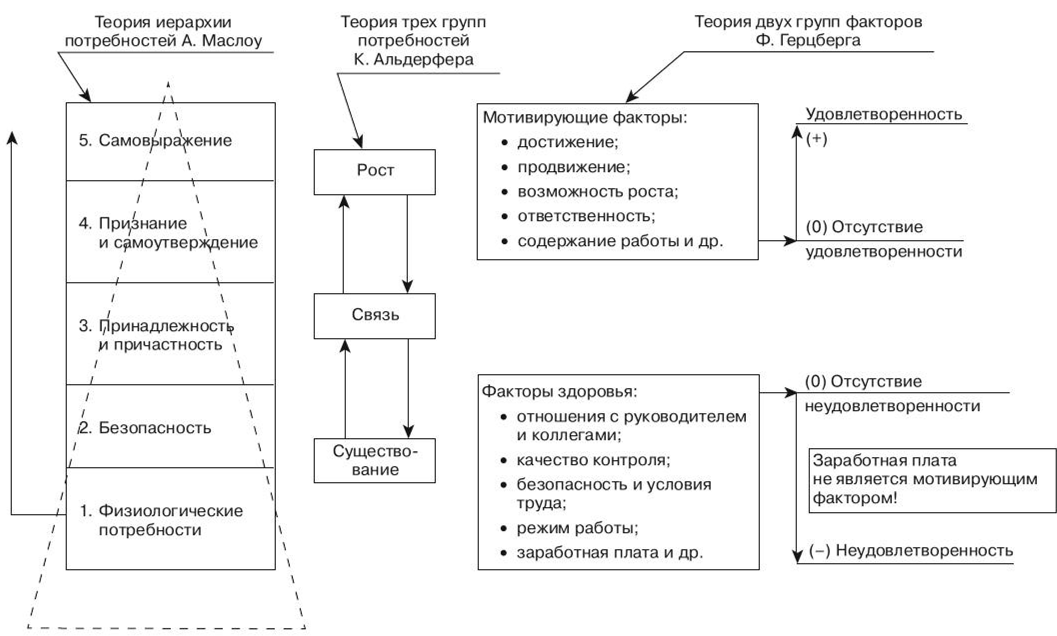


Рис. 1.4. Содержательные теории мотивации [27]

Теория ожидания, теория справедливости и модель Портера – Лоулера являются наиболее известными процессуальными теориями мотивации.

В. Врум разработал теорию ожидания. Здесь под ожиданием понимают оценку вероятности определенного события, которая дается личностью. В данной теории исследуется три типа связей: затраты труда – результаты, результаты – вознаграждение, вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением. Из положений данной теории следует, что мотивация и удовлетворенность работника зависят от степени соответствия ожидаемого вознаграждения к результатам его труда. Поэтому работник будет стремиться свести к минимуму затраты своего труда в том случае, если не будет чувствовать явную связь между достигнутым результатом и желаемым вознаграждением.

Теория справедливости С. Адамса дополняет теорию ожиданий. Автор подтверждает, что человек не просто определяют соотношение заработанного вознаграждения и затраченных усилий, но и соотносит собственное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. В связи с расхождением величины заработка между коллегами мотивация слабеет. Поможет устранить такое расхождение либо увеличение вознаграждения, либо уменьшение усилий к труду.

Модель мотивации, объединившая теорию ожидания и теорию справедливости, принадлежит Л. Портеру и Э. Лоулеру. В данной модели задействовано пять взаимосвязанных компонентов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Полученные результаты обусловлены приложенными усилиями и способностями работника, осознанием своей роли, а уровень затраченных усилий обусловлен ценностью вознаграждения и уверенностью в стабильном вознаграждении за свой труд.

Работник оценивает вознаграждение в пределах своих затраченных усилий и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям (элементы теории ожидания). Каждый человек имеет собственное мнение о том, каким должно быть его вознаграждение по сравнению с другими сотрудниками (элементы теории справедливости). Отсюда следует вывод о том, что причиной удовлетворения персонала являются именно результаты труда, поэтому результативность должна неукоснительно повышаться [17, с.242].

Ключевой идеей теории В. Скиннера является то, что поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Полагаясь на опыт предыдущей работы, человек старается выполнять задания, которые приведут к желаемым результатам, и избегать заданий, которые могут привести к нежелательным результатам.

Концепция партисипативного управления является одной из современных теорий мотивации. Согласно данной теории удовлетворенность работой обусловлена интересом человека к участию во внутриорганизационной деятельности. Когда человек получает удовлетворение от возможности самостоятельно принимать решения, он лучше выполняет свою работу, следит за качеством своего труда, вносит предложения по совершенствованию рабочих процессов, в которых сам задействован.

Среди теорий мотивации отечественных ученых можно выделить работы Л.С. Выготского, А.А. Литвинюка и А.Я. Кибанова.

Несмотря на то что Л.С. Выготский и его ученики исследовали психологические аспекты мотивации в педагогической деятельности, основные положения теории Выготского подходят и для производственной деятельности. Согласно его теории человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации, следовательно, потребности должны быть удовлетворены на каждом из указанных уровней одновременно. Все виды потребностей развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

А.А. Литвинюк разработал мотивационный комплекс-набор причин, мотивирующих трудовую деятельность персонала. Мотивы, которые влияют на поведение людей в трудовом коллективе, объединяются в пять групп: мотивы приобретения (получение вознаграждения за результаты труда), мотивы безопасности (избегать штрафных санкций за результаты труда), мотивы энергосбережения (выбор вида деятельности, требующих меньших усилий и напряжения), мотивы подчинения (зависимость работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний), мотивы удовлетворения (получение положительных эмоций от процессов и результатов труда). Степень воздействия указанных групп мотивов неодинакова, может меняться со временем и зависит от конкретных обстоятельств. Если степень воздействия мотивов одинакова, то побеждает мотив, который быстрее реализуется [17, c.243].

А.Я. Кибанов исследовал группу ведущих мотивов, определяющих поведение работника. Группа таких мотивов называется «мотивационным ядром (комплексом), которое имеет свою структуру и зависит от конкретной трудовой ситуации». В данной теории мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Механизм манипулирования стимулами должен быть адекватен механизму мотивации работника [17, с. 243].

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга. Каждая из описанных теорий не может решить все проблемы мотивации персонала. Они лишь способствуют кадровым специалистам лучше понимать и анализировать мотивационную структуру персонала.

# 1.3. Система мотивации в ОАО «РЖД»

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») было учреждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2003 года № 585 [1].

Миссией ОАО «РЖД» является высокоэффективное развитие транспортной отрасли на российском и зарубежных рынках за счет выполнения задач железнодорожной перевозки грузов и пассажиров. Главная цель деятельности организации заключается в удовлетворении потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом.

Результаты деятельности ОАО «РЖД» непосредственно зависят от производительности труда и качества работы персонала. Поэтому мотивация труда – одно из важнейших направлений деятельности предприятия, а для формирования системы мотивации и стимулирования персонала необходим сбалансированный подход.

В связи с этим важной задачей Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» является формирование и развитие системы мотивации, в которую входят прогрессивные и эффективные мотивационные инструменты и методы.

В ОАО «РЖД» стараются придерживаться основополагающего правила современной системы мотивации, которое гласит: «Если сотрудники работают над тем, что для них действительно важно, их не придётся подгонять» [24].

Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» занимается разработкой и внедрением системы премирования. Задача данной системы заключается в привлечении каждого работника к решению задач предприятия с помощью механизмов материальной заинтересованности и ответственности персонала за результаты своей деятельности.

Премирование за повышение эффективности результатов труда организуется с учетом формирования оценочной системы участия и влияния каждого работника на конечные результаты деятельности структурного подразделения, филиала, компании в целом и поощрения напряженного, высокопроизводительного труда, проявления инициативы, ответственности работников за выполнение планов и заданий, соблюдения производственной, исполнительской и трудовой дисциплины [18, c.71].

Система премирования персонала структурных подразделений ОАО «РЖД» включает следующие формы материального вознаграждения:

1. текущее премирование – поощрение за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Данное премирование является базовым видом материального поощрения персонала. Цель такого премирования заключается в обеспечении эффективности и качества труда, улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности, выполнение и перевыполнение установленных показателей премирования;
2. дополнительное премирование – прочие виды материального поощрения, выплаты которого не зависят от текущего премирования. Например, данное премирование применятся в случаях, если сотрудник повлиял на сокращение расходов подразделения, провел работу по внедрению новой техники, обеспечил безопасность движения поездов, повысил эффективность работы и доходов компании.

Порядок и условия дополнительного премирования определяются конкретными положениями о дополнительном премировании работников филиалов ОАО «РЖД». Примерами таких положений являются Положение об организации дополнительного работников филиалов ОАО «РЖД» за реализацию экономически эффективных проектов бережливого производства, Положение о дополнительном премировании работников филиалов ОАО «РЖД» за предупреждение случаев производственного травматизма, связанного с наездом подвижного состава и другие положения.

Если положение по конкретному виду дополнительному премированию работников отсутствует, то руководитель филиала ОАО «РЖД» имеет право документально устанавливать порядок и условия дополнительного материального поощрения работников.

Выплата премий осуществляется из фонда оплаты труда филиала. Филиалы (структурные подразделения) ОАО «РЖД» самостоятельно распределяют выплаты, предусмотренным трудовым законодательством РФ, Коллективным договором ОАО «РЖД», Положением об оплате труда работников филиалов ОАО «РЖД» [4], Положением о корпоративной системе премирования работников филиалов [9] и другими нормативными документами организации [26].

Период премирования работников устанавливается в положениях о премировании и составляет месяц или квартал. В случае если премию невозможно начислить в отчетном периоде по каким-либо производственным причинам, то начисление премии будет исполнено в месяце, следующим за отчетным периодом.

Показатели премирования и плановые значения для каждого показателя утверждаются до начала отчетного периода. Оценка реализации утвержденных показателей осуществляется после окончания отчетного периода.

Система премирования ОАО «РЖД» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности включает следующие три уровня:

1. I уровень: условия премирования – условия, которые устанавливают право работников филиалов на начисление премии, обеспечивают безопасность движения поездов, техники безопасности и охраны труда, соблюдение правил пожарной безопасности.
2. II уровень: ключевые задачи – показатели премирования, которые описывают эффективность производственно-хозяйственной деятельности и экономической деятельности филиала (структурного подразделения).
3. III уровень: индивидуальные показатели – показатели премирования, которые описывают эффективность индивидуальной деятельности персонала. По данным показателям оцениваются конечные результаты задач и поручений, выполненных конкретным работником. В рамках функциональных обязанностей работника определяются его индивидуальные показатели.

Для каждого уровня должно быть не более трех показателей премирования. Премиальные поощрения выплачиваются отдельно за выполнение каждого показателя. Если показатель окажется перевыполненным, то руководителем предусматривается возможность увеличения размера премии по данному показателю.

В зависимости от приоритетности поставленных задач производственно-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД», руководитель филиала может изменять (либо исключать) один показатель второго уровня и изменять не более двух показателей (либо исключать) третьего уровня. Например, при базовом размере премии работников до 10 процентов (включительно) руководитель филиала, может отменить показатели премирования II уровня и снизить количество показателей премирования III уровня до двух показателей.

Филиал (региональное структурное подразделение, структурное подразделение) ОАО «РЖД» самостоятельно назначает размеры премирования разным категориям персонала по показателям II и III уровней в соответствии с процентными соотношениями, представленными на рис. 1.5.

