Содержание

Введение....4
1. Теоретические основы системы мотивации персонала в организации....6
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала в организации....6
1.2 Методы оценки эффективности системы мотивации персонала....13
1.3 Исследования особенностей мотивации в отрасли железнодорожных перевозок....17
2. Анализ системы мотивации персонала в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ....23
2.1 Организационно-экономическая характеристика Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ....23
2.2 Анализ состава персонала компании....29
2.3 Анализ эффективности системы мотивации персонала в организации.37
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности системы мотивации персонала Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ....47
3.1 Предложения по совершенствованию систем мотиваций в организации 47
3.2 Мероприятия по повышению нематериальной мотивации....52
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию систем мотиваций в организации....63
Заключение....69
Список использованных источников....71
Приложения....77

Введение

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

Эффективный руководитель должен понимать, что человеческие ресурсы являются особенно важными в системе управления предприятием, от них зависит эффективность и производительность деятельности. Поэтому следует уметь использовать эффективные методы мотивации сотрудников при управлении фирмой.

Целью бакалаврской работы является: совершенствование системы мотивации Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ, г. Москва.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты мотивации персонала;

- исследовать методы стимулирования и мотивации в железнодорожной отрасли;

- охарактеризовать деятельность организации и систему мотивации персонала в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ;

-провести оценку эффективности внедрения мероприятий в систему мотивации Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ.

Объектом исследования выступает Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ. Предметом исследования являются система мотивации Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ.

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в сфере управления человеческими ресурсами, менеджмента и маркетинга.

В исследовании были использованы метод анализа при характеристике основных теоретических аспектов проблемы управления персоналом, методы анкетирования и опроса, а также метод синтеза при обобщении результатов исследования и выработке рекомендаций.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1. Теоретические основы системы мотивации персонала в организации

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала в организации

Мотивация - одна из основных функций и задач менеджмента, направленных на повышение эффективности и результативности труда персонала организации.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Эти формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы работники организации делали свою работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями [9, с.16].

Реформы, происходящие в стране, могут быть эффективно реализованы только с помощью действующих стимулов к труду в сочетании с дисциплиной и организованностью. Реально эффективность экономических мероприятий определяется действительным их влиянием на отношение людей к труду. Изменить отношение людей к труду в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие. Не все современные руководители правильно оценивают социальные последствия принимаемых решений, а сами решения подчас носят не комплексный, а только экономический или технократический характер.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она не верна.

При планировании и организации работы руководитель определяет, какие конкретно задачи должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. В случае верного выбора этих решений руководитель получает возможность эффективно координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда соотнесена с конкретной ситуацией [22, с.55].

Мотивацию можно определить по-разному. С одной стороны, мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. С другой стороны, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих профессиональных обязанностей [26, с.103].

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Установление мотивации трудовой деятельности - это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выполненном ими труде, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с

целями и задачами организации и вместе с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

В этом определении соединены два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве равенства: мотивация и стимулирование. Обычно, ставя перед работником трудовую задачу, руководитель обещает работнику: «Я тебя простимулирую» или «Я тебя промотивирую». При этом он подразумевает одно и том же, т.е. о вознаграждении работника за хорошо выполненную работу. Мотивация и стимулирование - это не одинаковые определения, хотя и способствуют для получения одинаковой цели - повышения эффективности труда персонала. Когда руководитель организации выстраивает мотивационную политику-этот процесс называется удовлетворение потребностей. Мотивационную политику дополняет совокупность действующих мер по стимулированию труда и по удовлетворению определенных потребностей сотрудника, по большей части материальных [25, с.38].

Чтобы разобраться в разнице этих определений и понять связные с ними составляющие мотивационных и стимулирующих процессов, рассмотрим основные определения, которые объясняют сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость. Трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к рабочей деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо это очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется [49, с.95].

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, и приносит ему большее удовлетворение [18, с.125].

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим в себе различную структуру, в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Желаемое «благо» становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практически понятия "мотив труда" и "стимул труда" равны по значению и важности. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить «благо» посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [5, с.48].

Мотивы труда разумно разделить на социальные и биологические.

К социальным можно отнести: коллективизм (потребность быть в коллективе), личное самоутверждение, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), противоположный предыдущему, мотив приобретения нового (знаний, вещей), мотив справедливости, мотив состязательности, генетически присущий каждому человеку.

К биологическим мотивам относят потребности, обусловленные первичными физиологическими необходимостями.

Важным показателем личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. система того, что определяет причины поведения личности, помогает обосновать принимаемые решения.

Если у человека возникает потребность в чем-то или он осознает отсутствие чего-либо, то это побуждает человека к действиям. Состояние человека, которое выступает толчком для его действий, связанных нуждой, которую он чувствует по отношению к вещам и предметам, в которых нуждается называется потребность [6, с.93].

Из-за многообразия человеческих потребностей, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию.

Целью проведения мероприятий по мотивации персонала является объединение интересов предприятия и сотрудников, или другими словами - компании нужна качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная заработная плата.

Но стимулирование преследует не только эту цель.

Мотивируя сотрудников, работодатели стремятся [23, с.83]:

- удержать постоянный штат;

- минимизировать число увольняющихся (убрать «текучесть кадров»);

- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;

- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;

- заинтересовать и привлечь ценные кадры;

- осуществлять контроль за выплатами заработной платы.

К функциям системы мотивации персонала можно отнести следующие мероприятия по [15, с.73]:

- стимулированию повышения квалификации персонала;

- проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;

- стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании;

- стимулированию работников компании трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;

- созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями фирмы.

Общая система мотивации персонала построена на нескольких принципах, образующих базу системы:

- Доступность. Этот принцип прозрачности и понятности для каждого способов мотивации и стимулирования.

- Постепенность. Это принцип позволяет формировать новые пороги ожидания у сотрудников, чтобы сохранить заинтересованность на всех этапах мотивации.

- Ощутимость. Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от достижений сотрудника. Чтобы мотивации возникала - важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.

- Своевременность. Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Правильно сразу отметить заслугу персонала любым способом. Работник должен чувствовать свою значимость и необходимость постоянно.

- Комплексность. Принцип предполагает применение такого подхода, который чередует и объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

Основные этапы по внедрению системы мотивации персонала в компании заключаются в выполнении следующих мероприятий [40, с.41]:

1. Постановка целей и задач, в соответствии с миссией предприятия.

2. Организация рабочих групп.

3. Выработка единого комплексного плана по внедрению системы мотивирования персонала организации.

4. Утверждение комплексного плана внедрения системы мотивации персонала.

5. Разработка программ вознаграждения за достигнутые результаты труда.

6. Создание запланированных систем мотивации для персонала организации.

7. Подготовка проектной документации для внедрения.

8. Внедрение мотивационных мероприятий по мотивированию и их корректировка при необходимости.

9. Анализ работы предприятия после внедрения предусмотренных планом мер.

Таким образом, мотивация персонала является важным компонентом успешной работы любой организации. Это понятие охватывает множество разнообразных факторов, влияющих на уровень мотивации сотрудников. Хорошо спроектированные системы мотивации, обеспечивающие интересы и потребности персонала, способствуют повышению производительности и эффективности труда. При этом важно помнить, что мотивация является процессом непрерывным и требует постоянного внимания и улучшения со стороны управляющих. В целом, мотивированный персонал является одним из основных факторов, обеспечивающих развитие и процветание организации.

1.2 Методы оценки эффективности системы мотивации персонала

Виды мотивации сотрудников подразделяются на внешнюю и внутреннею. Внешняя мотивация сотрудников – это административное воздействие на работника. Руководитель организации внешней мотивацией побуждает работника выполнять свою работу более качество.

Внутренняя мотивация сотрудника – состояние индивидуума, когда он сам имеет личностные качества, которые могут позволить ему выполнять качественно и быстро свою работу без административного воздействия. Для того чтобы развивать внутреннею мотивацию сотрудников руководитель организации должен внести вклад своих усилий, а также опыт и знания в области применяя теории управления персоналом.

Чтобы получить устойчивую внутреннюю мотивацию работников предприятия, приходится применять комплексный подход к применению различных видов мотивирования, от простой устной похвалы до предложения значительного карьерного роста за успешную реализацию проекта.

Трудовая деятельность, в обычном понимании этого понятия — это тесное взаимодействие внутренней и внешней мотивации труда, с целью получения максимального экономического эффекта [34, с.73].

Какие еще бывают виды мотивации персонала? Выделяют основные два вида стимулирования персонала в теории управления: материальная и нематериальная.

Часто в компаниях руководители разных уровней за основу процесса стимулирования рабочего персонала берут материальное поощрение сотрудников. Но, опытные менеджеры, в сфере управления персоналом, точно знают, что материальная мотивация сотрудников к работе или поощрение деньгами (зарплатой) не оправдывает её применения и не приносит реального улучшения, особенно, в долгосрочной перспективе. Но такой вид стимулирования персонала наиболее распространенный и можно сказать, достаточно просто достижимый.

На нижних уровнях руководители коллективов поощряют хороших работников повышением зарплат, увеличением премий. Больше и лучше работаешь — больше получаешь. Заработная плата топ – управленцев зачастую находится в прямой зависимости от результатов их работы.

Например, нередко при найме руководителей верхнего уровня оговаривается прямая зависимость бонусов и премий от уровня полученной прибыли управляемой ими компании или организации. В распоряжении современного менеджмента находится несколько различных методов мотивации работника, включающих и заработную плату.

Повышение заработка отлично мотивирует сотрудников: известие о росте оклада всегда воспринимается с воодушевлением. Но эффективность этого вида мотивации персонала далека от 100 %: сотрудник, который не хочет больше работать на данной должности из-за однообразия и отсутствия развития, вряд ли согласится продолжать трудиться, если ему поднять заработную плату. Повышение окладов отлично работает при использовании в масштабах всего предприятия, коллектива службы или отдела [48, с.166].

Премирование за достижение поставленных целей — сильный мотиватор. Наиболее активно этот HR-инструмент применяется в области продаж. Премия за выполнение плана часто составляет ощутимую часть заработка и морально стимулирует персонал проявлять активность и инициативу. Процент от продаж или результатов работы компании.

Наиболее яркий пример — та же область продаж, где заработок сотрудников часто предлагается в виде суммы ставки и процентов от продаж за месяц, а иногда даже начисляется только в виде процентов без базового оклада. Так что процент от продаж становится эффективной мотивацией торгового персонала при минимальных финансовых затратах.

К материальным видам мотивации относят денежные штрафы при нарушении сотрудником оговоренных заранее условий: опоздания на работу, невыполнение плана, всевозможные административные нарушения. Система штрафов чаще всего применяется на предприятиях, специализирующихся на

выпуске продукции и связанных с опасным производством, где дисциплина и порядок — важные факторы нормальной работы. Штрафные санкции применяются в единой системе с премиальными выплатами, образуя эффективную систему мотивации. К данной категории системы мотивации и стимулирования персонала также стоит отнести непрямое материальное мотивирование, к которому относятся поощрения сотрудников в виде путевок, билетов на культурные мероприятия, оплата обучения, предоставление оплачиваемого отгула и т. д.