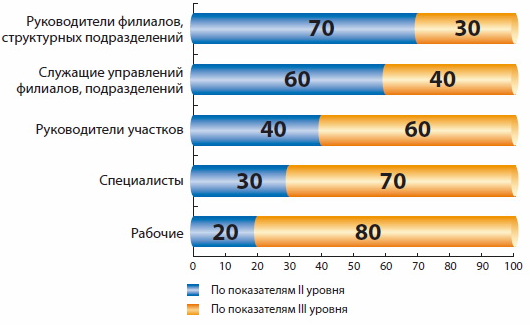


Рис. 1.5. Доля премии по показателям премирования, % [22]

Для работников первой группы (руководители, специалисты и служащие органа управления) показатели премирования II уровня устанавливаются в зависимости от задач, поставленных перед филиалом ОАО «РЖД» (региональным структурным подразделением и структурным подразделением). В качестве показателей III уровня устанавливаются следующие оценки индивидуальной деятельности:

* конкретные производственные показатели премирования, отражающие измеримые итоги трудовой деятельности;
* общие критерии оценки, которые могут включать сложность поставленных задач, проявление творческой инициативы, объем выполнения работ, качество и соблюдение сроков исполнения документов, прочие критерии.

Для работников второй группы (руководители, специалисты, рабочие участков структурных подразделений) показатели премирования II уровня устанавливаются в зависимости от основных задач, поставленных перед структурным подразделением. В соответствии с Перечнем показателей премирования устанавливаются показатели III уровня.

В случае выявления у работника производственных упущений в работе, неисполнения или ненадлежащего исполнения работником возложенных на него трудовых обязанностей, нарушений трудовой и производственной дисциплины, требований нормативных документов ОАО «РЖД», наличия дисциплинарного взыскания, размер премии снижается или премия не начисляется полностью, вне зависимости от выполнения установленных для него показателей премирования.

В этот перечень производственных упущений в работе и нарушений трудовой и производственной дисциплины не входит невыполнение показателей премирования II и III уровней, установленных для персонала.

Начисление премий для работников филиалов, региональных структурных подразделений, структурных подразделений осуществляется на основании приказов о выплате премии руководителя соответствующих производственных объектов ОАО «РЖД».

Более подробно условия и организация начисления премий прописаны в Положении о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД» [9].

В ОАО «РЖД» постоянно осуществляется работа по совершенствованию системы мотивации труда персонала. Развитие Мотивационной модели ОАО «РЖД» на базе современных информационных технологий позволит сделать систему премирования работников превентивной, тем самым создаст предпосылки для прогнозирования и опережения возникновения возможных проблем.

Автоматизация процессов, связанных с вопросом мотивации персонала, позволит решить следующие задачи [24]:

1. установить контроль над распределением и фактическими выплатами вознаграждения по отчетному периоду по каждому структурному подразделению филиала ОАО «РЖД»;
2. расширить перечень показателей, необходимых для анализа затрат (в разрезе продуктов или регионов);
3. сократить правовые и финансовые риски при начислении заработной платы.

Таким образом, разрабатываемая система мотивации поможет в решении стратегических, тактических и оперативных задач, в отслеживании выполнения показателей деятельности и их влияния на исполнение бюджетов.

# Глава 2. Анализ деятельности моторвагонного депо

# 2.1. Характеристика моторвагонного депо. Анализ объемных и качественных показателей деятельности

Перевозки пассажиров в пригородном железнодорожном сообщении осуществляются Пригородными пассажирскими компаниями и Центральной дирекцией моторвагонного подвижного состава (МВПС) – филиалом ОАО «РЖД». Центральная дирекция включает 15 региональных дирекций – структурных подразделений. В свою очередь, региональные дирекции включают моторвагонные депо [30, c.118].

Моторвагонное депо ТЧ-26 Куровская является структурным подразделением Московской дирекции МВПС Центральной дирекции МВПС. Депо расположено в восточной части станции Куровская, в районе платформы 90 км, по адресу Московская область, Орехово-Зуевский р-н, г. Куровское.

Депо обслуживает Казанское направление от Москвы до станции Вековка, а также участок Большого кольца Московской железной дороги (БК МЖД) подвижным составом собственной приписки. Все московские маршруты обслуживают составы электропоездов ЭД4М и экспресс ЭМ2. Местные маршруты на БК МЖД и на участке Черусти – Вековка обслуживаются электропоездами ЭР2Р. С 2012 года депо обслуживает рельсовые автобусы РА-1, которые работают на участке Кривандино – Рязановка [23].

В задачи моторвагонного депо входит:

1. предоставление в аренду МВПС с экипажем и пассажирских цельнометаллических вагонов для организации перевозок пассажиров по заказам перевозчиков;
2. обеспечение исправного состояния, безопасной эксплуатации МВПС и пассажирских цельнометаллических вагонов в рамках действующих нормативных документов.

Основными функциями моторвагонного депо являются:

1. техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт МВПС согласно инструкциям по технической эксплуатации;
2. исполнение графика движения пригородных пассажирских поездов;
3. регламентация работы МВПС и локомотивных бригад в рамках условий и технологии вождения поездов и др.

В своей деятельности депо руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, нормативными правовыми актами РФ и субъектов РФ, уставом, нормативными и иными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции и региональной дирекции, Положением о депо [10].

Моторвагонное депо выполняет функции, связанные с обеспечением основных видов деятельности на предприятии, в том числе функции организации труда. Помимо выше перечисленных основных функций депо, в Положении о депо прописаны другие функции, в которые входит [3, 10]:

1. контроль работы приборов безопасности, бортовых систем диагностики, систем автоведения и регистраторов параметров движения;
2. анализ отказов в работе технических средств, неисправностей подвижного состава, разработка и реализация мер по их предупреждению;
3. взаимодействие с компаниями-перевозчиками при приемке подвижного состава;
4. рекламационно-претензионная работа;
5. подготовка технических требований и документов по разработке и изготовлению узлов и деталей подвижного состава;
6. реализация программы по совершенствованию технологии ремонта, развитию производственной базы, расширению, реконструкции и техническому переоснащению депо;
7. выявление потребности в топливно-энергетических и материально-технических ресурсах депо в рамках нормативных документов ОАО «РЖД»;
8. внедрение прогрессивных технологических процессов и использование инновационной техники, средств диагностики и неразрушающего контроля, направленных на ресурсосбережение и повышение уровня механизации и автоматизации трудоемких процессов на объектах депо;
9. создание условий для изобретательской и рационализаторской деятельности;
10. реализация проектов, входящих в инвестиционную программу, выявление потребности в обновлении основных фондов;
11. управление имуществом, закрепленным за депо;
12. анализ производственно-финансовой деятельности депо;
13. разработка и реализация мероприятий по повышению производительности труда и снижению себестоимости оказываемых услуг;
14. обеспечение безопасности движения поездов и транспортной безопасности на объектах депо и подвижном составе;
15. реализация мероприятий по улучшению условий труда, соблюдению правил техники безопасности и производственной санитарии;
16. реализация мероприятий по подбору и комплектованию кадров, повышению квалификации, профессиональной переподготовке и аттестации работников депо;
17. организация профессионального психологического отбора, предрейсового медицинского контроля, послесменной и послерейсовой алкометрии, медицинской реабилитации, обеспечение высокой работоспособности и сохранения профессионального здоровья работников локомотивных бригад и других работников депо;
18. контроль за состоянием трудовой дисциплины и принятие мер по её повышению;
19. проведение единой политики в области оплаты и мотивации труда, нормирования трудовых затрат, рационального использования трудовых ресурсов и социальной защиты работников в соответствии с нормативными документами и коллективным договором ОАО «РЖД».

Организационная структура моторвагонного депо Куровская представлена на рисунке 2.1. Депо имеет линейную структуру управления, в состав которой входят отделы и сектора, управляющие конкретными видами работ.



Рис. 2.1. Линейная структура управления моторвагонного депо

Депо руководит начальник депо, который имеет заместителей. Один из заместителей исполняет обязанности начальника депо в его отсутствие в пределах предоставляемых им прав и обязанностей.

В должностные права и обязанности начальника депо входит: распоряжение имуществом и средствами депо, заключение договоров, выдача доверенностей и подписание денежных документов; прием, перемещение, поощрение и увольнение персонала; издание приказов и распоряжений.

Первым заместителем начальника депо является главный инженер. В его обязанности входит: разработка инженерно-технических мероприятий и ввод в эксплуатацию новой техники, контроль технологических процессов, механизации и авторизации трудоемких работ, использование оборудования и других производственных фондов, обеспечение выполнения правил техники безопасности и промышленной санитарии на всех производственных участках.

Проанализируем объемные и качественные показатели работы ОАО «РЖД» методом сравнения. Фактические значения показателей сопоставим с плановыми для установления стадии их реализации, а также для установления размера, направления и темпа изменения анализируемых показателей сравним отчетные показатели с такими же показателями за предыдущий период [19, c.351].

В табл. 2.1 приведены данные для анализа с промежуточными результатами расчетов отчетных и плановых объемных показателей депо Куровская.

Фактическое выполнение пробега вагонов в 2019 году составило 101,7% к уровню прошлого года. Пробег электропоездов увеличился на 1,72%, а пробег рельсовых автобусов сократился на 3,55 %.

В 2019 году фактическое выполнение работы в поездо-км и в секцие-км по сравнению с уровнем 2018 года составило 100,78 % и 102,41 % соответственно. Выполнение работы электропоездов увеличилось почти на 33 тыс. поездо-км и 404 тыс. секцие-км. Выполнение работы рельсовых автобусов уменьшилось примерно на 5 тыс. поездо-км и 5 тыс. секцие-км.

Таблица 2.1 – Показатели объема работы моторвагонного депо

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Ед. изм.** | **Факт**  **2018** | **Отчетный период** | | **+/- к плану**  **2019** | **% к плану**  **2019** | **+/- к факту**  **2018** | **% к факту**  **2018** |
| **План**  **2019** | **Факт**  **2019** |
| **Вагоно-км всего,**  **в т.ч.:** | **тыс. ваг-км** | **36 066** | **-** | **36 679** | **-** | **-** | **613** | **101,70** |
| электропоезда | тыс. ваг-км | 35 925 | **-** | 36 543 | **-** | **-** | 618 | 101,72 |
| рельсовые автобусы | тыс. ваг-км | 141 | **-** | 136 | **-** | **-** | -5 | 96,45 |
| **Поездо-км всего,**  **в т.ч.:** | **тыс.**  **п-км** | **3 591,238** | **-** | **3 619,326** | **-** | **-** | **28,088** | **100,78** |
| электропоезда | тыс. п-км | 3 450,294 | **-** | 3 483,369 | **-** | **-** | 33,075 | 100,96 |
| рельсовые автобусы | тыс. п-км | 140,944 | **-** | 135,957 | **-** | **-** | -4,987 | 96,46 |
| **Поездо-часы**  **всего, в т.ч.:** | **п-ч** | **73 889** | **-** | **74 928** | **-** | **-** | **1 039** | **101,41** |
| электропоезда | п-ч | 69 478 | **-** | 70 644 | **-** | **-** | 1 166 | 101,68 |
| рельсовые автобусы | п-ч | 4 411 | **-** | 4 285 | **-** | **-** | - 126 | 97,14 |
| **Секцие-км всего,**  **в т.ч.:** | **тыс.**  **секц-км** | **16 581** | **-** | **16 980** | **-** | **-** | **399** | **102,41** |
| электропоезда | тыс.  секц-км | 16 440 | **-** | 16 844 | **-** | **-** | 404 | 102,46 |
| рельсовые автобусы | тыс.  секц-км | 141 | **-** | 136 | **-** | **-** | -5 | 96,45 |
| **Тонно-км брутто,**  **в т.ч.:** | **млн.**  **ткм бр.** | **2 670,70** | **2 432,11** | **2 692,02** | **259,91** | **110,69** | **21,32** | **100,80** |
| электропоезда | млн.  ткм бр. | 2 663,34 | 2 425,77 | 2 684,88 | 259,11 | 110,68 | 21,54 | 100,81 |
| рельсовые автобусы | млн.  ткм бр. | 7,36 | 6,34 | 7,15 | 0,81 | 112,78 | -0,21 | 97,15 |

33

Выполнение поездо-часов в отчетном году составило 101,41 % к фактическому уровню 2018 г. Время движения электропоездов увеличилось на 1,68 %, а рельсовых автобусов сократилось на 2,86 %.