Материальные методы стимулирования труда персонала не только достаточно затратны для предприятия, но и иногда оказываются неэффективны. Денежного поощрения может оказаться недостаточно, чтобы сотрудники выкладывались на все 100%. В этом случае материальные инструменты стоит совмещать с нематериальными видами эффективной мотивации для персонала, к которым относятся [43, с.92]:

- возможности продвижения по службе;

- признание успехов сотрудников, публичное выражение благодарности;

- создание дружелюбной, приветливой атмосферы в коллективе;

- улучшение условий работы сотрудников (открытие столовых, спортивных залов, организация корпоративных обедов);

- привлечение сотрудников к проведению совещаний;

- поздравление со значимыми датами; профессиональные конкурсы;

- корпоративные мероприятия;

- возможность участвовать в принятии важных решений.

Современный менеджмент инновационных компаний иногда практикует такие способы мотивации персонала и стимулирования как корпоративные квесты, различные соревнования, рейтинговые таблицы, которые стимулируют активность специалистов и профессиональный рост. У сотрудников появляется здоровый азарт, желание выделиться в коллективе. Победители в таких

игровых мероприятиях получают ценные призы или денежные вознаграждения.

Виды мотивации персонала на предприятии на предприятиях трудовая мотивация и стимулирование труда может быть реализована в виде четко отлаженной системы или в компетенции непосредственных руководителей — менеджеров среднего звена. В любом из этих случаев могут применяться описанные выше виды мотивации персонала [27, с.91].

Прямое денежное мотивирование, выплачиваемое в виде премии за перевыполнение плана, процента от продаж, бонуса за работу без нарушений или достижение каких-то показателей.

Непрямая денежная мотивация, которую часто выделяют в соцпакет. Сюда относится дополнительная медицинская страховка, обучение или стажировка за счет предприятия, гибкий график, оплата проезда или предоставление служебного транспорта, спецодежда, оплата мобильной связи, Интернета, выдача дополнительного отпуска.

Моральная мотивация может выражаться в виде письменной благодарности, устной похвалы, вручении сертификата лучшего работника, предоставлении дополнительных отгулов, организации доски почета.

Формирование механизма мотивации персонала, который будет использоваться на предприятии, во многом зависит от финансовых возможностей. Прибыльная компания без финансовых проблем часто делает ставку на материальные поощрения, корпоративы, мощный социальный пакет.

Небольшие компании или организации стараются делать ставку на моральную мотивацию и стимулирование персонала (нематериальную), и предлагать недорогие варианты непрямой денежной. Чаще всего это связано с невозможностью мотивировать сотрудников крупными премиями. Все используемые на предприятии виды мотивации персонала должны демонстрировать приемлемое соотношение вознаграждения и полученного результата [21, с.38].

Также HR-специалисты должны постоянно отслеживать уровень удовлетворенности сотрудников. Данный показатель — наиболее объективная оценка ценности предлагаемых вознаграждений. Высокая результативность — причина высокой степени удовлетворенности, т. к. сотрудники не только получают достойную оплату своего труда, но и чувствуют себя востребованными и реализованными.

В зарубежной практике специалисты сталкиваются с использованием различных теорий мотивации, основанных на доминировании какой-то группы факторов в трудовых взаимоотношениях и на результатах деятельности сотрудников. Наиболее заметное место здесь занимает теория потребностей, когда их базовое удовлетворение влечет за собой необходимость достижения нового уровня. Также выбор видов стимулирования персонала организации может опираться на теорию обогащения труда, справедливого вознаграждения, ожидания результатов.

Еще одна система мотивации персонала — по статусу (ее называют мотивацией по рангу). Эта стратегия основывается на интегральных оценках успехов сотрудников. Она включает данные об уровне квалификации персонала, качестве его труда, отношении к выполняемым обязанностям. Используемые показатели позволяют выяснить основные виды мотивации к работе, которые окажут наибольший эффект при использовании в конкретном коллективе или для отдельно взятого работника.

Выбор стратегии стимулирования персонала определяется действующим стилем управления в компании, принятой корпоративной культурой, национальными традициями.

1.3 Исследования особенностей мотивации в отрасли железнодорожных перевозок

Железнодорожный транспорт является ведущим компонентом транспортной системы Российской Федерации. В промежутке с 2010 по 2022 гг. его грузооборот составил приблизительно 40% от грузооборота всех видов транспорта. По показателю объема пассажирских перевозок железнодорожный транспорт занимает первое место и обеспечивает 38% от общего количества пассажирских перемещений.

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

Как было отмечено ранее, железнодорожная отрасль в настоящее время имеет непрерывную динамику развития, на основе этого принято выделять инновационные направления развития железнодорожной сферы, которая имеет тесную связь с мотивацией трудового коллектива, как отражено в таблице 1 [26, с.51].

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

№	Направление инновационного развития	Содержание	Результат
1	Развитие высокоскоростного движения	Реконструкция железнодорожных линий; повышения максимальной скорости движения подвижного состава до 250 км/час.	Увеличение объема перевозок; рост прибыли; повышение квалификации и совершенствование материального и социального обеспечения сотрудников.
2	Модернизация	Совершенствование и внедрение	Сокращение затрат при

	устройств автоматики и телемеханики	новых устройств и систем железнодорожной автоматики, и телемеханики, предназначенных для централизованного контроля и диагностирования технического состояния локомотивов.	помощи сохранности топлива и оборудования локомотивов и уменьшения аварийных случаев; снижение удельного веса ручного труда; формирование безопасных условий труда; снижение травматизма.
3	Обновление подвижного состава	Внедрение программ создания и освоения производства нового подвижного состава; увеличение межремонтных пробегов; повышение коэффициента готовности локомотивов за счет обеспечения их высокой надежности.	Обеспечение высоких потребительских качеств и повышение надежности перевозочного процесса; сокращение эксплуатационных расходов; повышение производительности труда.
4	Формирование международных транспортных коридоров	Внедрение проектов по созданию комплексной логистической инфраструктуры России с другими страдами	Восстановление и развитие рынка транспортно -логистических услуг; создание дополнительных рабочих мест; рост уровня профессиональной подготовки кадров в области международной логистики
5	Улучшение качества управления	Разработка и реализация основных функциональных проектов управления Качеством (управление перевозками).	Повышение качества предоставляемых услуг; снижение издержек за счет оптимизации технологических процессов.

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

Следуя теории управления экономическими системами, огромное значение представляют исследования управленческих отношений на различных стадиях жизненного цикла предприятия. При учете этого, исходящей предпосылкой создания и внедрения успешно функционирующей системы управления мотивацией персонала является учет особенностей сотрудников на любом этапе жизненного цикла предприятия (ЖЦП) [43, с. 210].

При прохождении различных стадий жизненного цикла организация применяет своеобразное трансформирование. Также начинают меняться все

его подсистемы, должным образом преобразования происходят и с работниками, и с их мотивацией труда. В таблице 2 заключены особенности управления работниками на различных этапах ЖЦП.

Таблица 2 - Особенности управления работниками на разных этапах ЖЦП

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

Исходя из табличных данных, прослеживается ряд действий, свойственный каждому этапу функционирования на предприятии. Каждая ситуация имеет свои особенности, особенно при нынешнем динамичном развитии современного экономического сектора в обществе. Следует помнить, что при четко сформулированных действиях в отношении мотивации управления персоналом, не всегда выходит конкретно придерживаться прописанным правилам. Успешный руководитель всегда должен быть готов к смене стратегии и управленческого подхода к мотивирующим воздействиям, если хочет сохранить устойчивую позицию за каждым закрепленным рабочим местом, и

более того - повысить результативность, в случае, если предприятие потерпит ряд преобразований или столкнется с существенными изменениями, которые повлияют на привычный ход деятельности организации [49, с.116].

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

Исходя из рассмотренных особенностей мотивационного звена на предприятиях железнодорожного комплекса, можно сказать, в первую очередь, что чем больше отрасль – тем сложнее система управления на ней, тем более остро стоит вопрос об эффективном внедрении действующих мотивирующих систем. Перед руководителями стоит непростая задача-составить такую систему мотивации на своем предприятии, чтобы она смогла подойти практически под каждого работника, которая будет нести лишь положительный эффект и проследить результаты ее внедрения.

На таких предприятиях, как железнодорожная отрасль, человеческий ресурс является наиважнейшим вкладом в будущее организационной деятельности. Квалифицированные кадры особенно ценятся на всех структурных уровнях данной отрасли, необходимо постоянно вкладывать не только в развитие и обучение, но также подпитывать знания и не давать простой навыкам более опытных работников.

Из особенностей мотивации на предприятиях железнодорожного транспорта, можно выделить устойчивость и надежность, в которой так нуждается персонал на сегодняшний день, отрасль железнодорожных перевозок заверена поддержкой со стороны государства, также является стабильно развивающейся системой и неотъемлемой частью в жизни общества [15, с.22].

На предприятиях железнодорожных перевозок существует разделение форм мотивации персонала на материальную и нематериальную, ведь как известно, материальные стимулы не всегда носят долговременный характер и не

в полной мере могут быть насыщенными. Стабильная оплата труда, плюс различные премии, поощрения за выполнение определенного объема работы побуждают работников выполнять свою деятельность наиболее эффективно.

Финансовая сторона в мотивационной области подкреплена в свою очередь нематериальными благами, в которые входит немаловажный фактор – продвижение по службе. Заинтересованные сотрудники преследуют возможность карьерного роста, организации же всегда необходимы специалисты.

Также ряд стимулов, как покрытие транспортных расходов, общественное питание на предприятиях, различные виды страхования и т.д. делает своеобразный вклад в заинтересованности персонала своей деятельностью, создает удобства, которые необходимы для более комфортного осуществления труда.

Таким образом, разнообразные социальные блага, которые всегда будут в приоритете у любого работника той или иной отрасли, в сочетании с материальными благами, составляют мотивационную систему на жд предприятиях.

Однако, следует помнить, что инновационное развитие всегда сопровождает наш обширный рынок труда, а также отрасль жд перевозок постоянно переносит ряд различных преобразований. Поэтому система мотивации должна постоянно подвергаться мониторингу со стороны руководящего звена и совершенствоваться, направляя силы на свои изъяны и устраняя выявленные недостатки.

2. Анализ системы мотивации персонала в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ

2.1 Организационно-экономическая характеристика Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ

Дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин является структурным подразделением Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ (Сокращенное наименование «Дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин»). Дирекция руководствуется в своей деятельности Конституцией РФ, федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами РФ, и нормативными документами ОАО «РЖД».

Местонахождение дирекции: 107174, г. Москва, ул. Каланчевская, д. 35.

Миссия исследуемого предприятия состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности и качества услуг.

Целью деятельности дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин является обеспечение потребностей в перевозках железнодорожным транспортом. Основными направлениями деятельности являются:

– создание условий для обеспечения установленного объема перевозок на обслуживаемом участке пути при полной их безопасности и оптимальных затрат на выполнение определенных объемов работ по текущему содержанию путевых машин и их ремонту;

– содержание в технически исправном состоянии путевых машин участка пути, их устойчивую и безопасную работу;

– выполнение заданий по получению доходов от подсобно-вспомогательной деятельности при их полной безопасности и минимальных расходов на выполнение определенного объема работ;

– выполнение установленных планов ремонтных работ путевых машин для бесперебойной организации перевозок грузов, пассажиров, багажа, грузобагажа, почты;

– осуществление надзора за содержанием основных производственных фондов, закрепленных за дирекцией по эксплуатации и ремонту путевых машин Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ.