Выполнение перевозочной работы депо в тонно-км брутто в отчетном периоде составило 110,69% к плану и 100,8% к предыдущему периоду. Для электропоездов плановый и фактический показатели увеличились на 10,68% и 0,81% соответственно. Для рельсовых автобусов показатель по плановому заданию вырос на 12,78%, а фактический показатель упал на 2,85%.

На балансе депо находятся 18 единиц электропоездов (18х6 мотор-вагонных секций) и 2 единицы рельсовых автобусов (2х1 секций). Примерно 10 единиц электропоездов (60 секций) в год прибывает из других моторвагонных депо: Александров и Раменское.

Мероприятия планово-профилактического обслуживания поездов выполняются ремонтными бригадами, с учетом закрепленного за ними оборудования. Ежедневный осмотр осуществляется персоналом, обслуживающим оборудование (слесарями, электромеханиками). Количество секций электропоездов в текущем ремонте ТР-2 и ТР-3 и общее количество обслуживаемых моторвагонных секций в депо представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Количество обслуживаемых поездов, в секц.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт  2018 г. | Факт  2019 г. | 2019/2018  +/- | 2019/2018  % |
| Количество ремонтных единиц (ТР-2, ТР-3) | 63 | 68 | +5 | 108 |
| Количество обслуживаемых единиц | 188 | 170 | -18 | 90 |

В 2019 г. увеличилось количество ремонтных единиц на 5 секций (или на 8 %) по сравнению с 2018 г., а количество обслуживаемых единиц уменьшилось на 18 секций (или на 10 %). Снижение количества обслуживаемых секций связано с тем, что в депо было передано меньше поездов из других депо для выполнения текущего ремонта.

Несмотря на сокращение времени движения рельсовых автобусов, в 2019 г. наблюдалось незначительное увеличение объемных показателей моторвагонного депо относительно 2018 г. за счет увеличения времени движения электропоездов, что означает стабильную работу депо в целом в данном временном периоде.

# 2.2. Анализ трудовых ресурсов в моторвагонном депо

Анализ показателей по труду позволяет определить уровень организации и нормирования труда, оценить обеспеченность предприятия необходимыми кадрами, установить степень движения рабочей силы. Поэтому так важно уделить внимание периодической оценке и анализу трудовых ресурсов [19, c.355]. Данные для анализа показателей трудовых ресурсов представлены в табл. 2.3.

Численность персонала в моторвагонном депо Куровская в 2019 году по факту составила 406 человек, включая 185 человек, занятых в локомотивных бригадах, и 141 человек – на текущем ремонте подвижного состава, что составляет 99,75% к плану и 97,6% к факту прошлого года. Таким образом, в отчетном году произошло фактическое сокращение численности работников на 2,4% (10 человек).

Среднемесячная заработная плата в 2018 году сформировалась на уровне 62 816 рублей. В 2019 году среднемесячная заработная плата составила 66 805 рублей (94,3% к плану и 108,3% к факту предыдущего года), то есть в отчетном году было зафиксировано фактическое повышение среднемесячной заработной платы работников моторвагонного депо на 6,35%.

Таблица 2.3 – Показатели использования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Ед.**  **измер.** | **Базисный период**  **Факт**  **2018** | **Отчетный**  **период** | | **+/-**  **выполнения** | | **%**  **выполнения** | |
| **План**  **2019** | **Факт**  **2019** | **+/- к плану 2019** | **+/- к факту 2018** | **% к плану**  **2019** | **% к факту**  **2018** |
| Поездо-ч всего | п-ч | 73 889 | - | 74 928 | - | 1 039 | - | 101,41 |
| Среднесписочная численность всего,  в т.ч.: | чел. | 416 | 407 | 406 | -1 | -10 | 99,75 | 97,60 |
| локомотивные бригады | чел. | 191 | 185 | 185 | 0 | -6 | 100,00 | 96,86 |
| текущий ремонт ПС | чел. | 143 | 141 | 141 | 0 | -2 | 100,00 | 98,60 |
| остальные | чел. | 82 | 81 | 80 | -1 | -2 | 98,77 | 97,56 |
| Производительность труда в целом по депо | тыс. п-км/ чел. | 8,64 | - | 8,92 | - | 0,28 | - | 103,24 |
| Производительность труда (локомотивные бригады) | п-ч/ чел.лок.бр. | 386,85 | 397,2 | 405,02 | 7,82 | 18,17 | 101,97 | 104,7 |
| Среднемесячная заработная плата всего, в т.ч.: | руб. | 62 816 | 65864 | 66 805 | 941 | 3989 | 101,43 | 106,35 |
| локомотивные бригады | руб. | 65 962 | 72887 | 73 884 | 997 | 7922 | 101,37 | 112,01 |
| Сверхурочные часы | час. | 3 356 | - | 4 813 | - | 1457 | - | 143,41 |
| Доплата | тыс.руб. | 302 | - | 416,2 | - | 114,2 | - | 137,81 |
| Непредоставление выходных дней | дни | 35 | - | 654 | - | 619 | - | 1868,57 |
| Доплата | тыс.руб. | 75 | - | 1 011,1 | - | 936,1 | - | 1348,13 |

36

Производительность труда в моторвагонном депо в отчетном периоде увеличилась на 3,3% по сравнению с уровнем предшествующего года за счет увеличения времени движения поездов на 1,4%.

Производительность труда в локомотивных бригадах, выраженная в поездо-ч/чел., увеличилась в отчетном году на 1,97% по отношению к плану 2019 года и на 4,7% по отношению к уровню 2018 года. Рост производительности труда в данном случае связан с увеличением объема пригородных перевозок.

Проведем факторный анализ производительности труда по данным табл. 2.3.

Рассчитаем изменение фактической производительности труда работников локомотивных бригад в отчетном периоде к значению производительности в базисном периоде по формуле:

∆Птр= ·100% ,

где – производительность труда в отчетном периоде, поездо-часы/чел.лок.бр.;

р – производительность труда в базисном периоде, поездо-часы/чел.лок.бр.

= (405,02 – 386,85)/ 386,85·100%= 4,7 % .

Определим отклонение производительности труда при изменении объема работы в поездо-часах:

∆Птр(ΣNS) = ·100% ,

где ∑NSотч, ∑NSб – фактические поездо-часы в отчетном и базисном периоде, соответственно;

Чпл, Чб  – численность работников в локомотивных бригадах в отчетном и базисном периоде соответственно, чел.

∆Птр(ΣNS) = ·100% = 1,41 %.

Увеличение объема работ в 2019 году привело к увеличению производительности труда на 1,41 %.

Определим изменение производительности труда при изменении численности работников по сравнению с 2018 годом:

∆Птр(ч) = ·100% ,

∆Птр(ч) = ·100% = 3,29 %.

Изменение численности работников привело к увеличению производительности труда на 3,29%.

Баланс отклонений составил:

ΔПтр = ΔПтр(∑NS) +ΔПтр(ч) *=* 1,41 +3,29 = 4,7%.

Таким образом, увеличение производительности труда к 2018 г. на 4,7% было вызвано уменьшением численности работников (+3,29%), а увеличение объема перевозок привело к росту производительности труда на 1,41 %.

В 2019 году объем сверхурочной работы составил 4 813 часов, что на 43,4 % выше уровня данного показателя в прошлом году. В связи с этим размер доплат работникам в 2019 г. вырос на 37,8 % к уровню 2018 г.

Количество непредоставленных выходных дней в 2019 г. равно 654 дня, что почти в 19 раз превосходит уровень данного показателя в прошлом году. В связи с этим расход на доплаты работникам в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличился в 13,5 раз.

Чтобы определить, как обстоят дела с приемом и выбытием сотрудников в депо, проведем анализ движения работников. В табл. 2.4 приведены рассчитанные коэффициенты оборота по приему и выбытию, коэффициент постоянства кадров.

Таблица 2.4 – Анализ движения трудовых ресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | Абсолютное отклонение |
| Численность на начало года, чел. | 410 | 422 | 12 |
| Численность на конец года, чел. | 422 | 403 | -19 |
| оПринято (+),  выбыло (-), чел. | +23  -11 | +3  -22 | -20  -11 |
| оКоэффициент оборота по приему (Кп) | 0,055 | 0,007 | -0,048 |
| оКоэффициент оборота по выбытию (Кв) | 0,026 | 0,054 | 0,028 |
| оКоэффициент опостоянства кадров (Кпост) | 0,974 | 0,946 | -0,028 |
| Среднесписочная численность | 416 | 406 | -10 |

Анализ движения рабочей силы осуществляется в динамике за 2018-2019 гг. на основе следующих коэффициентов:

1. Коэффициент оборота по приему характеризует долю принятых работников за год:

где Чп – количество принятых работников;

Чср – среднесписочная численность работников.

1. Коэффициент оборота по выбытию характеризует долю выбывших работников за год:

где Чв – количество выбывших работников.

1. Коэффициент постоянства кадров характеризует уровень персонала, постоянно работающего на предприятии, в анализируемом периоде:

Кпост = 1 – Кв.

За рассматриваемый период произошел рост выбытия кадров и снижение их постоянства на 2,8 %. Коэффициент выбытия не является критичным для депо. Причины выбытия персонала связаны с нарушением трудовой дисциплины, что в свою очередь обусловлено с нерешенными социальными проблемами работников. За два года было принято на работу 26 человек и уволено 33 человека. Среднесписочная численность работников сократилась на 10 человек.

Далее проведем анализ структуры персонала депо по уровню образования (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Структура персонала по уровню образования, в чел.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2018 г. | Удельный вес, % | 2019 г. | Удельный вес, % |
| Высшее | 134 | 32,2 | 132 | 32,4 |
| Среднее профессиональное | 116 | 27,8 | 118 | 29,1 |
| Прочее (среднее неполное, среднее полное и начальное профессиональное) | 166 | 40 | 156 | 38,5 |
| Итого: | 416 | 100 | 406 | 100 |

Таким образом, в 2019 г. произошел спад числа работников, имеющих среднее неполное, среднее полное и начальное профессиональное образование (на 10 человек).

За последние два года повышение квалификации прошло около 150 человек. Это означает, что в среднем переподготовку проходило 75 человек в год.

# 2.3. Анализ расходов по перевозочным и по прочим видам деятельности в моторвагонном депо

Структура расходов по перевозочным видам деятельности и прочим видам деятельности представлена в табл. 2.6.

Расходы по основным видам деятельности моторвагонного депо включают в себя расходы по перевозочным видам деятельности и прочим видам деятельности.