Основными задачами дирекции являются:

1 Обеспечение потребностей инфраструктуры в железнодорожно-строительной, снегоуборочной технике и других видах специального подвижного состава для обеспечения стабильного функционирования комплекса инфраструктуры железнодорожного транспорта.

2 Обеспечение безопасности движения и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования, железнодорожных путей необщего пользования в технически исправном состоянии.

Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ в соответствии с возложенными на неё задачами осуществляет содержание, текущий ремонт, техническое обслуживание путевых машин и технических средств, используемых на путях железнодорожного транспорта.

Дирекцию по эксплуатации и ремонту путевых машин возглавляет начальник, который несёт ответственность за сохранность и использование переданного им имущества. Обязанности и права его заместителей и главного инженера определяются действующим положением о дирекции и принятым в ОАО «РЖД» по руководству работой структурных подразделений.

На рисунке 1 представлена структура управления Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин филиала ОАО «РЖД».

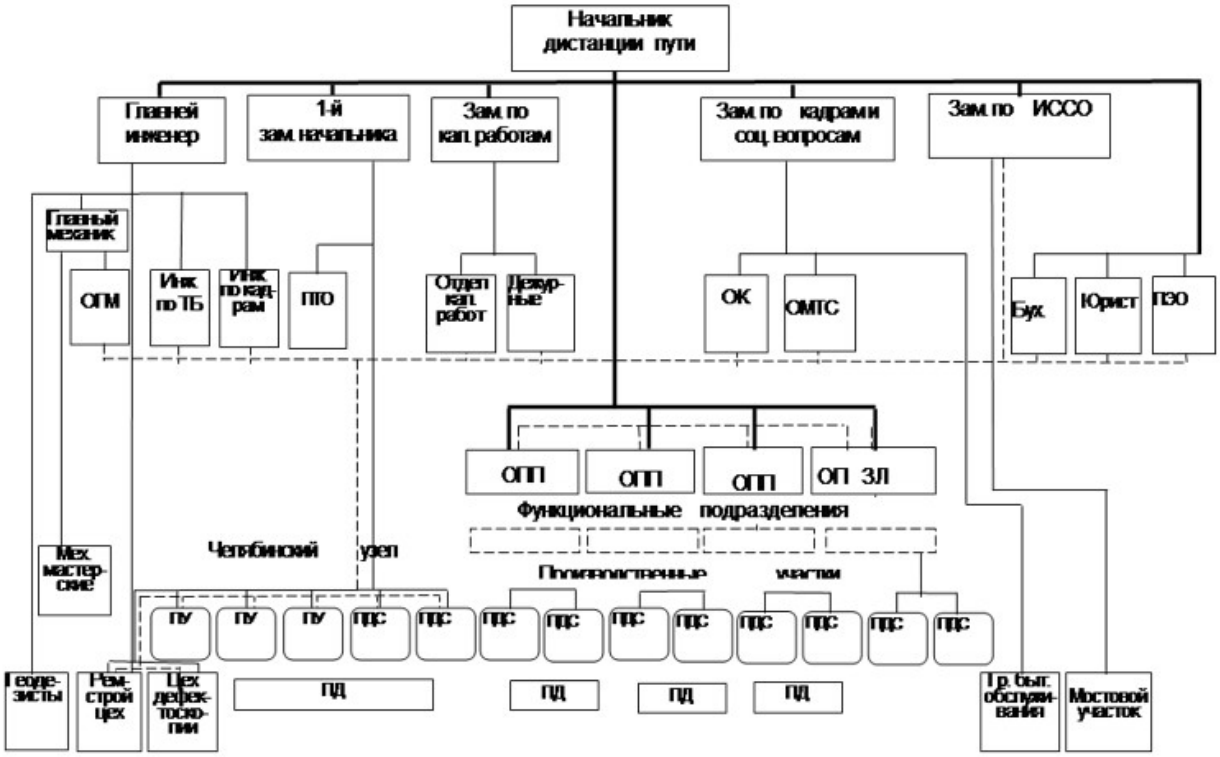

Рисунок 1 – Организационная структура управления Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин

Внутренняя и внешняя среда весьма изменчивы, а главным источником изменений в любой модели управления являются люди и их взаимоотношения в процессе деятельности предприятия. Именно структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации.

Структура организации представляет собой фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура характеризует конкретную систему (организацию) со стороны ее строения. Элементами формальной структуры являются подразделения (команды, отделы, отделения) и управленческая иерархия. Структура определяет, может ли компания быть быстродействующей и гибкой.

Организационная структура «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин» организована по линейно – функциональному типу – это самый

традиционный и классический тип организационных структур. Эта структура базируется на линейных полномочиях, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления). Также в основе линейно – функциональной структуры лежит принцип функциональной департаментализации, т.е. процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Данная структура очень хорошо подходит для данной организации. Очень удобна система передачи различной информации. Функциональные службы тесно контактируют между собой. Вместе с тем отделы работают совершенно самостоятельно, не завися друг от друга. При данной организации все поставлено так, что каждый сотрудник или отдел отвечает за свое направление, несет за него ответственность, повышает свою квалификацию, отслеживает все изменения происходящие в данной области. Своевременно и оперативно доносят информацию до своих коллег и руководителей.

При данной структуре управления существует четкое распределение труда и обязательное наличие на каждой должности квалифицированных специалистов.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом является отдел кадров. В равной степени с другими отделами несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин и ее работников.

Общее руководство планово – экономической и эксплуатационно-хозяйственной деятельностью предприятия осуществляет начальник дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин.

Функциональные направления эксплуатационно-хозяйственной деятельности возглавляют шесть заместителей начальника дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин: первый заместитель начальника; замести-

тель начальника по ремонту путевых машин; заместитель начальника по эксплуатации путевых машин; заместитель начальника по кадрам; заместитель начальника по экономике и финансам; главный инженер и главный механик.

Для экономической характеристики предприятия рассмотрим динамический анализ отчета о финансовых результатах Приложение А (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Динамический анализ отчета о финансовых результатах, тыс.руб.

Показатель	Абсолютные величины, тыс.руб.			Изменения, тыс.руб.		Темпы роста, %	
	20189	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Доходы							
Выручка	1848122501	1813074312	1963646793	-35048189	150572481	98,1	108,3
Доходы от участия в других организациях	28653748	39731668	12862545	11077920	-26869123	138,66	32,37
Проценты к получению	2246944	2315314	2258441	68370	-56873	103,04	97,54
Прочие доходы	100679947	105010089	74522877	4330142	-30487212	104,3	70,97
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0	-	-
ИТОГО ДОХОДЫ	1979703140	1960131383	2053290656	-19571757	93159273	99,01	104,75
Расходы							
Себестоимость продаж	1542194683	1549907684	1656619895	7713001	106712211	100,5	106,89
Коммерческие расходы	82802	108268	215142	25466	106874	130,76	198,71
Управленческие расходы	139552964	145738101	151771977	6185137	6033876	104,43	104,14
Проценты к уплате	72147920	77626827	81423187	5478907	3796360	107,59	104,89
Прочие расходы	127480065	182378808	135390604	54898743	-46988204	143,06	74,24
Отложен-	0	0	0	0	0	-	-

ные налоговые обязательства							
Текущий налог на прибыль	44743610	3848301	8369508	-40895309	4521207	8,6	217,49
• в т.ч. постоянные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	-	-
ИТОГО РАСХОДЫ	1926202044	1959607989	2033790313	33405945	74182324	101,73	103,79
Финансовые результаты							
Валовая прибыль	305927818	263166628	307026898	-42761190	43860270	86,02	116,67
Прибыль (убыток) от продаж	166292052	117320259	155039779	-48971793	37719520	70,55	132,15
Прибыль (убыток) до налогообложения	98244706	4371695	27869851	-93873011	23498156	4,45	637,51
Чистая прибыль (убыток)	53456779	282959	18763461	-53173820	18480502	0,53	6631,16

Основной доход предприятие получает за счет выручки (95,63%). Основные расходы предприятие несет за счет себестоимости продаж (81.,45%). Небольшой удельный вес коммерческих расходов указывает на конкурентоспособность продукции, либо на налаженные каналы сбыта. Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 307026898 тыс.руб.

Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 150572481 тыс.руб. или на 8,3%, а себестоимость - на 106712211 тыс.руб. или на 6,89%. Темп роста выручки больше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о рациональном и эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов. Доля доходов от основной деятельности выросла на 3,13%.

Поскольку в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость, возросла валовая прибыль предприятия на 43860270 тыс.руб. или на 16,67%.

Коммерческие расходы предприятия выросли на 98,71%, поэтому прибыль от продаж выросла: ее прирост составил 37719520 тыс.руб. или 32,15%. Прибыль до налогообложения выросла на 23498156 тыс.руб. или на 537,51%.

Удельный вес прибыли от продаж увеличился на 5,92%, что указывает на рост конкурентоспособности продукции, причем не за счет цены, вследствие повышения качества продукции и/или сервиса в обслуживании клиентов.

Как видно из проведенных расчетов, на 2,36% повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост затратоемкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации. Позитивным моментом является увеличение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия увеличилась.

2.2 Анализ состава персонала компании

В организационной структуре Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ следующие категории работников:

Административно – управленческий персонал: начальник депо, заместитель начальника депо по эксплуатации, главный инженер депо, заместитель начальника депо по ремонту, главный бухгалтер.

Специалисты – работники планового отдела, приемщики локомотивов, старшие мастера цехов, мастера цехов и отделений, работники производственно – технического отдела, отдела главного технолога, лаборатории, инженер по эксплуатации, дежурные по депо, нарядчики.

Служащие – работники бухгалтерии и работники отдела управления персоналом.

Рабочие – наибольшая по численности категория работников депо. К ним относят рабочих локомотивных бригад, рабочих экипировки и рабочих, занятых на работах, которые не связаны с движением поездов, ремонтом и обслуживанием.

Общая численность работников на 01.01.2023 года составляет 593 человека.

Структура по категориям работников представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по категориям работников, %

Категория работников	Численность, чел.	Структура, %
1.Адмнистративно -управленческий персонал	5	0,84
2.Специалисты	81	13,66
3.Служащие	34	5,73
4.Рабочие	473	79,76
Всего	593	100,00

На рисунке 2 приведено наглядное представление структуры работников по категориям.