За 2019 год в моторвагонном депо затраты к плану увеличились на сумму 1,368 млн. руб., что в процентном соотношении составляет 100,09% к плану и 124,93% к факту 2018 года. По элементам затрат изменения к 2018 году составили:

– затраты на оплату труда – прирост на 3,43%;

– отчисления на социальные нужды – прирост на 6,35%;

– материалы – прирост на 4,78%;

– топливо – прирост на 0,91%;

– электроэнергия – прирост на 9,58%;

– прочие материальные затраты – увеличение на 162,61%;

– амортизация – увеличение на 61,86%;

– прочие затраты – снижение на 16,02%.

На рисунке 2.2 показано, что в структуре расходов депо 2019 года наибольший удельный вес занимают затраты на электроэнергию (26,51%) и затраты на оплату труда (23,51%).

Таблица 2.6 – Расходы по основным видам деятельности, тыс. руб.

| **Показатель** | **Факт**  **2018** | **%** | **Отчетный период** | | | | **+/-**  **к плану**  **2019** | **%**  **к плану**  **2019** | **+/-**  **к факту**  **2018** | **%**  **к факту**  **2018** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **План**  **2019** | **% уд. вес.** | **Факт**  **2019** | **% уд. вес.** |
| Расходы ВСЕГО | 1 176519 | 100 | 1 468420 | 100 | 1 469788 | 100 | 1 368 | 100,09 | 293269 | 124,93 |
| Затраты на оплату труда | 334 066 | 28,39 | 342912 | 23,35 | 345 512 | 23,51 | 2 600 | 100,76 | 11 446 | 103,43 |
| Отчисления на соц. нужды | 96 840 | 8,23 | 103042 | 7,02 | 102 989 | 7,01 | -53 | 99,95 | 6 149 | 106,35 |
| Материалы | 150 568 | 12,80 | 159411 | 10,86 | 157 763 | 10,73 | -1 648 | 98,97 | 7 195 | 104,78 |
| Топливо | 1 968 | 0,17 | 2 005 | 0,14 | 1 986 | 0,14 | -19 | 99,05 | 18 | 100,91 |
| в т.ч. на тягу поездов | 1 848 |  | 1 892 | - | 1 884 | - | -8 |  | 36 | - |
| Электроэнергия | 355 548 | 30,22 | 387320 | 26,38 | 389 600 | 26,51 | 2 280 | 100,59 | 34 052 | 109,58 |
| в т.ч. на тягу поездов | 352 001 | - | 381863 | - | 384 117 | - | 2 254 | - | 32 116 | - |
| Прочие материальные затраты | 124 072 | 10,55 | 330803 | 22,53 | 325 830 | 22,17 | -4 973 | 98,50 | 201758 | 262,61 |
| в т.ч. на капитальный ремонт | 80 170 | - | 283317 | - | 283 317 | - | 0 | - | 203147 | - |
| Амортизация | 65 264 | 5,55 | 103797 | 7,07 | 105 637 | 7,19 | 1 840 | 101,77 | 40 373 | 161,86 |
| Прочие затраты | 48 193 | 4,10 | 39 130 | 2,66 | 40 471 | 2,75 | 1 341 | 103,43 | -7 722 | 83,98 |

44

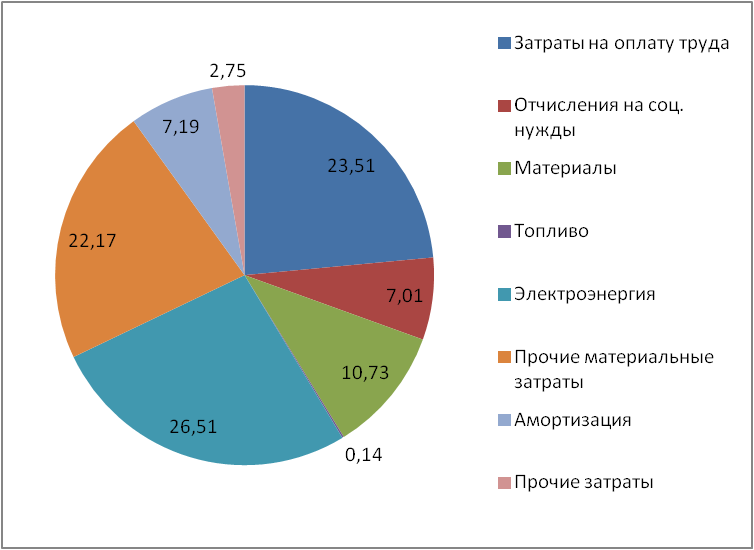


Рис. 2.2. Структура расходов депо в 2019 г., в %

Значительное увеличение расходов по статье «Прочие материальные затраты» связано с выделением денежных средств на проведение капитального ремонта подвижного состава, оборудования и зданий.

Рассмотрим, какие факторы оказали влияние на фонд оплаты труда списочного состава по факту 2019 года по сравнению с его значением в предыдущем периоде (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Данные для анализа фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Базисный период.**  **Факт**  **2018** | **Отчетный период.**  **Факт**  **2019** | **+/-**  **к пред. периоду**  **2018** | **%**  **к пред. периоду**  **2018** |
| Среднесписочная численность, чел. | 416 | 406 | -10 | 97,60 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 62 816 | 66 805 | 3 989 | 106,35 |
| Фонд оплаты труда списочного состава, тыс. руб. | 313 577 | 325 474 | 11 897 | 103,79 |

Рассмотрим, как на фонд оплаты труда списочного состава повлияло изменение численности работников в отчетном периоде на 10 чел.:

∆ФОТ (ч) = Zб · Чотч · 12 – Zб · Чб ·12 ,

где Чб, Чотч – численность работников в базисном и в отчетном периодах соответственно, чел.;

Zб, Zотч – среднемесячная заработная плата в базисном и в отчетном периодах соответственно, руб.

∆ФОТ (ч) = 62 816*·* 406 *·* 12 – 62 816 *·* 416 *·* 12 = -7 537,92 тыс. руб.

Рассчитаем влияние изменения среднемесячной заработной платы на фонд оплаты труда списочного состава:

∆ФОТ (z)= Zотч · Чотч · 12 – Zб · Чотч ·12,

∆ФОТ (z)= 66 805 *·* 406 *·* 12 – 62 816 *·* 406 *·* 12 = 19 434,408 тыс. руб.

Баланс отклонений составляет:

19 434,408 – 7 537,92 = 11 896,448 тыс. руб.

Таким образом, увеличение среднемесячной заработной платы привело к увеличению размера фонда оплаты труда на 19 435 тыс. рублей, а сокращение численности работников на 10 человек – к его уменьшению на 7538 тыс. рублей.

Выявить факторы, вызвавшие изменение расхода дизельного топлива и электроэнергии по сравнению с планом и прошлым годом, позволяют данные табл. 2.8.

В 2019 г. по расходу дизельного топлива к факту 2018 г. наблюдается экономия, полученная на фоне спада объема перевозок. Удельный расход снизился по сравнению с планом на 12,57% и увеличился по сравнению с 2018 г. лишь на 0,97%, а рост расчетных цен увеличился на 0,96% и 3,95% соответственно. По сравнению с 2018 г. расход топлива по тяге рельсовых автобусов стал меньше в связи с сокращением объемов работ на 2,9%.

Таблица 2.8 – Анализ расходов топлива и электроэнергии

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт 2018 г. | План 2019 г. | Факт 2019 г. | % к плану | % к 2018 г. |
| Фактический удельный расход:  электроэнергии, кВт·ч/млн ткм брутто;  дизельного топлива, т условного топлива/ млн ткм брутто | 33,62  6,2 | 37,38  7,16 | 34,89  6,26 | 93,33  87,43 | 103,78  100,97 |
| Общий фактический расход:  электроэнергии, тыс. кВт·ч;  дизельного топлива, т условного топлива | 89 567  45,63 | 90 681  45,37 | 93 687  44,75 | 103,31  98,63 | 104,59  98,07 |
| Цена 1 кВт·ч электроэнергии на тягу, руб. | 3,93 | 4,2 | 4,1 | 97,62 | 104,32 |
| Цена 1 т условного топлива на тягу, руб. | 40 500 | 41 700 | 42 100 | 100,96 | 103,95 |
| Объем работ всего, млн ткм брутто | 2 670,7 | 2 432,11 | 2 692,02 | 110,69 | 100,8 |
| в т.ч.  электропоезда  рельсовые автобусы | 2 663,34  7,36 | 2 425,77  6,34 | 2 684,88  7,15 | 110,7  112,7 | 100,8  97,1 |

По сравнению с планом 2019 г. по электроэнергии был выявлен перерасход в размере 2 280 тыс. рублей, в т.ч. на тягу – 2 254 тыс. рублей. Данная ситуация сложилась на фоне роста объема перевозок на 10,7%. Также наблюдается снижение удельного расхода с 37,38 кВт·ч/млн ткм брутто по плану до 34,89 кВт·ч/млн ткм брутто (на 6,47 %) и закладываемых в расчет тарифов на электроэнергию на 10 копеек (или 2,38%). Следовательно, перерасход электроэнергии в 2019 г. к плану был оправдан перевыполнением плана по объему перевозок.

За 2018 и 2019 гг. наблюдается перерасход электроэнергии на 9,6%, в т.ч. на тягу поездов – 9,1%. Такая ситуация вызвана уже другими   
причинами – ростом удельного расхода на 3,78% и ростом тарифов на электроэнергию на 4,32%. При этом объем перевозок увеличился лишь на 0,8%. По сравнению с предыдущим годом перерасход электроэнергии вызван нерациональным ее расходованием в процессе хозяйственной деятельности и увеличением стоимости тарифов на этот вид ресурса.

# Глава 3. Оценка эффективности системы мотивации в моторвагонном депо

# 3.1. Оценка эффективности системы мотивации в моторвагонном депо

Оценку эффективности системы мотивации работников в моторвагонном депо проведем с помощью методики для расчета оценки системы премирования, утвержденной ОАО «РЖД» [2]. Показатели оценки эффективности системы премирования отражают эффективность производственного процесса, по отношению к которому труд конкретного работника является обеспечивающим, и эффективность деятельности ОАО «РЖД» в целом. Оценка эффективности премирования проводится комплексно по показателям, объединенным в следующие группы:

1. качественная оценка;
2. количественная оценка;
3. социально-психологическая оценка.

В соответствии со степенью выполнения условий и показателей премирования экономически эффективная система премирования формирует уровень оплаты труда. Система становится эффективной в случае улучшения экономических показателей деятельности структурных подразделений и филиалов посредством целенаправленного стимулирования позитивных изменений в деятельности персонала.

Для проведения оценки системы премирования необходимо проанализировать действующую систему по группам показателей. В методике оценки системы премирования ОАО «РЖД» прописаны подходы к мониторингу премиальной системы моторвагонного депо в соответствии с классификатором показателей [2, c.2-15].

Оценка эффективности системы премирования моторвагонного депо производится отдельно по каждой группе. Затем вычисляется интегральная оценка, с помощью которой необходимо получить комплексную оценку эффективности корпоративной системы премирования за анализируемый период.

Для оценки качества системы премирования моторвагонного депо Куровская рассчитывается коэффициент прогрессивности путем сравнения фактического размера премирования каждой категории персонала за анализируемый период с соответствующим предыдущим периодом с учетом коэффициента индексации заработной платы.