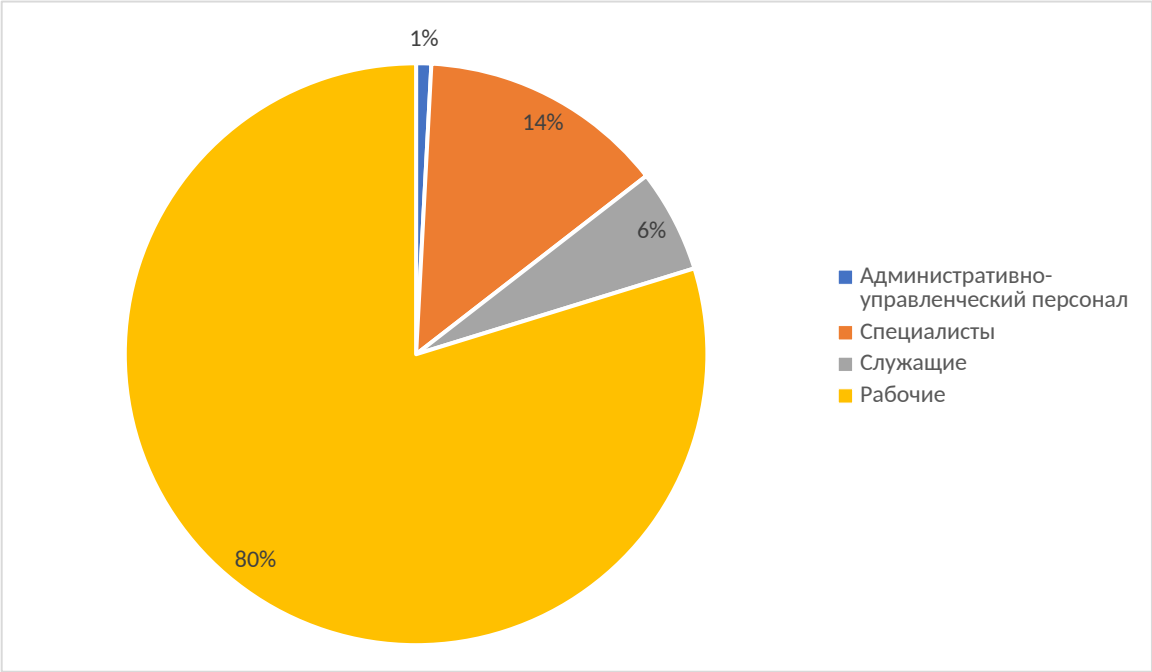

Рисунок 2 – Структура работников по категориям, %

Как показывают данные таблицы 4 и рисунка 2, наибольший удельный вес приходится на категорию рабочих – 79,76%. При этом доля административно – управленческого персонала мала – составляет 0,84%. Специфика осуществления работ предполагает также формирование штата специалистов, имеющих профильное образование по занимаемым должностям. Такой категории работников 13,66%. На долю служащих приходится 5,73%.

Динамика изменения численности работников по годам в разрезе категорий работников представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика численности работников по категориям в период 2020-2022 г.г.

Категория работников	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %
1.Адмнистративно-управленческий персонал	7	1,28	5	0,89	5	0,84
2.Специалисты	77	14,05	79	14,08	81	13,66
3.Служащие	39	7,12	38	6,77	34	5,73
4.Рабочие	425	77,55	439	78,25	473	79,76
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

На рисунке 3 наглядно отображена динамика по структуре персонала.

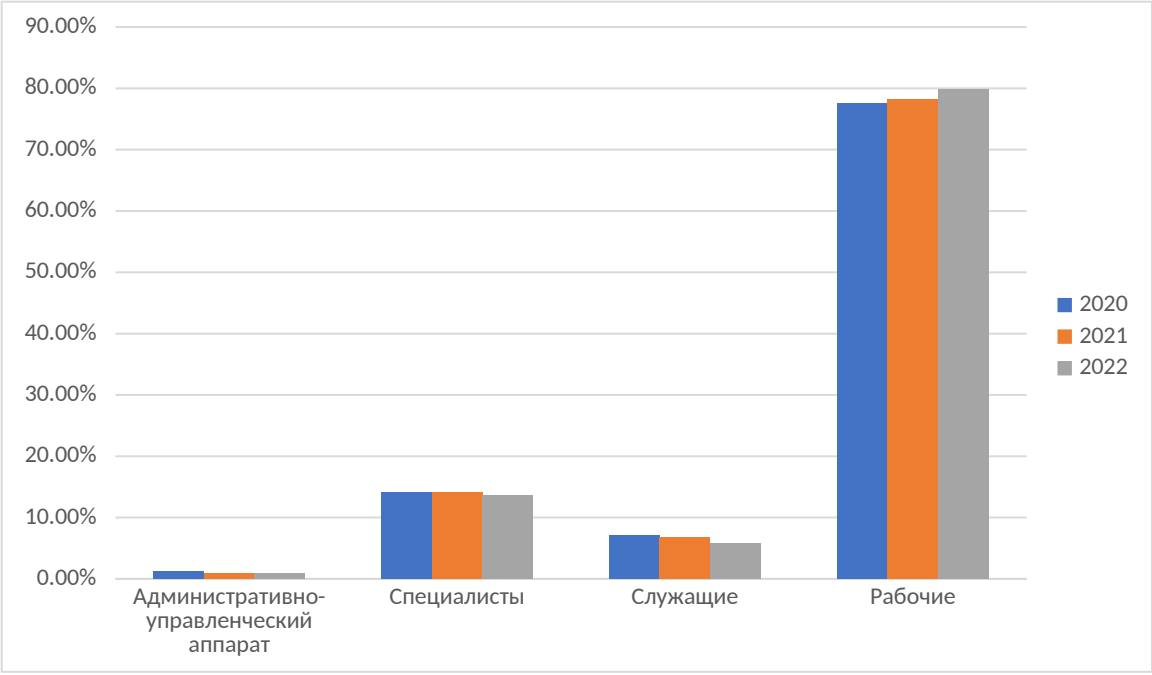

Рисунок 3 – Динамика изменения структуры персонала, %

Как показывают данные таблицы 5 и рисунка 3, соотношение по категориям персонала изменяется незначительно. Во все периоды максимальная доля приходится на рабочих, минимальная – на административно – управленческий персонал. Во все периоды уменьшается удельный вес административно управленческого персонала (с 1,28% в 2020 году до 0,84% в 2022 году), специалистов (с 14,05% в 2020 году до 13,66% в 2022 году), служащих (с 7,12% в 2020 году до 5,73% в 2022 году). При этом удельный вес рабочих стабильно увеличивается – с 77,55% в 2020 году до 79,76% в 2022 году. Такая тенденция во многом определена увеличением общей численности персонала депо – с 548 чел. в 2020 году до 593 чел. в 2022 году.

Качественный состав работников анализируется в разрезе уровня образования, возраста, стажа работы в организации, пола, уровню квалификации.

В таблице 6 отражен анализ качественного состава работников по возрасту.

Таблица 6 – Качественный состав работников по возрасту

Показатель по возрасту	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %
до 25 лет	48	8,76	51	9,09	62	10,46
26-35 лет	161	29,38	162	28,88	195	32,88
36-45 лет	177	32,30	180	32,09	193	32,55
46-55 лет	91	16,61	84	14,97	75	12,65
56-65 лет	40	7,30	46	8,20	43	7,25
старше 65 лет	31	5,66	38	6,77	25	4,22
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

Как показывают данные таблицы 6, максимальная доля в 2022 году приходится на возраст 25 – 35 лет, таких работников 32,88%, чуть меньше работников возраста 36 – 45 лет – 32,55%. В динамике отмечается существенное увеличение работников в возрасте 26-35 лет, в целом за рассматриваемый период доля работников увеличивается с 29,38% до 32,88%, т.е. на 3,5%. Доля работников возраста 36-45 лет остается практически постоянной – около 32%. Также можно отметить, что происходит стабильное увеличение работников в возрасте до 25 лет, с 8,76% в 2020 году до 10,46% в 2022 году. Связано это с

приемом на работу новых сотрудников из числа выпускников образовательных учреждений.

Доля сотрудников в возрасте 46 – 55 лет снижается с 7,3% до 7,25%, что связано с выходом части работников на досрочную пенсию, а также переводами на другие работы, причиной чего является здоровье работников и результаты аттестации, которые предполагают переводы на иные должности. Достаточно мала доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Доля сотрудников 56 – 65 лет составляет 7,25%, доля сотрудников старше 65 лет – 4,22%. В Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ активно реализуется молодежная политика, которая направлена на омоложение кадров. Полученные по результатам анализа данные свидетельствуют об омоложении кадрового состава.

В таблице 7 отражен анализ качественного состава работников по уровню образования.

Таблица 7 - Качественный состав работников по уровню образования

Показатель по образованию	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %
высшее профессиональное	181	33,03	186	33,16	197	33,22
в т.ч.профильное	156	28,47	157	27,99	160	26,98
среднее профессиональное (ПППС3)	271	49,45	280	49,91	304	51,26
начальное профессиональное (ПП-КРС)	74	13,50	73	13,01	75	12,65
среднее общее	22	4,01	22	3,92	17	2,87
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

Наибольшая часть работников имеют среднее профессиональное образование. Таких работников в 2022 году 51,26%, при этом доля увеличивается по сравнению с 2020 годом с 49,45%. В целом данная ситуация характерна именно для категории рабочих, которые заняты на производственных работах. Следует также отметить, что большинство работников, имеющих среднее

профессиональное образование и выполняющих производственные работы, имеют профильное образование.

Также достаточно высока доля работников, имеющих высшее профессиональное образование, их в 2022 году 33,22%, что на 0,19% выше, чем в 2020 году. При этом можно также отметить высокую долю высшего профильного образования – 26,98%.

Хотя в динамике удельный вес данной группы снижается с 28,47% до 26,98%, численность работников данной категории увеличивается со 156 чел. до 160 чел., а уменьшение удельного веса связано с увеличением общей численности работников.

Можно отметить, что повышают свою квалификацию, обучаясь в вузах, многие работники молодого возраста, стремящиеся к построению карьеры в организации.

Доля работников, имеющих начальное образование, составляет 12,65%, а работников, имеющих среднее общее образование – 2,87%, при этом доля последней группы стабильно уменьшается по сравнению с 2020 годом. Данные группы работников в основном заняты на вспомогательных и обслуживающих работах.

Анализ качественного состава по уровню образования позволяет говорить о высокой квалификации работников и стремлению работников к повышению своего профессионального уровня.

Если учитывать, что данные работники имеют молодой возраст, то можно определить их стремление работать именно в данной организации, строя свою профессиональную карьеру, стремление к достижению успехов.

В таблице 8 и на рисунке 4 отражены результаты анализа качественного состава работников по стажу работы в организации.

Таблица 8 – Качественный состав работников по стажу работы в организации

Показатель по стажу работы	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %
до 5 лет	81	14,78	75	13,37	61	10,29
6-10 лет	104	18,98	115	20,50	125	21,08

11-15 лет	165	30,11	170	30,30	180	30,35
16-20 лет	118	21,53	125	22,28	150	25,30
21-25 лет	50	9,12	59	10,52	61	10,29
более 25 лет	30	5,47	17	3,03	16	2,70
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

Данные таблицы 8 и рисунка 4 показывают, что большая часть работников имеет трудовой стаж в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ 11-15 лет. Таких работников во все периоды около 30%, при этом доля незначительно увеличивается. Также достаточно высока доля работников, имеющих стаж работы 16-20 лет, в2022 году из 25,3%, доля увеличивается по сравнению с 2020 годом на 3,77%. Подобный стаж работы достаточно значительный, это позволяет говорить не только о профессионализме работников, но и приверженности их конкретной организации, что рассматривается как положительный момент в деятельности любой организации, а не только в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ.

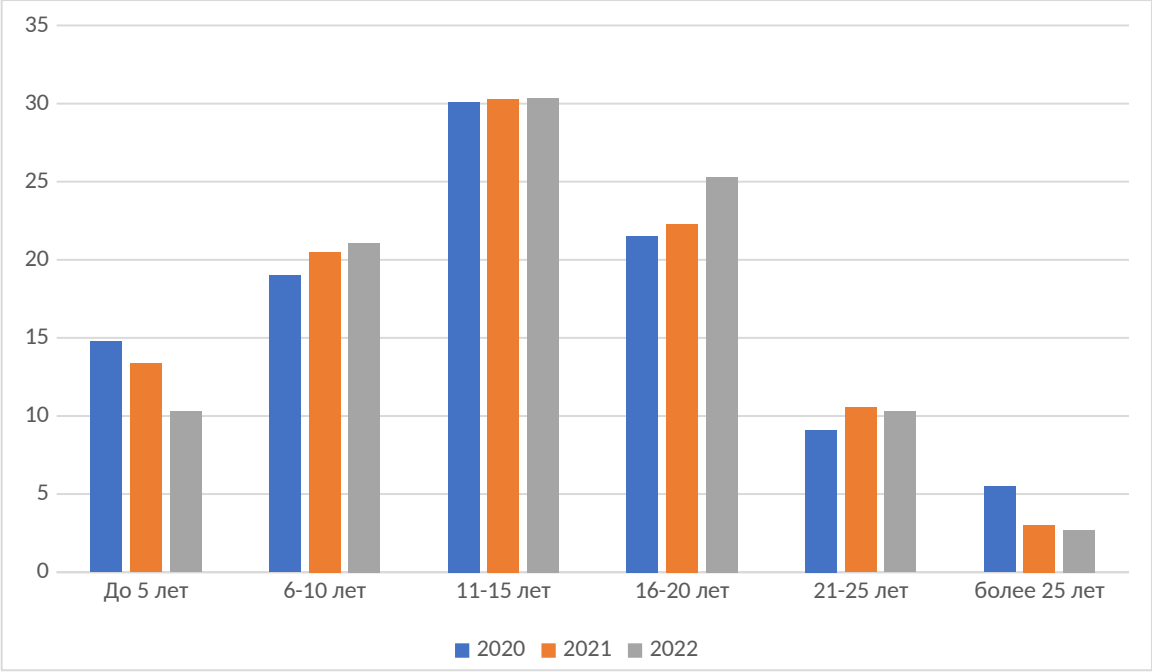

Рисунок 4 – Структура работников по стажу работы в организации, %

Также существенен удельный вес работников, которые не так давно, менее 5 лет, работают в депо –их 10,29%, хотя доля по сравнению с 2020 годом стабильно снижается. Это говорит о переходе работников из одной груп-

пы по стажу, в другую группу, то есть свидетельствует о формировании стабильного кадрового состава. Достаточна также доля и работников, которые имеют трудовой стаж в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ более 21 года –суммарно в 2022 году из 12,79%. Такие работники являются опытными профессионалами, которые часто выполняют роль наставников по отношению к молодым сотрудникам. Их опыт и знания являются бесценным ресурсом в деятельности депо. Такие работники максимально присутствуют в категории специалистов.

Наибольшая часть работников имеют 6,7 и 8 разряды –это достаточно высокие разряды, предусматривающие выполнение работ, требующих определенной подготовки и групп допуска к выполнению ремонтных и эксплуатационных работ. Удельный вес данных групп стабильно возрастает. Работников, имеющих низкие квалификационные разряды 2,3 и 4 достаточно мало в общей численности –2.96, 3.81 и 4.65% по разрядам соответственно. Удельный вес уменьшается, что свидетельствует о стабильно проводимой работе, связанной с повышением квалификации рабочих и аттестации персонала в целом. Удельный вес работников, требующих наивысшей квалификации (9,10,11 и 12 разрядов) в 2022 году суммарно составляет 16,71% -это достаточно высокий показатель, также свидетельствующих о профессионализме работников.

В таблице 9 отражены результаты качественного анализа работников депо по полу.

Таблица 9 –Качественный состав работников по полу

Гендерный показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %	Численность, чел	Структура, %
мужчины	449	81,93	471	83,96	480	80,94
женщины	99	18,07	90	16,04	113	19,06
всего	548	100,00	561	100,00	593	100,00

В силу специфики работ, большая часть работников депо –мужчины, их доля стабильно превышает долю женщин, относящихся в основном категориям служащих и рабочих (вспомогательные рабочие).

Таким образом, проведенный анализ качественного состава работников позволяет говорить о высокопрофессиональном коллективе, осуществляющем

трудовую деятельность в локомотивном эксплуатационном депо. Средний возраст сотрудников 38 лет, средний стаж работы 13 лет, средний тарифный разряд 7, большая часть имеет среднее профессиональное и высшее образование(профильное), большая часть работающих –мужчины.

2.3 Анализ эффективности системы мотивации персонала в организации

В настоящее время в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ стимулирование работы персонала производиться в нескольких основных направлениях. Реализуются несколько программ, и каждая программа привязана к конкретному филиалу.

Система мотивации в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ не только соответствует классическим теориям и практике ведущих компаний, но и учитывает многие характеристические особенности железнодорожного транспорта. Такие как: масштабность; непрерывность производственно-технологического процесса; многочисленность и территориальную разобщенность филиалов компании; использование автоматизированных систем управления; высокий динамизм перевозочного процесса; большое число различных видов деятельности; необходимость обеспечения безопасности движения и т.д.

Работники компании обладают двумя социальными пакетами, один из них обеспечивает государство.

Принципы социального партнерства Российских железных дорог обеспечивают работникам стабильную работу, внутреннее регулирование коллективных и индивидуальных трудовых споров.

Основной социальный пакет на основе законодательства РФ содержит такие положения как:

- индексация зарплаты работников,

- предоставление дополнительного отпуска сотрудникам, задействованным на работах с вредными или опасными условиями труда,

- ежегодный отпуск, согласно трудовому кодексу РФ,

- профессиональная переподготовка и подготовка кадров,

- форменная одежда.

К дополнительному пакету относятся:

- медицинское обслуживание в специализированных больницах и поликлиниках;

- частичное возмещение затрат на участие и занятия в спортивных секциях, классах.

- субсидии работникам, получавшим высшее образование с помощью кредита данного компанией на образовательные цели.

- денежная помощь вернувшимся на работу военнослужащим, уволенным в запас.

Помимо этих основных положений социальный пакет содержит немало пособий для инвалидов, ветеранов труда, женщин с детьми. Так же компанией оказывается материальная помощь семьям работников, пострадавших или погибших на производстве.

В настоящее время компания вкладывает огромные средства в строительство домов для своих сотрудников. Для формирования единого подхода к решению жилищных проблем была создана концепция жилищной политики Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ до 2025 года. Главными направлениями реализации этой программы в жизнь стали:

- помощь в оплате ипотечных кредитов;

- безвозмездные субсидии работникам.

Оплата труда работников Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ выплачивается по «Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Оплата труда рабочих осуществляется по часовым тарифным ставкам, определяемым на основе Тарифной сетки по оплате труда рабочих. Градация труда состоит из четырех уровней оплаты труда:

- первый уровень — для оплаты труда рабочих, занятых на работах, не связанных с движением поездов, ремонтом и обслуживанием железнодорожного подвижного состава и технических средств;

- второй уровень — для оплаты труда рабочих, связанных с движением поездов, ремонтом и обслуживанием железнодорожного подвижного состава и технических средств;

- третий уровень — для оплаты труда рабочих, выполняющих работы по содержанию инфраструктуры на участках железных дорог с движением пассажирских поездов со скоростью более 160 км/час: ремонт и обслуживание железнодорожных путей, устройств электроснабжения, сетей связи, систем сигнализации, централизации и блокировки;

-четвертый уровень — для оплаты труда рабочих локомотивных бригад.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется по месячным должностным окладам.

В соответствии со статьей 147 Трудового кодекса Российской Федерации рабочим, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и опасными и иными особыми условиями труда существуют дополнительные выплаты до 24 процентов тарифной ставки (оклада).

В Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ за работу в ночное время осуществляется доплата в размере 40% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночное время. В соответствии со статьей 96 Трудового кодекса Российской Федерации ночным временем считается время с 22 часов до 6 часов.

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы — в двойном размере. По желанию

работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере: работникам, труд которых оплачивается по часовым тарифным ставкам, — в размере двойной часовой тарифной ставки; работникам, получающим оклад, — в размере одинарной часовой ставки (части оклада за час работы) сверх оклада. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха.

В период особо сложных метеорологических условий (морозы, метели, заносы, жара и другие) рабочим, специалистам и служащим, выполняющим работы на открытом воздухе, на время выполнения этих работ устанавливаются доплаты в размере 10% тарифной ставки (должностного оклада). Конкретные метеорологические условия и критерии установления доплат определяются руководителем Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ на основании нормативного документа железной дороги, устанавливающей эти параметры по регионам.

При командировании сотрудника для него сохраняется средний заработок. Время простоя по любой причине оплачивается дополнительно, согласно нормам.

В целях стимулирования повышения профессионального мастерства рабочим, стабильно обеспечивающим высокое качество работ (выпускаемой продукции), освоившим выполнение работ по смежным операциям и профессиям, могут устанавливаться надбавки за профессиональное мастерство, дифференцированные по разрядам квалификации: III разряда в размере до 12%, IV разряда — до 16%, V разряда — до 20%, VI разряда и более высоких разрядов —до 24% тарифной ставки. Для работников Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ существуют проценты надбавок за классные звания.

Руководителям и специалистам, имеющим ученые степени и работающим на должностях и участках, где возможно использование их научной квалификации в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ осуществляются доплаты высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы.

В бригадах рабочих, где по технологии работы не предусмотрен бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта, может назначаться старший из числа рабочих бригады, которому устанавливается доплата за руководство бригадой численностью от пяти до десяти человек —до 10%, свыше десяти человек —до 15% тарифной ставки.

В соответствии со статьями 315, 316 и 317 Трудового кодекса Российской Федерации в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в местностях, где в соответствии с законодательством Российской Федерации установлены районные коэффициенты к заработной плате, оплата труда осуществляется с применением процентных надбавок и районных коэффициентов в порядке и размерах, установленных Правительством Российской Федерации.

Очень много в компании уделяется и вопросам материального поощрения работников, так с целью повышения материальной заинтересованности сотрудников в 2017 году была введена новая система премирования работников Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ.

В новой системе премирования предусмотрена зависимость размера премии от соблюдения норм безопасности движения и охраны труда, а также от результатов работы всего филиала.