Коэффициент прогрессивности текущего премирования моторвагонного депо находится по формуле:

Кпр = ,

где ΣФ'пр, ΣФпр – сумма премиальных выплат по текущему премированию в анализируемом и базисном периодах соответственно, руб.;

ΣЧ', ΣЧ – численность работников в анализируемом и базисном периоде соответственно, чел.;

Ки – коэффициент, учитывающий индексацию заработной платы в анализируемом периоде. Коэффициент индексации заработной платы для работников ОАО «РЖД» в 2019 году составлял 1,043 (или 4,3%) [20].

Результирующий коэффициент прогрессивности премиальной системы в моторвагонном депо Куровская определяется по результатам заполнения таблицы 3.1.

Коэффициент прогрессивности премиальной системы депо равен 0,96. Коэффициент показывает, что уровень премиальных выплат в 2019 г. по сравнению с 2018 г. снизился на 4%. Прежде всего, это связано с увеличением размера оклада (тарифной ставки) работников в 2019 г., что привело к изменению процентного соотношения постоянной и переменной частей заработной платы внутри фонда оплаты труда.

Таблица 3.1 – Качественная оценка эффективности системы премирования в моторвагонном депо Куровская

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Профессии  (должности) работников | Базисный период 2018 г. | | | Анализируемый период 2019 г. | | | Коэффициент индексации заработной платы  за 2019 г.  Ки | Коэффициент прогрессивности премиальной системы  Кпр |
| Численность работников, чел.  ΣЧ | Сумма премии, руб.  ΣФпр | Средний размер премии, руб./чел.  ΣФпр/ΣЧ | Численность работников, чел.  ΣЧ' | Сумма премии, руб.  ΣФ'пр | Средний размер премии, руб./чел.  ΣФ'пр/ΣЧ' |
| Локомотивные бригады | 191 | 10 244 500 | 53 636 | 185 | 10 019 000 | 54 156 |  |  |
| Текущий ремонт ПС | 143 | 6 146 700 | 42 983 | 141 | 6 011 400 | 42 634 |  |  |
| Остальные | 82 | 4 097 800 | 49 973 | 80 | 4 007 600 | 50 095 |  |  |
| Итого | 416 | 20 489 000 | 49 252 | 406 | 20 038 000 | 49 354 | 1,043 | 0,96 |

49

Количественная (экономическая) оценка системы премирования требуется для установления уровня реализации показателей премирования; сравнения его с уровнем реализации показателя в базисном периоде и определения величины изменения показателя; расчета эффекта, полученного от изменения показателей премирования.

Полученный в результате использования системы премирования экономический эффект представлен следующими группами:

1. Дополнительные доходы – доходы, которые получены от выполнения основной деятельности при привлечении дополнительных объемов грузов, и доходы, полученные от прочих видов деятельности.
2. Суммарная экономия расходов от улучшения качества работы структурных подразделений, в которую входит:

* экономия расходов, которая получена при улучшении показателей качества ремонта подвижного состава и текущего содержания объектов инфраструктуры;
* экономия расходов, которая получена от улучшения показателей использования подвижного состава;
* экономия расходов, которая получена от улучшения использования материальных и трудовых ресурсов.

1. Отсутствие транспортных происшествий и событий и связанного с ними экономического ущерба.

Экономическая оценка системы премирования в моторвагонном депо Куровская – структурном подразделении Московской дирекции МВПС, находится из расчета суммарного экономического эффекта (потерь) от улучшения (ухудшения) показателей использования подвижного состава, качества ремонта подвижного состава, случаев задержек пригородных поездов, отсутствии ущерба от транспортных происшествий (табл. 3.2):

ΣΔЭДРПР = ± ΔЭрем ± ΔЭпс - ΔЭущ ,

где ΣΔЭДРПР – совокупный экономический результат;

ΔЭрем – экономия (увеличение) расходов, которая получена при улучшении (ухудшении) показателей качества ремонта подвижного состава;

ΔЭпс – экономия (увеличение) расходов, которая получена при улучшении (ухудшении) показателей использования подвижного состава;

ΔЭущ – сумма экономического ущерба, возникшего вследствие транспортных происшествий и инцидентов.

На значение показателя ΔЭрем влияют выполнение норм простоя пригородного подвижного состава во всех видах ремонта и технического обслуживания (Эпр) и количество неплановых ремонтов пригородного подвижного состава (ΔЭнеплрем). Данный показатель рассчитывается по формуле:

∆Эрем = ΔЭпр + ΔЭнеплрем.

Экономический результат от выполнения норм простоя пригородного подвижного состава в ремонте (ΔЭпр) определяются следующим образом:

ΔЭпр=,

где  – разница между фактическим простоем и нормой простоя вагонов пригородных электропоездов в ремонте, ч;

 – количество отремонтированного МВПС, секции;

– расходная ставка на один секцие-ч пригородного электропоезда, руб. [11, c.19]

Норма простоя вагонов пригородных электропоездов в текущем ремонте (ТР-2, ТР-3) составляет в среднем 5 % от нормы продолжительности ремонта электропоездов [7].

Количество отремонтированных секций электропоездов составило:

- в 2018 г.: 22 секции (ТР-2) и 41 секций (ТР-3);

- в 2019 г.: 29 секций (ТР-2) и 39 секций (ТР-3).

Таблица 3.2 – Количественная оценка эффективности системы премирования в моторвагонном депо Куровская

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Величина измерителя | | Расходная ставка, руб. | Стоимостная оценка показателя | Экономи-ческий эффект (потери) за 2018 г., руб. | Экономи-ческий эффект (потери) за 2019 г., руб. |
| Базисный период  2018 г. | Анализи-руемый период 2019 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Экономия (увеличение) расходов, полученная при улучшении (ухудшении) показателей качества ремонта подвижного состава | | | | | | |
| Норма простоя пригородных электропоездов на ТР-3, ч | 12 | 12 | 510 | ΔЭпр= | -6 273 | 13 923 |
| Фактический простой одной секции электропоезда в ремонте ТР-3, ч | 11,5 | 12,2 |
| Норма простоя пригородных электропоездов на ТР-2, ч | 4,8 | 4,8 | -5 610 | 4 437 |
| Фактический простой одной секции электропоезда в ремонте ТР-2, ч | 4,2 | 4,5 |
| Количество неплановых ремонтов пригородного подвижного состава, секц. | 12 | 9 | - | ΔЭнеплрем =∆Снп\*ТЕ\*Ч | -66 000 | -108 000 |
| Итого экономия (увеличение) расходов, полученная при улучшении (ухудшении) показателей качества ремонта подвижного состава, ±ΔЭрем | | | | | -77 883 | -89 640 |

52

Продолжение табл. 3.2

| Наименование показателя | Величина измерителя | | Расходная ставка, руб. | Стоимостная оценка показателя | Экономи-ческий эффект (потери) за 2018 г., руб. | Экономи-ческий эффект (потери) за 2019 г., руб. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Базисный период  2018 г. | Анализи-руемый период 2019 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Экономия (увеличение) расходов, полученная от улучшения показателей использования подвижного состава | | | | | | |
| Поездо-часы задержек пригородных электропоездов по вине моторвагонного депо | 5 | 2 | 510 | ΔЭУП= | 510 | -1530 |
| Итого экономия (увеличение) расходов, полученная от улучшения (ухудшения) показателей использования подвижного состава  ±ΔЭпс | | | | | 510 | -1530 |
| Сумма экономического ущерба, допущенного в результате транспортных происшествий и событий | - | - | - | ΔЭущ | - | - |
| Совокупный экономический результат, полученный при применении корпоративной системы премирования  ΣΔЭДРПР | | | | | -77 373 | -91 170 |

53

Экономические потери от выполнения норм простоя пригородного подвижного состава в текущем ремонте в 2019 г. составили:

ΔЭпр2019ТР-3 = ((12, 2 – 12) – (11,5 – 12))·39·510 = 13 923 руб.

ΔЭпр2019ТР-2 = ((4, 5 – 4,8) – (4,2 – 4,8))·29·510 = 4 437 руб.

Экономический эффект от выполнения норм простоя пригородного подвижного состава в текущем ремонте в 2018 г. составил:

ΔЭпр2018ТР-3 = ((11, 5 – 12) – (11,8 – 12))·41·510 = -6 273 руб.

ΔЭпр2018ТР-2 = ((4, 2 – 4,8) – (4,7 – 4,8))·22·510 = -5 610 руб.

Экономические потери, связанные с неплановым ремонтом моторвагонного подвижного состава, определяются следующим образом:

ΔЭнеплрем = ∆Снп·ТЕ·Ч ,

где ∆Снп – количество неплановых ремонтов моторвагонных секций, ед.;

ТЕ – трудоемкость единицы непланового ремонта моторвагонной секции, чел.-ч;.

Ч – средняя часовая тарифная ставка рабочих, занятых на неплановом ремонте моторвагонной секции, руб.

Средняя норма трудоемкости технического ремонта электропоездов равна 300 чел.-часов [6]. Средняя часовая тарифная ставка рабочих, занятых на неплановом ремонте, в 2018 и 2019 гг. составила 110 и 120 рублей соответственно.

Экономический эффект по данному показателю в 2019 и 2018 гг. равен:

ΔЭнеплрем2019 = (9 – 12)·300·120 = -108 000 руб.

ΔЭнеплрем2018 = (12 – 14)·300·110 = -66 000 руб.

Экономия расходов (экономический эффект), которая получена при улучшении показателей качества текущего и непланового ремонта секций электропоездов, в 2019 и 2018 гг. составила:

∆Эрем2019 = 13 923 + 4 437 – 108 000 = -89 640 руб.

∆Эрем2018 = -6 273 – 5 610 – 66 000 = -77 883 руб.

Расчет экономии (увеличения) расходов от улучшения (ухудшения) показателей использования подвижного состава в моторвагонном депо производится исходя из поездо-часов задержек пригородных поездов по вине моторвагонного депо (ΔЭУП). Экономические потери от задержек пригородных электропоездов по вине моторвагонного депо определяются по формуле:

ΔЭпс= ΔЭУП = 

– поездо-часы задержек пригородных электропоездов по вине моторвагонного депо;

– расходная ставка на один поездо-час пригородного электропоезда, руб. [11, c.19]

Экономия (увеличение) расходов, которая получена при улучшении (ухудшении) показателей использования подвижного состава в 2019 и 2018 гг. составила:

ΔЭпс2019= (2 – 5)·510 = -1530 руб.

ΔЭпс2018= (5 – 4)·510 = 510 руб.

Сумма экономического ущерба, возникшего вследствие транспортных происшествий (∆Эущ) находится согласно Методическим рекомендациям по расчету ущерба от транспортных происшествий и иных событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта в ОАО «РЖД» от 5 декабря 2018 года [5]. В 2018 и 2019 гг. транспортному имуществу и персоналу моторвагонного депо Куровская не было нанесено ущерба.

Совокупный экономический результат (экономический эффект) в 2019 и 2018 гг. равен:

ΣΔЭДРПР2019 = -89 640 – 1530 = -91 170 руб.

ΣΔЭДРПР2018 = -77 883 + 510 = -77 373 руб.

Для нахождения коэффициента экономической оценки системы премирования в моторвагонном депо воспользуемся формулой:

где ΣΔЭДРПР2 – совокупный экономический результат в анализируемом периоде;

ΣΔЭДРПР1 – совокупный экономический результат в базисном периоде.

Коэффициент экономической оценки премиальной системы депо равен 1,18. Коэффициент показывает, что уровень экономического эффекта в 2019 г. вырос на 18 % к уровню 2018 г. Прежде всего, это связано с уменьшением количества неплановых ремонтов и сокращением времени задержек пригородных электропоездов по вине моторвагонного депо.

Такие методы исследования персонала, как анкетирование и социальные опросы, требуются для составления социально-психологической оценки эффективности системы премирования.

Целью социологических опросов является выявление уровня удовлетворенности результатами премиальной системы, ее показателями и условиями, а также соответствия размера премии и затраченных трудовых усилий для достижения показателей премирования.

Цель анкетирования заключается в определении актуальности, универсальности информации о показателях и условиях премирования и толковании взаимосвязи полученных результатов и вознаграждения. В прил. 2 приведена форма анкеты для персонала, а также результаты обработки анкет (табл. 1, 2 в прил. 1).

Количество баллов соответствует порядковому номеру ответа респондента. Чем выше количество баллов, тем эффективнее персонал оценивает систему стимулирования, и выше уровень его информированности положений системы.

Коэффициент удовлетворенности работников действующей премиальной системой вычисляется по формуле:

где Б2 – сумма баллов в анализируемом периоде;

Б1 – сумма баллов в базисном периоде.

Результаты социально-психологической оценки моторвагонного депо Куровская приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Социально-психологическая оценка эффективности системы премирования в моторвагонном депо Куровская

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сумма баллов в базисном периоде  2018 г. | Сумма баллов в анализируемом периоде  2019 г. | Коэффициент удовлетворенности работников |
| 2107 | 2010 | 0,95 |

Коэффициент удовлетворенности работников премиальной системой депо равен 0,95. Коэффициент показывает, что сумма баллов, полученная при анкетировании работников, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. уменьшилась всего на 5 %. Главной причиной спада послужило увеличение числа работников, считающих, что система материального стимулирования необъективно оценивает их работу, а также считающих, что созданы недостаточные условия, позволяющие формировать стремление к саморазвитию, росту профессиональных компетенций.

Оценка результатов системы премирования включает качественную, количественную и социально-психологическую оценки. Такая оценка эффективности премиальной системы моторвагонного депо равна среднему арифметическому значению качественной, экономической и социально-психологической оценки. Формула для расчета интегрального показателя эффективности следующая:

I = (K1+K2+K3)/3 ,

где К1 – коэффициент прогрессивности;

К2 – коэффициент количественной оценки;

К3 – коэффициент удовлетворенности работников.

I = (0,96+1,18+0,95)/3 = 1,03.

Интегральная оценка эффективности системы премирования в моторвагонном депо Куровская равна 1,03. Такое значение коэффициента говорит о том, что система премирования в моторвагонном депо Куровская является эффективной. Но так как два из трех составляющих коэффициентов ниже единицы, то необходимо разработать мероприятия для их увеличения.

Рассчитанные итоговые значения по оценке системы премирования и интегральная оценка передаются в филиал Московской дирекции МВПС для сопоставления интегральных коэффициентов эффективности и составления рейтинга структурных подразделений.

# 3.2. Разработка направлений повышения эффективности системы мотивации

Для совершенствования существующей системы мотивации в моторвагонном депо Куровская необходимо разработать ряд мероприятий, которые эффективно скажутся на мотивации труда персонала. Мероприятия по повышению эффективности системы мотивации труда будут основаны на современных концепциях управления мотивацией персонала и на проведенной оценке системы премирования в депо. Для моторвагонного депо Куровская были разработаны мероприятия по следующим направлениям:

1. Исследование трудовой деятельности работников в депо.
2. Расширение возможностей в области организации мотивации труда.
3. Информирование по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержке.

Цель первого направления мероприятий заключается в изучении трудовой деятельности персонала и в выявлении работников, обладающих профессиональным потенциалом, для их направления на обучение и повышение квалификации. В рамках первого направления для моторвагонного депо Куровская предложены следующие мероприятия:

1. мероприятие по организации социологического исследования «Изучение трудовой деятельности в депо»;
2. мероприятие по отбору кандидатов в кадровый резерв руководителей и составлению списка резерва.

Целью социологического исследования «Изучение трудовой деятельности в депо» является анализ условий труда и определение возможностей для их улучшения.

Задачи данного исследования:

1. выявление общего отношения персонала к работе в депо;
2. оценка условий труда: обеспеченность спецодеждой и ее качество, санитарно-бытовые, материально-технические условия на рабочих местах;
3. оценка предпочтений и потребностей в отношении составляющих социальной защиты и поддержки;
4. анализ влияния работы на образ жизни;
5. анализ организации работы, уровня нагрузки и режима труда сотрудников;
6. анализ методов мотивации, стиля управления и отношения руководства к работникам.

Предлагаемые методы исследования:

1. Метод онлайн-опроса.
2. Метод фокус-групп.

Участниками исследования являются все категории персонала, которые осуществляли трудовую деятельность в период проведения исследования.

Ответственными исполнителями мероприятия являются отдел управления персоналом и дорожный центр оценки, мониторинга персонала и молодежной политики (ДЦОМП).

Ожидаемыми результатами исследования являются выявленные факторы, положительно влияющие на удовлетворенность трудом; факторы, снижающие удовлетворенность трудом; уровень стресса и управление стрессом; оценка факторов социальной защиты и поддержки.

По результатам исследования могут быть разработаны рекомендации и предложения по повышению качества спецодежды и форменной одежды и ее закупке; по повышению периодичности и качества уборки производственных помещений; по расширению социального пакета в части предоставления больших возможностей для семейного отдыха; по эффективному информированию работников о социальной деятельности компании.

Цель мероприятия по отбору кандидатов в кадровый резерв руководителей и обучению кандидатов из списка резерва заключается в оптимизации работы отдела управления персоналом в сфере формирования кадрового потенциала. Формирование резерва кадров на руководящие должности позволяет уменьшить затраты на поиск и последующую адаптацию кандидатов, ранее не работавших в депо, за счет уже подготовленных кадров, так как нематериальная мотивация и лояльность к организации повышаются.

Чтобы понять свои роль и место в организации, работникам необходимо раскрыть свой потенциал для дальнейшего развития в компании и в итоге продвинуться по профессиональной и карьерной лестнице.

При выявлении потенциальных кандидатов следует учитывать перечень требований ОАО «РЖД» к поведению работников. Данный перечень отражает стратегические интересы компании, ценности бренда, нормы корпоративной культуры, а построение эффективной системы мотивации возможно лишь в условиях единства целей организации и ее сотрудников.

В табл. 3.4 приведены корпоративные компетенции компании для сотрудников первой и второй групп работников депо [28].

Таблица 3.4 – Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенции | Руководители отделов и их заместители | Специалисты, служащие, рабочие |
| Компетентность | Способность к развитию | |
| Развитие сотрудников | Помощь в развитии |
| Клиентоориентированность | Ориентация на интересы клиентов при организации работ | Ориентация на интересы клиентов |
| Корпоративность и ответственность | Рациональное мышление | Ответственное мышление |
| Формирование командности | Работа в команде |
| Нацеленность на результат | |
| Качество и безопасность | Управление исполнением | Работа с высоким качеством |
| Обеспечение безопасности | |
| Креативность и инновационность | Поддержка инициатив | Инициативность |
| Лидерство | Лидерство как стиль руководства | Способность к лидерству |

Корпоративные компетенции вытекают из ценностей бренда ОАО «РЖД» – мастерство, целостность и обновление, и показывают, какими умениями и деловыми качествами должны обладать работники для воплощения этих ценностей в жизнь.

Каждая корпоративная компетенция включает определенный навык, знания и мотивацию работников определенного уровня должности. Например, один из элементов понятия «компетентность» для рабочих и специалистов подразумевает помощь менее опытным работникам в освоении новых знаний и навыков, а для руководителей отделов депо – развитие работников.

Анализ потребности в резерве кадров проводится ответственным специалистом по работе с персоналом. Потребности в резерве возникают из-за отсутствия работников по причинам болезни, несчастных случаев, лечения, оплаченного и неоплаченного отпуска, выхода на пенсию, отсутствия по уважительным и неуважительным причинам.

Сотрудниками отдела управления персоналом проводится конкурс, после которого отбираются кандидаты в резерв. Для отбора кандидатов в резерв необходимо учитывать следующие критерии:

* формальные характеристики (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);
* положительные результаты работы;
* соответствие кандидатов установленным нормативными требованиям для последующего замещения должностей.

На основе указанных критериев формируется список кандидатов в кадровый резерв. Далее кадровый специалист проводит собеседование с отобранными претендентами. В рамках собеседования выявляются:

1. оценка профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств на основе модели корпоративных компетенций;
2. отличительные особенности одного кандидата от другого.

В отчете о проведении собеседования должны содержаться следующие сведения:

* дата, время и должностное лицо, проводившее собеседование с кандидатом;
* основная информация о кандидате, выявленная на этапе конкурсного отбора;
* оценка кандидата о соответствии заявленной должности;
* возможность использования кандидата в других видах работ;
* принятое решение.

В зависимости от результатов оценки компетенций работник может быть включен в список резервистов и направлен на обучение деловым и управленческим навыкам.

Метод индивидуальной подготовки под руководством вышестоящего должностного лица рекомендуется для профессиональной подготовки резервистов. Резервисты обучаются по специальной программе, которая разрабатывается и утверждается Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД».

Специальная программа предусматривает разделение учебного процесса по направлениям. Подготовка сочетает в себе теорию и практику и осуществляется в форме:

* деловых игр по общетехническим и специальным проблемам;
* решения производственных задач депо.

Дисциплины, которые включены в специальную программу, носят рекомендательный характер и могут корректироваться руководством депо. К основным дисциплинам относятся общий и стратегический менеджмент, организационное поведение, деловое общение, инновационные методы управления, мотивация персонала и др. Практические занятия проводятся в формате консультаций, тренингов, мастер-классов.

Экспертная комиссия оценивает резервистов. В состав комиссии входит руководитель-преподаватель и вышестоящее руководство. После успешного прохождения обучения административный орган принимает решение о выходе специалиста на резервируемую должность на испытательный срок.

Ожидаемый результат мероприятия по формированию резерва кадров– это получение квалифицированных руководителей, которые смогут в случае необходимости занять освободившуюся должность.

Цель второго направления мероприятий заключается в расширении возможностей в области организации мотивации труда. В рамках данного направления для моторвагонного депо Куровская предложены следующие мероприятия:

1. мероприятие по применению режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы отдельными категориями работников;
2. мероприятие по организации дистанционного обучения.

Цель мероприятия по применению режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы отдельными категориями работников заключается в обеспечении оптимального баланса времени труда и отдыха для работников с малолетними детьми; молодежи; работников, совмещающих работу с учебой. Такая форма позволяет работодателю рационально распределять рабочее время, если активность трудовой деятельности зависит от внешних факторов.

Режим гибкого рабочего времени (ГРВ) и дистанционной работы (ДР) устанавливается по соглашению между работодателем и работников в течение всего периода осуществления трудовой деятельности. Выступить инициатором применения режима ГРВ может любая из сторон трудового договора. Решение принимается начальником депо с учетом интересов производства.

В зависимости от колебания объема работ продолжительность рабочего дня может быть различной, но предусмотренной в графике рабочего времени работника. Продолжительность гибкой части рабочего дня рекомендуется устанавливать в диапазоне 1,5 – 2-х часов.

Зафиксированное время обеспечивает нормальный ход производственного процесса и позволяет осуществлять необходимые служебные контакты и проводить совещания.