Трудовые достижения оцениваются по трем критериям (или уровням):

I уровень — условия, определяющие право работников Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ на премирование, по соблюдению степень обеспечения безопасности движения поездов

и техники безопасности, а также требовании охраны труда и соблюдение пожарной безопасности;

II уровень — Показатели премирования, характеризующие результаты выполнения задач хозяйственно-производственной деятельности Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ;

III уровень —Выплаты премии за индивидуальный результат труда.

Есть ещё зафиксированная часть премий по II и III уровням. Часть премии каждого в общем размере премирования зависит от степени влияния работника на общекорпоративные результаты.

Принятая система премирования очень приближена к принципам мотивирования работников.

Большое внимание компания обращает на предоставление социальных обязательств. Эти обязательства закреплены в отдельном документе компании – Коллективном договоре, который заключен между представителями работодателя и работником на 2022-2024 года.

Коллективный договор помогает формировать позитивный социально-психологический климат в коллективе, повышает заинтересованность в результат труда.

Социальный пакет Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ является одним из самых лучших в стране. В филиале Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ ценят сотрудников, проявляют заботу о их здоровье и благополучии, и будучи компанией социально – ответственной берут на себя дополнительные обязательства по отношению к ним. В коллективном договоре обязательства компании сверх законодательств составляют 2/3.

В Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ возмещают расходы, связанные с прохождением обязательных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров. Один раз в год при уходе в ежегодный отпуск работникам предоставляется материальная помощь.

В компании реализуется программа «Молодёжь Дирекции по эксплуатации путевых машин». С 2016 года молодёжь, начинающая свою трудовую деятельность в филиале пользуется вниманием и поддержкой.

Значимыми фактами в системе поддержки работников являются: корпоративный социальный пакет, который позволяет пользоваться негосударственными учреждениями здравоохранения и негосударственными образовательными учреждениями, объектами социальной сферы. Благодаря корпоративному социальному пакету работник может принимать участие в мероприятиях (профессиональных, спортивных, культурно-досуговых), которые финансирует Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ.

Охрана труда является важным направлением деятельности предприятия, которое направленно на нематериальное мотивирование сотрудников.

Работа на железнодорожном транспорте имеет ряд факторов, которые негативно влияют на здоровье человека, в первую очередь это напряженность труда, шум, вибрация, недостаточная освещенность, химический фактор.

В связи с этим, в аппарате компании создано специальное Управление охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля, а на железных дорогах - соответствующие службы.

Реализация программы идет по 4 пунктам:

1. улучшение условий труда на местах;

2. обеспечение работников оборудованием и СИЗ;

3. сокращение производственного травматизма;

4. снижение уровня заболеваемости, связанного с работой во вредных условиях.

Для единого подхода к мотивации, повышения материальной заинтересованности и ответственности работников за результаты труда в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ в декабре 2022 года разработана и введена в действие Концепция целевой мотивации

работников филиалов Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ. Концепция определяет основные направления целевой мотивации работников – основного и дополнительного премирования. Направления целевой мотивации представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Основные направления целевой мотивации работников в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ

Формы материального мотивирования	Определение. Задачи, которые призвано решать.
Текущее премирование (основное)	Премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, является основным видом материального поощрения работника. Направленно на обеспечение эффективности и качества работы, улучшение результатов труда, выполнение и перевыполнение установленных показателей премирования, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность
Дополнительное премирование	Прочие виды материального вознаграждения работников. Направленно на достижение эффективных результатов в определенной сфере деятельности, выплачивается независимо от текущего премирования по основаниям, не предусмотренным премированием за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.
Премирование за результаты индивидуальной трудовой деятельности	Премирование за выполнение конкретных производственных показателей, отражающие измеримые итоги трудовой деятельности конкретного работника в отчетном периоде. Направлено на повышение сложности поставленных задач, объема выполняемой работы, проявление творческой инициативы, повышения качества и соблюдение сроков исполнения документов.
Дополнительное мотивационное стимулирование	Регулируется следующими нормативными документами: Положение о порядке формирования и распределения вознаграждения из Фонда руководителя и Фонда мастера; Положение о премировании работников за обнаружение трудно выявляемых дефектов и неисправностей пассажирских вагонов; Положение о вознаграждении работников за обеспечение безопасности движения; Положение о премировании работников за обнаружение трудно выявляемых дефектов и неисправностей пассажирских вагонов; Положение о вознаграждении работников за обеспечение безопасности движения; Положение о вознаграждении работников за обеспечение высокого качества ремонта и обслуживания вагонов; Положение о премировании работников за получение доходов по прочим видам деятельности. Направленно на повышение материальной заинтересованности работников в выполнении установленных индивидуальных и коллективных показателей деятельности, повышение эффективности и качества производственных процессов и финансово-экономической деятельности, обеспечения безопасности движения поездов.

Дополнительное вознаграждение за преданность Компании	Единовременная выплата денежного вознаграждения за преданность компании. Направлено на повышение материальной заинтересованности, стимулирования непрерывной трудовой деятельности работников, а также обеспечения стабильности кадрового состава.

Наряду с материальным стимулированием в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ разработаны и действуют несколько видов нематериального мотивирования работников, они представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Виды нематериального мотивирования работников Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ

Формы нематериального мотивирования	Определение. Задачи, которые призвано решать.
Производственное соревнование «Первые из лучших»	Соревнование коллективов поездных бригад. Направлено на обеспечение высокой культуры обслуживания пассажиров в пути следования поездом, безопасность движения поездов, пожаробезопасность, достижения наилучших результатов по показателям: отсутствие нарушений Правил перевозок пассажиров; выполнение плана доходов от оказания платных услуг; отсутствие задержек поездов по вине поездной бригады; отсутствие нарушений трудовой дисциплины; отсутствие обоснованных жалоб пассажиров
Соревнование трудовых коллективов и работников АО «ФПК»	Соревнование трудовых коллективов, работников основных профессий и должностей (Лучший мастер, Лучший руководитель среднего звена, Лучший по профессии). Направлено на привлечение персонала к эффективной реализации корпоративных задач, обеспечения технологической и финансовой устойчивости работы компании.
Трудовое соревнование «Паспорт доверия коллективу поездных бригад»	Соревнование коллективов поездных бригад. Направлено на создание системы обеспечения гарантированного качества обслуживания пассажиров а поездах формирования Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ, повышения эффективности работы поездных бригад, достижения высоких индивидуальных и коллективных результатов деятельности.

Можно сделать вывод, что Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ даёт стремительное развитие системы мотивации для своих работников. Некоторые элементы системы мотивации тщательно проработаны, но получить результат от них не всегда получается.

Это происходит из-за внутренних, скрытых проблем, главная из которых - отсутствие «обратной связи». Во всех филиалах и департаментах наблюдается субъективизм в оценке подчиненных, не всегда комфортный моральный климат в коллективах, незаинтересованность работников в результатах труда и так далее. Для решения данной проблемы необходим целый комплекс взвешенных мер, а начинать следует с основополагающих моментов - отладки нормативных актов, устранения несоответствий различных документов, составления и совершенствования должностных инструкций.

3. Разработка мероприятий по повышению эффективности системы мотивации персонала Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ

3.1 Предложения по совершенствованию систем мотиваций в организации

Ключевым ресурсом во всех организациях был и остается на сегодняшний день, его персонал. Так или иначе, от него зависит успех развития предприятия. Как и любой другой ресурс, персонал требует специального подхода к управлению, важнейшее место в котором занимает система стимулирования трудовой деятельности работников.

При осуществлении стимулирования трудовой деятельности персонала организации, организации постоянно сталкиваются с рядом проблем, связанных с неудовлетворительным результатом действия системы мотивации.

В результате единственным верным путем является полная или частичная трансформация системы, подкрепленная её тщательной диагностикой. Диагностика позволяет выявить слабые и сильные места системы и выработать объективные рекомендации по ее совершенствованию.

Предпосылками для диагностики могут стать:

- отсутствие единой системы оплаты труда;

- непрозрачность, непонятность работникам действующей системы стимулирования;

- отсутствие четкой зависимости между результатами труда и размерами вознаграждения;

- недостаточное использование системы льгот и компенсаций в качестве стимула к труду;

- выход организации на новые рынки и др.

Отправной точкой диагностики системы является формулирование проблемы (совокупность проблем) и постановка цели. Цели, а, следовательно, и задачи исследования системы могут быть разнообразными и обычно зависят от целей руководства компании, от особенностей организации и ситуации на рынке труда.

В 2019 году в Компании принята к руководству «Стратегия развития Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ на период до 2030 года», в основу которой положены:

− Положения актуальной действующей нормативной базы, а также стратегических документов, определяющих регулирование и развитие транспортной системы РФ, таких как:

а) Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года;

б) Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года;

в) Концепция долгосрочного государственного регулирования межрегиональных пассажирских перевозок;

г) ФЗ «Об организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения в Российской Федерации»;

д) ФЗ «О прямых смешанных перевозках»;

е) Нормативные документы, определяющие возможность продажи невозвратных железнодорожных билетов, единых билетов на совместные перевозки несколькими видами транспорта;

ж) Стратегия создания сети автомагистралей и скоростных автомобильных дорог в Российской Федерации до 2030 года;

− Экономические факторы, такие как:

а) Ограниченный рост экономики Российской Федерации;

б) Динамика курса рубля;

в) Рост автомобилицазии населения Российской Федерации;

г) Рост конкуренции на рынке маршрутного транспорта Российской Федерации;

д) Рост цен поставщиков в соответствии с инфляцией;

− Социальные факторы, такие как:

а) Снижение численности экономически активного населения Российской Федерации;

б) Неравномерность распределения доходов населения;

− Технологические факторы, такие как:

а) Распространение цифровых и Интернет-технологий;

б) Развитие новых бизнес-моделей и форм потребления без необходимости владения активами (например, райдшеринг - совместных поездок, каршеринг – сервис совместного использования авто и т.п.)

− Тенденции развития типов и характеристик подвижного состава (например, рост технической сложности, повышения экономичности, сервисной оснащенности).

Таким образом, в условиях усиливающейся конкуренции с воздушным транспортом, автобусным транспортом, личным транспортом, а также с конкуренцией на рынке железнодорожных перевозок и конкуренцией на рынке технического обслуживания подвижного состава, в условиях сложности рынка и роста требований пассажира Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ ставит принципиально новые, амбициозные стратегические цели развития бизнеса, сочетая, в связи с многоплановостью бизнеса, коммерческие и социальные задачи. (см. таблицу 12).

Таблица 12 - Цели стратегии Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ до 2030 года

Лидер пассажирской мобильности в России		Высокоэффективная и финансово устойчивая компания	
Показатель	Целевое значение	Показатель	Целевое значение
Наибольшее среди всех видов транспорта количество перевезенных пассажиров	Более 120 млн. чел/ год	Доход от основной деятельности	До 430 млдр. руб./год
Клиентоориентированная компания		Социально ответственная компания	

Показатель	Целевое значение	Показатель	Целевое значение
Формирование новой продуктовой линейки	4 продукта, 4 класса	Сохранение перевозок в регулируемом сегменте	До 40% пасс-км в регулируемом сегменте
Закупка новых сегменте пассажирских вагонов	До 500 вагонов в год		

Успешная реализация Стратегии предприятия основана на оптимальном, с точки зрения достижения поставленных целей, использовании всех имеющихся ресурсов, в том числе человеческих. Наибольших успехов, как правило, достигают те предприятия, у которых имеется критическая масса лояльных и вовлеченных сотрудников. Именно поэтому в современном управлении персонал рассматривается как стратегический ресурс, возрастает значимость методов управления, направленных на повышение производительности труда работников, эффективности использования их профессионального потенциала.

Возможность достижения поставленных целей связана не только с реализацией соответствующих организационно-технических мероприятий, но и увеличением численности квалифицированного персонала. С одной стороны, это предполагает привлечение дополнительных работников с высоким уровнем профессионализма с внешнего рынка труда, а с другой – необходим рост мотивации, укрепления приверженности уже существующего кадрового состава предприятия.

Эти задачи можно решить традиционными и общеизвестными методами – улучшить практику вознаграждения, более тесно увязав его размер с результатами достижениями сотрудников, пересмотреть подход к распределению существующих льгот на предприятии и т.п. Однако в этом случае повышение производительности труда, снижение текучести кадров в целом и доли работников, внутренне готовых к увольнению, являются краткосрочными результатами, т.к. эти методы, в первую очередь, направленны на снижение неудовлетворенности персонала.

Устойчивые долгосрочные результаты функционирования системы мотивации возможны только при более широком подходе, объединяющем несколько составляющих:

− совершенствование системы совокупного вознаграждения;

− формирование HR-бренда для повышения привлекательности предприятия для имеющихся и будущих сотрудников;

− формирование и совершенствование корпоративной культуры.

Обоснованием для выбора данного подхода могут служить положительные результаты его применения в российских и международных организациях в соответствии с рисунком 5.

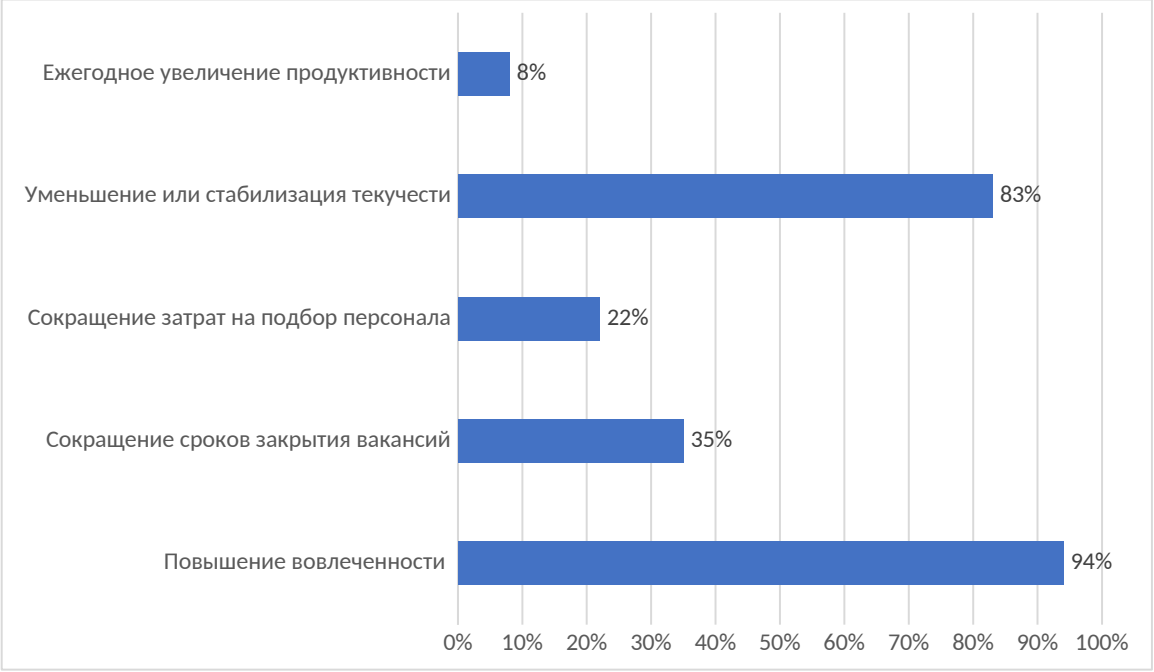

Рисунок 5 - Результаты комплексного применения HR-брендинга и совокупного вознаграждения

Целесообразно предложить следующие мероприятия для повышения удовлетворенности работников существующей системой мотивации:

1. Проведение дополнительных исследований, направленных на изучение особенностей восприятия и действительности существующих приемов мотивации в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ - срок реализации 1 квартал 2024 года;

2. Подготовка макета брошюры «Система мотивации в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ» - срок реализации 1 квартал 2024 года;

3. Тиражирование брошюры «Система мотивации в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ» и распространение среди работников Компании - срок реализации 1 квартал 2024 года;

4. Разработка информационных плакатов, повышающих информированность работников о существующей системе мотивации - срок реализации 1 квартал 2024 года;

5. Объявление на планерных совещаниях заслуг работников - срок реализации постоянно;

6. Проведение дней информирования по системе мотивации - срок реализации ежеквартально в течение 2024 года.

3.2 Мероприятия по повышению нематериальной мотивации

В ходе анализа мотивации, выделены следующие элементы ее системы, на которые стоит обратить внимание при разработке методов для успешного мотивирования персонала на предприятии, а также факторы, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность данных элементов. Данные по элементам мотивации приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Ключевые условия для совершенствования элементов мотивационной системы

Элементы мотивационной системы	Ключевые условия для совершенствования элементов
1. Оплата труда	Постоянная зарплата; оплата по личным достижениям; корпоративная премия.
2. Продвижение	Возможность карьерного роста; понятная сотруднику линия карьеры.
3. Признание личных достижений	Повышение личного статуса; публичное объявление о достижениях; нематериальные поощрения за достижения.
4. Обучение/ раз-	Курсы по повышению квалификации; сертификаты международ-

витие	ных обучающих фирм; командировки за рубеж; обучение в ВУЗах.
5. Социальная компенсация	Медстрахование; субсидии оздоровительных мероприятий; долгосрочные кредиты; пенсионный фонд; расходы на обеспечение членов семьи.
6. Атмосфера в компании	Общефирменные праздники; атмосфера команды; имидж команды на рынке; профессиональный и корректный стиль руководства.

На основе анализа данных системы мотивации персонала, а также в качестве ее совершенствования, было предложено решение о целесообразности проведения эксперимента по предоставлению компенсируемого социального пакета работникам Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ, основной целью которого является обеспечение повышения эффективности и качества работы, роста производительности труда, снижения текучести кадров, достижения положительных финансово-экономических результатов производственной деятельности.

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

- компенсация санаторно-курортного лечения (заключается в предоставлении услуг отдыха персоналу в специальных зонах отдыха, санаториях, профилакториях, пансионатах, турбазах и т.д.);

- компенсация отдыха детей в летнее время: включает перечень услуг отдыха для детей персонала в домах отдыха, санаториях, лагерях и т. д.;

- возмещение платы к месту работы на городском маршруте, также на маршрутном такси;

- возмещение услуг мобильной связи;

- возмещение каких-либо дополнительных (личных) вкладов в негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние»;

- возмещение затрат медицинских услуг (которые не включены в основной корпоративный полис добровольного медицинского страхования);

- возмещение затрат услуг спортивных и культурных заведений (таких как фитнес-залы, плавание в бассейне и т.д.);

- возмещение оплачиваемых детских садов;

- компенсация затрат на услуги интернета;

- возмещение услуг по снабжению топлива на заправочных станциях для транспорта;

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

В целях оперативной разработки деятельности, осуществление мероприятий по вводу пилотного проекта по снабжению компенсируемого социального пакета в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ требуется:

- выявить структурные подразделения Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ в качестве пилотных полигонов для осуществления тестирования внедрения компенсируемого социального пакета;

- оформить положение о компенсируемом социальном пакете;

- обозначить размер базовой нормы компенсируемого социального пакета;

- выявить значимые категории рабочих, которые представляют особую важность для Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ, на основе указанных критериев;

- установить состав и положение о группе персонала по организации оказания компенсируемого социального пакета персоналу Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ;

- внедрить план-график по вручению компенсируемого социального пакета персоналу Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ;

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

Разберем более детально составной перечень и механизмы оказания услуги социального пакета для персонала Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ.

Компенсируемый социальный пакет – это составляющее персонального социального пакета, который предоставляется в качестве роста привлекательности рабочих мест и мотивации персонала к трудовой деятельности. Компенсируемый социальный пакет сотрудника устанавливается в денежном выражении и сопоставляется с установленным лимитом. Установленный лимит включает в себя минимальную величину компенсируемого социального пакета, а также он является общим для всех структурных подразделений Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ. Сумма в расчете на одного рабочего составляет 13800 рублей. Изменения величины установленного лимита производится при необходимости постановлением начальника Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ до установления бюджета на будущий год.

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

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

Имеют право на получение компенсируемого социального пакета ряд сотрудников, принадлежащих к категории персонала, которая определена

распоряжением по Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ, как получатели данных социальных выплат. Количество получаемых пакет, а также размер пакета составляются структурными подразделениями по совместительству с департаментом социального развития ОАО «РЖД» при учете основной лимитной нормы, коэффициентов категорий работников и установленных бюджетных параметров.

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

- которые проработали менее одного года по состоянию на 1 января того года, в котором предполагается компенсируемый социальный пакет;

- не предоставившие заявление на получение компенсируемого социального пакета, в указанные сроки подачи заявлений;

- имеющие не снятые дисциплинарные взыскания на первое января года, в котором предоставляется компенсируемый социальный пакет.

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

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

- дефицитность профессии, которая устанавливается на основе оценки текучести, укомплектованности штата, удовлетворенности трудовой деятельности, оценки происходящего на рынке труда региона, а также на основании целей и задач отделения (доводы предоставления пакета дефицитным профессиям состоят в их притяжении и сдерживании в отделении);

- принятие участия сотрудников в установлении изменений в подразделении (обоснованность предоставления пакета этим группам работников заключается в моральной мотивации и поддержке установки инноваций);

- высокая квалификация сотрудников, которые обеспечивают основную производственную деятельность для функционирования подразделения (основное назначение предоставления пакета – подчеркнуть ценность сотрудников высокой квалификации, применяя механизм моральной мотивации);

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

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

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

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

В основные задачи рабочей группы включено:

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

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

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

- рассмотрение отчетов по предоставлению пакета и другие вопросы.

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

- непосредственное взаимодействие с получателями пакета;

- выдают извещения и бланки заявлений;

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

- контролируют не превышение лимита компенсируемого социального пакета;

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

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

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

Порядок предоставления компенсируемого социального пакета:

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

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

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

- в случае, если получатель пакета оплатил выбранный элемент самостоятельно, то компенсация выплачивается ему при предъявлении подтверждающих документов, оформленных в соответствии с требованиями бухгалтерского и налогового учета (подтверждающие документы должны быть представлены работником ответственному по ведению работы по компенсируемому социальному пакету в течение одного месяца со дня окончания

пользования услугой, но не позднее 10 декабря года предоставления социального пакета);

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

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

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

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

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

- защиту общего бюджета по компенсируемому социальному пакету в подразделении;

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

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

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

- представление формы на согласование начальнику Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ;

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

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

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

- выдачу извещений и бланков заявления получателям пакета;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- перечисление остатков на основании реестра;

- формирование статистической отчетности по подразделению и её анализ;

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

Для внедрения проекта предложено рассмотреть и утвердить график организации работ по предоставлению компенсируемого социального пакета, представленный в таблице 14.