При учете отсутствий на рабочем месте (отпуск, командировка, больничный и т.д.) учет рабочего времени ведется по графику, установленному работнику при гибком режиме работы. При ежегодном оплачиваемом отпуске и других плановых отсутствиях рекомендуется в графике устанавливать ежедневную продолжительность рабочего времени – 8 часов.

В условиях неполного рабочего времени и применения ГРВ норма рабочего времени корректируется с учетом фактически установленной недельной или месячной нормы рабочего времени.

Учет времени, отработанного каждым работником, ведется руководителями отделов депо, мастерами, бригадирами или специально назначенными сотрудниками.

Дистанционной работой является выполнение работником трудовой деятельности вне рабочего места, находящегося под контролем работодателя, с применением информационно-телекоммуникационных сетей.

Работников уместно переводить на дистанционную работу в случаях, когда по каким-либо причинам использование обычных режимов работы затруднено или малоэффективно, при обеспечении более эффективного использования рабочего времени или рабочего места. Например, неравномерное распределение объема работы в течение учетного периода, интеллектуально-творческая работа, отсутствие оперативной работы, требующей личного присутствия на рабочем месте.

При учете отсутствий на рабочем месте (отпуск, командировка, больничный и т.д.) учет рабочего времени ведется из расчета нормальной продолжительности рабочего времени – 8 часов при пятидневной рабочей неделе.

Срок действия и условия прекращения ДР, порядок и сроки предоставления отчетов о проделанной работе, условия ресурсов, необходимых в работе прописаны индивидуально для каждого работника в трудовом договоре или в дополнительном соглашении к нему.

Условия применения режимов ГВР и ДР:

1. обеспечение точного учета отобранного времени и контроля за наиболее полным и рациональным использованием рабочего времени каждым работником в периоды как гибкого, так и фиксированного времени для ГРВ;
2. выполнение установленного производственного задания каждым работником;
3. перевод на обычный режим при невыполнении производственного задания, недоработки рабочих часов без уважительной причины, нарушении правил регламента для данных режимов;
4. перевод на обычный режим работы при производственной необходимости;
5. выполнение требований по защите информации согласно законодательным актам РФ и нормативным документам компании.

Оформление ГРВ и ДР и контроль данного мероприятия осуществляет специалист отдела управления персоналом депо.

Ожидаемым результатом данного мероприятия является получение работником возможности самостоятельно контролировать свое рабочее время, что приведет к высокой трудовой самоотдаче и повысит уровень ответственности работника перед коллективом и компанией в целом.

Цель мероприятия по организации дистанционного обучения заключается в стимулировании культуры саморазвития персонала. Чтобы устранить нехватку высококвалифицированных кадров в депо, необходимо привлекать как можно большее количество своих сотрудников к прохождению обучения, переподготовки и повышению квалификации.

Обучение работников проходит в специальном веб-портале «Система дистанционного обучения ОАО «РЖД». Доступ на платформу возможен с телефона, планшета, персонального компьютера. На платформе имеется свыше ста курсов по самым разнообразным темам: от личной эффективности до здоровья и экологии, от финансовой грамотности до цифровых навыков. Курсы проводятся в форматах видеолекций, микрокурсов, интерактивных симуляторов, а материал преподносится в концентрированном виде. Занятия проводят преподаватели Технических школ и Учебных центров – структурных образовательных подразделений ОАО «РЖД».

При внедрении дистанционной формы обучения преподавателю необходимо иметь план занятия, в котором будут четко определены учебные цели, проанализированы содержание занятия и технические условия, в которых предстоит работать.

Преимущества дистанционного обучения:

* гибкость программы обучения. Обучающийся получает возможность пройти тестирование и выбрать интересующий его курс и/или раздел курса для детального изучения, а уже хорошо изученную тему опустить, что актуально при повторном прохождении курса в рамках повышения квалификации;
* учет индивидуальных особенностей восприятия человеком информации;
* исключение вероятности потери информации. Дистанционная форма обучения позволяет вернуться к пройденному материалу, повторить его, изучить более досконально;
* стимулирование выработки навыков самообучения и поиска информации. Необходимость самостоятельного изучения материала способствует развитию ответственного отношения к обучению, самомотивации, планированию времени, личной активности в поиске интересующей информации и т.д.;
* выбор удобных параметров обучения: темп, время и место для обучения;
* совмещение обучения с работой. Учащийся может получить ответы на возникшие в реальной практике вопросы непосредственно на производстве.

Специалисты по управлению персоналом проводят аттестацию и оценку кадров для выявления работников, которым необходимо повысить свой уровень знаний. Персонал оценивают по следующим критериям:

* результативность и использование рабочего времени (количество труда);
* количество совершенных ошибок за рабочее время (качество труда);
* инициативность, устойчивость к стрессовым ситуациям и скорость адаптации (отношение к работе);
* проверка рабочего места, расход материалов (организация производственного процесса);
* коммуникабельность, место сотрудника в коллективе и его реакция на замечания относительно производственного процесса (готовность к трудовому взаимодействию).

После процедуры оценки персонала сотрудникам выдают аттестационный лист, в котором указаны результаты оценки труда. Отдел управления персоналам оглашает список работников, которым рекомендовано пройти обучение и получить удостоверение, подтверждающее прохождение курса.

Ожидаемые социальные эффекты данного мероприятия:

* повышение уровня лояльности персонала к компании связано с применением современных эффективных способов обучения и развития, по которым руководство выявит возникающие у работников потребности в информации;
* повышение уровня профессиональной подготовки влияет на сокращение браков во время производственной деятельности и обеспечивает более высокий уровень безопасности перевозок;
* повышение мотивации персонала к обучению связано с возможностью выбора наиболее актуальных курсов, отвечающих потребностям работников, получения оперативной обратной связи от преподавателей, быстрого применения полученных знаний на практике;
* сокращение времени отвлечения сотрудников от рабочего процесса.

Цель третьего направления мероприятий заключается в информировании всех категорий персонала о результатах проведенной работы по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержке, происходящих в моторвагонном депо и компании в целом. В рамках данного направления для моторвагонного депо Куровская предложены следующие мероприятия:

1. подготовка и распространение информационных материалов (бюллетени, информационные листки и др.) о работе, направленной на улучшение условий труда, отдыха и социальной поддержке;
2. организация лекций с приглашенными медицинскими работниками, работниками НПФ, подразделений охраны труда, организации оплаты труда, представителей региональных дирекций и т.д.

Результатом данных мероприятий является информированность персонала о проводимых в организации мероприятиях, предоставляемых выплатах и услугах не менее важно, чем сами эти меры, выплаты и услуги.

Все вышеописанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала моторвагонного депо Куровская сведем в таблицу 3.5.

Таблица 3.5 – Мероприятия по созданию эффективной системы мотивации персоналом в моторвагонном депо Куровская на 2020-2021 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственный исполнитель | Ожидаемые результаты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Направление 1. Исследование трудовой деятельности в депо | | | | |
| 1 | Организация социологического исследования «Изучение трудовой деятельности в депо» | ежегодно | Дорожный центр оценки, мониторинга персонала и молодежной политики (ДЦОМП) | Получение социологических данных, позволяющих актуализировать направления деятельности по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержки работников |
| 2 | Отбор кандидатов в кадровый резерв руководителей и обучение резервистов | от 2 недель до 2 месяцев,  ежегодно | ДЦОМП,  Корпоративный университет ОАО «РЖД» | Выявление и продвижение перспективных сотрудников |
| Направление 2. Мероприятия, направленные на расширение возможностей в области организации мотивации труда | | | | |
| 3 | Применение режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы отдельными категориями работников | постоянно,  ежегодно | Отдел управления персоналом | Рекомендации по применению режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы для отдельных категорий работников  70 |

Продолжение табл. 3.5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4 | Организация дистанционного обучения | постоянно,  ежегодно | Структурные образовательные подразделения | Поддержание и повышение уровня знаний работников | |
| Направление 4. Информирование по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержке | | | | |
| 5 | Подготовка информационных материалов (бюллетени, информационные листки и др.) о работе, направленной на улучшение условий труда, отдыха и социальной поддержке | ежегодно | Дорожная служба управления персоналом (НОК) | Повышение информированности |
| 6 | Организация лекций с приглашенными медицинскими работниками, работниками НПФ, подразделений охраны труда, организации оплаты труда, представителей региональных дирекций и т.д. | 2021 | НОК | Повышение информированности |

71

49

Положительными социальными эффектами от внедрения данных мероприятий являются: улучшение условий труда, отдыха и быта, медицинского обслуживания работников на уровне рациональных норм; рост совокупных доходов квалифицированных работников; повышение содержательности и творческой составляющей трудовой деятельности.

Вышеописанные направления по повышению эффективности мотивации персонала рекомендуются моторвагонному депо Куровская с учетом их дальнейшего видоизменения и дополнения, потому что предлагаемые мероприятия со временем становятся более или менее эффективными. Постоянное корректирование и регулирование системы мотивации труда следует проводить с учетом общественного мнения.

# Выводы и предложения

Железнодорожный транспорт является ведущим компонентом транспортной системы Российской Федерации. Анализ тенденций развития отрасли позволяет выделить проблемы в управлении персоналом и мотивацией ОАО «РЖД»: нехватка квалифицированных кадров в области развития инфраструктуры и высокоскоростного передвижения, а также в прочих областях, обеспечивающих инновационное развитие данного вида транспорта; недостаточно сильная мотивация работников и т.д.

Недостаточная удовлетворенность персонала в системе мотивации труда вызвана негативным влиянием следующих факторов:

1. ослаблением позиций компании, вызванным сокращением разрыва в оплате труда и предоставлением менее привлекательного социального пакета по сравнению с другими ведущими отраслями (в 2019 году численность сотрудников ОАО «РЖД» снизилась на 0,78% и составила 729,3 тыс. человек);
2. высоким удельным весом ручного, тяжелого и низкоквалифицированного труда при ремонте и содержании подвижного состава и других технических средств;
3. отсутствием соответствующей социально-психологической и информационной подготовки персонала при нововведениях;
4. недостаточной согласованностью в механизмах формирования кадровой и социальной политики, в методах оценки кадрового потенциала компании.

Чем больше предприятие, тем сложнее внедрить эффективные меры мотивации в систему управления персоналом. Задача менеджмента в данных условиях заключается в формировании такой системы мотивации, которая будет применима к каждому работнику и принесет положительный эффект.

Сильными сторонами в мотивации в ОАО «РЖД» можно считать устойчивость и надежность, в которых сегодня так нуждается персонал. Компания является стабильно развивающейся системой и неотъемлемой частью в жизни общества.

В структурном подразделении ОАО «РЖД» моторвагонном депо Куровская выделяют материальную и нематериальную формы мотивации персонала. Материальные стимулы не всегда носят долговременный характер и не могут быть в полной мере насыщенными. Все возможные материальные денежные выплаты за выполнение определенного объема работы побуждают работников выполнять свою деятельность наиболее эффективно. Финансовая сторона подкреплена нематериальными благами, например, продвижением по службе, покрытием транспортных расходов, общественным питанием на предприятии, различными видами страхования и т.д. Реализация перечня таких мер влияет на заинтересованность персонала своей деятельностью и на комфортное осуществление труда. Таким образом, разнообразные социальные блага, которые всегда будут в приоритете у любого работника, в сочетании с материальными благами составляют мотивационную систему в депо.

Анализ объемных и качественных показателей деятельности моторвагонного депо Куровская показал, что в 2019 г. наблюдалось незначительное увеличение объемных показателей моторвагонного депо относительно 2018 г. за счет увеличения времени движения электропоездов, что означает стабильную работу депо в целом в данном временном периоде.

Численность персонала в моторвагонном депо в 2019 году по факту составила 406 человек, включая 185 человек, занятых в локомотивных бригадах, и 141 человек – на текущем ремонте подвижного состава. Фактическая численность работников в 2019 г. сократилась на 10 человек.

Производительность труда в моторвагонном депо в 2019 году увеличилась на 3,3% по сравнению с уровнем предшествующего года за счет увеличения времени движения поездов на 1,4%.

За 2019 год в моторвагонном депо затраты к плану увеличились на сумму 1,368 млн. руб., что в процентном соотношении составляет 100,09% к плану и 124,93% к факту 2018 года. Затраты возросли в связи с необходимостью проведения срочного капитального ремонта подвижного состава, помещений и технического оборудования.

В ходе выполнения работы был проведен расчет качественной, количественной и социально-психологической оценки эффективности системы премирования в моторвагонном депо Куровская. В результате суммирования данных оценок была получена интегральная оценка эффективности системы премирования в моторвагонном депо Куровская, которая показала, что система премирования в моторвагонном депо Куровская является неэффективной.

На основе оценки эффективности системы премирования работников и информации, собранной и проанализированной в ходе изучения моторвагонного депо Куровская, были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование мотивации персонала.

Результатом выполнения выпускной квалификационной работы является разработанные мероприятия по повышению эффективности системы мотивации в моторвагонном депо Куровская. Целями предложенных мероприятий являются:

1. изучение трудовой деятельности персонала и выявление работников, обладающих профессиональным потенциалом, для их направления на обучение и повышение квалификации;
2. расширение возможностей в области организации мотивации труда: применение режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы отдельными категориями работников и организация дистанционного обучения;
3. информирование всех категорий персонала о результатах проведенной работы по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержке, происходящих в моторвагонном депо и компании в целом.

После применения мероприятий ожидаются следующие результаты:

* выявленные факторы, положительно влияющие на удовлетворенность трудом; факторы, снижающие удовлетворенность трудом; уровень стресса и управление стрессом; оценка факторов социальной защиты и поддержки;
* получение квалифицированных руководителей, которые смогут в случае необходимости занять освободившуюся должность;
* получение работником возможности самостоятельно контролировать свое рабочее время, что приведет к высокой трудовой самоотдаче и повысит уровень ответственности работника перед коллективом и компанией;
* повышение уровня профессиональной подготовки;
* повышение мотивации персонала к обучению и саморазвитию;
* сокращение времени отвлечения сотрудников от рабочего процесса;
* повышение информированности персонала о проводимых в организации мероприятиях, предоставляемых выплатах и услугах не менее важно, чем сами эти меры, выплаты и услуги.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в повышении заинтересованности персонала в результатах своей работы, мотивации к эффективному труду, в снижении текучести кадров, в улучшении микроклимата и отношения работников к компании. Предложенные мероприятия позволят значительно повысить эффективность системы мотивации в депо, что положительно скажется на результатах деятельности компании.

Предложенные мероприятия по формированию эффективной системы мотивации работников в моторвагонном депо Куровская требуют дальнейшего уточнения, и их реализация обеспечит достижение целей предприятия посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации работников.

# Список литературы

1. О создании открытого акционерного общества "Российские железные дороги" [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 18 сентября 2003 г. № 585. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_44411/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/.
2. Методика оценки эффективности корпоративной системы премирования работников филиалов ОАО «РЖД». – 2011. – 98 с.
3. О внесении изменений в Положения о моторвагонных депо – структурных подразделениях дирекций моторвагонного подвижного состава– структурных подразделениях Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава : распоряжение от 13 февраля 2019 г. № ИД-ИВ-47/р – 1 с.
4. О Положении об оплате труда работников филиалов открытого акционерного общества "Российские железные дороги" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/901907471.
5. Об утверждении Методических рекомендаций по расчету ущерба от транспортных происшествий и иных событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта в ОАО "РЖД" : распоряжение ОАО "РЖД" от 5 декабря 2018 года N 2597/р.
6. Об утверждении Нормативов трудоемкости технического обслуживания ТО-3 и текущего ремонта электропоездов и дизельпоездов в условиях структурных подразделений ОАО "РЖД" : распоряжение ОАО "РЖД" от 17.08.2015 N 2067р.
7. Об утверждении Положения о планово-предупредительном ремонте моторвагонного подвижного состава открытого акционерного общества "Российские железные дороги" : распоряжение ОАО "РЖД" от 19.12.2016 N 2585р (ред. от 10.12.2018).
8. Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года (с изменениями на 12 мая 2018 года) : распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 года N 1734-р.
9. Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ООО «РЖД» : положение от 20 июля 2010 г. – 225 с.
10. Положение о моторвагонном депо Куровская – структурном подразделении Московской дирекции моторвагонного подвижного состава – структурного подразделения Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава : положение от 5 августа 2014 г. – 9 с.
11. Расходные ставки, определяемые на основе зависящих от объемов работы расходов О АО «РЖД» по перевозочным видам деятельности. – апрель 2018. – 105 с.
12. Активизация и стимулирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?index=42&tutindex=3.
13. Балашенко, В.М. Как воспитать идеального менеджера? / В.М. Балашенко // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №2. – С. 72-74.
14. В 2020 году ОАО «РЖД» продолжит обучение сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gudok.ru/news/pa/IbcEt?ID=1487925.
15. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – Москва: Норма, 2007. – 448 с.
16. Годовой отчет 2018. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ar2018.rzd.ru/ru/sustainable-development/hr-management.
17. Губарев, Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда / Р.В. Губарев // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: экономика. – 2014. - № 1 (7). – С. 239-246.
18. Евдокимова, Е.Н. Экономика предприятий железнодорожного транспорта. Планирование и анализ производственно-хозяйственной деятельности. Том 1 / Е.Н. Евдокимова, Е.А. Маскаева, Е.Б. Пилипенко и др.– Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2016. – 275 с.
19. Евдокимова, Е.Н. Экономика предприятий железнодорожного транспорта. Планирование и анализ производственно-хозяйственной деятельности. Том 2 / Е.Н. Евдокимова, Е.В. Стручкова, Е.А. Маскаева и др.– Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2016. – 577 с.
20. Зарплата пошла в рост [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gudok.ru/newspaper/?ID=1477760&archive=2019.09.20.
21. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики / В.А. Иглин // Трудовое право. – 2009. – №12. – С. 66–74.
22. Корпоративная трёхуровневая система премирования работников ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gudok.ru/newspaper/?ID=702155.
23. Куровская (станция): наш транспорт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://wiki.nashtransport.ru/wiki/Куровская\_(станция).
24. Мотивация труда сотрудников ОАО «РЖД»: опыт и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gudok.ru/content/social\_policy/1459254/.
25. Пономаренко, А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко // Экономика промышленности. – 2009. - № 5 (48). – С. 211-215.
26. Совершенствование системы оплаты и мотивации труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://annrep.rzd.ru/reports/public/ru?STRUCTURE\_ID=4271.
27. Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ozlib.com/812654/turizm/motivatsiya\_truda.
28. Социальная сфера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mzd.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\_ID=4141&layer\_id=3290&refererLayerId=3290&id=2112.
29. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
30. Шкурина, Л.В. Планирование и бюджетирование в транспортной инфраструктурной компании: уч. пос. / Л.В. Шкурина, Е.А. Маскаева. — Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2018. —133 с.

**Приложение 1**

# Анкета. Оценка степени удовлетворенности работников корпоративной системой премирования

| **№ п/п** | **Критерий оценки** | **Оценка условий** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Я удовлетворен размером материального стимулирования | 1. Нет 2. Скорее не согласен 3. Да |
| 2 | Верно ли для Вас утверждение, что система материального стимулирования объективно оценивает Вашу работу и работу предприятия? | 1.Не верно   1. Скорее не верно 2. Скорее верно 3. Верно |
| 3 | Справедливо ли, по Вашему мнению, в большинстве случаев оплачивается Ваша работа? | 1. Не справедливо 2. Скорее не справедливо 3. Скорее справедливо 4. Справедливо |
| 4 | Способствует ли уровень заработной платы Вашей готовности продолжать работу в Компании? | 1. Не способствует 2. Способствует 3. Очень способствует |
| 5 | Считаете ли Вы, что утверждение «в течение трех месяцев, при желании, я смогу найти работу с более высокой оплатой труда» верным? | 1. Полностью верно 2. Скорее не верно 3. Не верно 4. Совсем не верно |
| 6 | Созданы ли на вашем рабочем месте (в Компании) условия, позволяющие формировать стремление к саморазвитию, росту профессиональных компетенций? | 1. Нет  2. Затрудняюсь ответить  3. Созданы  4. Оптимальные условия |
| 7 | Возникало ли у Вас желание сменить место работы (в течение последнего года?) | 1. Очень часто  2. Часто  3. Редко  4. Не возникало |

Таблица 1 – Результаты анкетирования за 2018 г., в баллах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка условий   Критерий оценки \ | 1 | 2 | 3 | 4 | Σ |
| 1. Я удовлетворен размером материального стимулирования | 5 | 15 | 80 |  | 100 |
| 1. Верно ли для Вас утверждение, что система материального стимулирования объективно оценивает Вашу работу и работу предприятия? | 1 | 9 | 40 | 50 | 100 |
| 1. Справедливо ли, по Вашему мнению, в большинстве случаев оплачивается Ваша работа? | 3 | 7 | 45 | 45 | 100 |
| 1. Способствует ли уровень заработной платы Вашей готовности продолжать работу в Компании? | 5 | 59 | 36 |  | 100 |
| 1. Считаете ли Вы, что утверждение «в течение трех месяцев, при желании, я смогу найти работу с более высокой оплатой труда» верным? | 9 | 16 | 47 | 28 | 100 |
| 1. Созданы ли на вашем рабочем месте (в Компании) условия, позволяющие формировать стремление к саморазвитию, росту профессиональных компетенций? |  | 12 | 68 | 20 | 100 |
| 1. Возникало ли у Вас желание сменить место работы (в течение последнего года?) | 5 | 11 | 35 | 49 | 100 |
| Итого | 28 | 258 | 1053 | 768 | **2107** |

Таблица 2 – Результаты анкетирования за 2019 г., в баллах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка условий   Критерий оценки \ | 1 | 2 | 3 | 4 | Σ |
| 1. Я удовлетворен размером материального стимулирования | 10 | 21 | 69 |  | 100 |
| 1. Верно ли для Вас утверждение, что система материального стимулирования объективно оценивает Вашу работу и работу предприятия? | 13 | 18 | 39 | 30 | 100 |
| 1. Справедливо ли, по Вашему мнению, в большинстве случаев оплачивается Ваша работа? | 5 | 10 | 45 | 40 | 100 |
| 1. Способствует ли уровень заработной платы Вашей готовности продолжать работу в Компании? | 5 | 71 | 24 |  | 100 |
| 1. Считаете ли Вы, что утверждение «в течение трех месяцев, при желании, я смогу найти работу с более высокой оплатой труда» верным? | 8 | 17 | 51 | 24 | 100 |
| 1. Созданы ли на вашем рабочем месте (в Компании) условия, позволяющие формировать стремление к саморазвитию, росту профессиональных компетенций? |  | 13 | 64 | 23 | 100 |
| 1. Возникало ли у Вас желание сменить место работы (в течение последнего года?) | 6 | 11 | 35 | 48 | 100 |
| Итого | 47 | 322 | 981 | 660 | 2010 |