Таблица 14 – График организации работ

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

их коэффициентам		персоналом
Защита детализированного бюджета на социальный Пакет	3 дня	Экономическая служба
Утверждение распоряжением руководителя подразделения категорий персонала- получателей пакета и их коэффициентов	2 дня	Руководитель подразделения
Выдача извещений и бланков заявления получателям Пакета	3 дня	Ответственный за ведение работы
Сбор заявлений о предоставлении пакета и введение данных в единую корпоративную автоматизированную систему управления трудовыми ресурсами	5 дней	Служба управления персоналом
Предоставление в экономическую службу предложений по элементам пакета, по которым целесообразно заключение договоров с контрагентами-поставщиками услуг	3 дня	Ответственный за ведение работы
Принятие решения по элементам пакета, по которым целесообразно заключение договоров	2 дня	Экономическая служба
Заключение договоров с контрагентами-поставщиками услуг	5 дней	Ответственный за ведение работы
Подготовка извещения о заключенных договорах (порядок, сроки и место пользования услугой) для получателей социального пакета	2 дня	Ответственный за ведение работы
Информирование получателей пакета о возможностях пользования услугами контрагентов-поставщиков услуг	3 дня	Ответственный за ведение работы
Прием и проверка подтверждающих документов от работников, воспользовавшихся социальным пакетом	до 10 декабря	Ответственный за ведение работы
Формирование реестра на оплату компенсации затрат по социальному пакету	1 раз в месяц	Ответственный за ведение работы
Передача реестра на оплату компенсации затрат по пакету и подтверждающих документов в бухгалтерию	до 5 числа месяца	Ответственный за ведение работы
Начисление компенсаций получателям пакета согласно реестру на оплату затрат по социальному пакету	1 раз в месяц	Бухгалтерия
Формирование реестра остатков и передача его для перечисления в бухгалтерию	до 15 декабря	Ответственный за ведение работы
Перечисление остатков согласно реестру	до 31 декабря	Бухгалтерия
Формирование статистической отчетности по подразделению и ее анализ	1 раз в квартал	Ответственный за ведение работы
Подведение итогов предоставления социального пакета, анализ текучести кадров, укомплектованности, состояния дисциплины, основных показателей	до 15 января	Служба управления персоналом
Принятие решения о целесообразности предоставления социального пакета в следующем году	до 20 января	Руководитель подразделения, причастные службы

Внедрение компенсированного социального пакета с учетом графика построения работ позволит в нужные сроки добиться нужного эффекта, который обеспечит рост мотивации сотрудников в филиале ОАО «РЖД». Чтобы

удостовериться в нужных результатах, в случае внедрения совершенствований в мотивационную систему, необходимо провести оценку эффективности данного предложения.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию систем мотиваций в организации

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

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

- коммерческая эффективность, которая учитывает финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных соучастников;

- бюджетная эффективность, которая показывает финансовые итоги реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

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

Экономический эффект от применения усовершенствованной системы за планируемый период определяется как разность между дополнительной

прибылью, полученной организацией за счет повышения показателей деятельности, обусловленного этим внедрением, и затратами на внедрение и эксплуатацию новшества по формуле:

$$Э = Доп.ро - З$$

где Э – экономический эффект;

Доп.пр. – дополнительная прибыль (экономия);

З – затраты на внедрение и эксплуатацию.

Рассчитаем дополнительную прибыль.

Потребность в персонале, учитывая укомплектованность кадрами основных профессий, анализ приёма и увольнения работников 2022 г., в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ составляет в среднем 36 человек в месяц (при средней текучести персонала 13 % и среднесписочной численности 3060 человек).

При подборе персонала организация несет следующие затраты в месяц:

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

- затраченное время на собеседование, ознакомление с документами кандидата специалистом по управлению персоналом – 5000 руб., учитывая среднемесячную заработную плату специалиста службы управления персоналом в 18000 руб., количество собеседований в месяц – 100 собеседований (в среднем 5 собеседований в день и 40 минут, затраченных на каждое собеседование);

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

- затраты на профессиональную подготовку, обучение и допуск к работам, связанным с обеспечением безопасности движения поездов, в учебных

центрах и учебных заведениях, имеющим соответствующие лицензии – 1116000 руб. (в среднем 31000 руб. в месяц на человека, учитывая стоимость обучения, проживание, командировочные расходы, заработную плату по ставке ученика);

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

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

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

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

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

- доплата за исполнение возложенных обязанностей по предоставлению компенсируемого социального пакета от должностного оклада в размере

18000 руб. работникам службы управления персоналом и экономической службы в размере 15 % – 10800 руб. в месяц.

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

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

$$Доп.пр = (Зподбор) - (Зсоц.пакет)$$

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

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

Наряду с полученным экономическим эффектом очевидны и другие положительные последствия проектных предложений. Экономическая эффективность, прибыльность работы Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ являются источником материального и социального благополучия персонала. Осознание этой зависимости должно способствовать заинтересованности работников в более эффективном труде. Равноценной базой развития и повышения эффективности организации помимо создания оптимальной системы управления и коммерческой деятельности, модернизации основных фондов является комплексная система мотивации персонала.

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

Проанализировав укомплектованность кадрами основных профессий, анализ приема и увольнения работников в 2022 г., а также текучесть кадров, для предоставления компенсируемого социального пакета были определены составители поездов линейного штата аппарата Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ и электромонтеры ди-

станции электроснабжения, 138 человек на общую сумму затрат 952200 рублей. Выбор данной категории персонала был обусловлен высокой текучестью, связанной с низким уровнем заработной платы, а также неукомплектованностью (самые низкие показатели) кадрами данных профессий. Сроки предоставления компенсируемого социального пакета календарный год.

Таким образом, можно сделать выводы о внедрении новых стимулах и совершенствовании системы мотивации на предприятии Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ:

Внедрение проекта по мотивации персонала в организации Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ имеет положительную будущую перспективу, при расчете эффективности внедрения преобразований было установлено, что при вычислении показателей и анализе текучести кадров ввод компенсируемого социального пакета хоть и несет дополнительные материальные затраты, но тем не менее позволяет окупиться предстоящим расходам. Вклад в сотрудников, особенно квалифицированных кадров, которые являются ценным ресурсом для предприятия любого вида, несет свой экономический эффект в будущее развитие. Текучесть кадров уменьшает свои обороты, люди заинтересованы в более продуктивной деятельности. Материальное стимулирование всегда имеет свой приоритет, особенно в современной рыночной экономике, а гарантии перспектив на будущее подпитывают развитие рабочих навыков и продуктивности. Был разработан график проведения организации работ по внедрению компенсированного социального пакета, что дает возможность своевременно организовать все необходимые действия и четко закрепить обязанности по принятию необходимых решений и формированию социальных выплат. Организованность в данном вопросе носит надежный характер и играет свою немаловажную роль.

Что касается нематериальной стороны рассматриваемого вопроса, он также занимает важную часть в системе мотивации персонала. На основании

вышеизложенного можно выделить следующие зоны развития в области мотивации персонала ОАО «РЖД»:

- внедрение системы оценки ценности рабочих мест (должностей);

- корректировка показателей премирования (ключевых показателей эффективности деятельности);

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

- совершенствование системы косвенного материального стимулирования;

- совершенствование системы морального стимулирования.

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

Заключение

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

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

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

В качестве повышения эффективности системы мотивации в Дирекции по эксплуатации путевых машин - структурное подразделение ЦДИМ было предложено внедрение компенсируемого социального пакета, который может быть предоставлен определенным работающим лицам, обозначен его базовый лимит, разработан перечень содержимого данного пакета, а также проведена

социально-экономическая эффективность от внедрения данного проекта. Вычислена дополнительная прибыль в случае реализации пакета, сделаны выводы о положительной отдаче предложенных мероприятий, разработан график организационных работ по внедрению социального пакета. Основной задачей компенсируемого социального пакета является стимулирование успешной деятельности на предприятии, снижение текучести кадров и стремление к наибольшей производительности.

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

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». – Текст: электронный.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022) Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный. – Текст: электронный.
3. Аблязов, Р.С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда. Аграрная наука / Р.С. Аблязов. - Москва: - 2021. – 347 с. – Текст: непосредственный.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – Москва: МФПУ Синергия, 2022. - 192 с. – Текст: непосредственный.
5. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова; Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2021. - 193 с. – Текст: непосредственный.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – Москва: Академия, 2019. – 224 с. – Текст: непосредственный.
7. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом / Р.Р. Байтасов. – Санкт-Петербург: Феникс, 2018. – 352 с. – Текст: непосредственный.
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 285 с. – Текст: непосредственный.
9. Беляев, А.М. Производственный менеджмент : Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. – Москва: Юрайт, 2021. - 574 с. – Текст: непосредственный.

10. Боковня А.Е. Мотивация-основа управления человеческими ресурсами : Теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании / А. Е. Боковня. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 141 с. – Текст: непосредственный.
11. Браницкий А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке : Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Браницкий А.Ю.; Рос. акад. естеств. наук. – Москва: 2020. - 32 с. – Текст: непосредственный.
12. Бычков, В.Д. Управление персоналом / В.Д. Бычков. – Москва: Инфра-М, 2019. – 240 с. – Текст: непосредственный.
13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. / В.Р. Веснин. – Москва: Юристъ, 2018. – 496 с. – Текст: непосредственный.
14. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2021. – 688 с. – Текст: непосредственный.
15. Гарайбех, Ю.А. Проблемы стимулирования труда при осуществлении инновационной деятельности и подходы к их решению: Монография / Ю.А. Гарайбех, А.Ф. Ивлев. – Санкт-Петербург: Инфо-да, 2021. - 128 с. – Текст: непосредственный.
16. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин. – Москва: Инфра-М, 2020. – 464 с. – Текст: непосредственный.
17. Головаш, А.Н., Куршакова, Н.Б. Мотивация научных кадров для обеспечения реализации стратегии развития железнодорожного транспорта / А.Н. Головаш, Н.Б. Куршакова // Экономика железных дорог. – 2022. - № 5. – С. 34-41. – Текст: непосредственный.
18. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и Ко, 2018. – 288 с. – Текст: непосредственный.
19. Камалтдинов,а Р.М. Рыночная мотивация формирования и развития человеческого капитала / Р.М. Камалтдинова. – Ульяновск: УлГТУ, 2020. – 149 с. – Текст: непосредственный.

20. Дулесова, В.А. Системный подход в управлении мотивацией персонала па предприятии транспорта: Межвуз. науч. - практич. конф. студентов и аспирантов «Современные тенденции и перспективы развития водного транспорта России»/ В.А. Дулесова. – Санкт-петербург: СПГУВК, 2021. – 325 с. – Текст: непосредственный.
21. Дулесова, В.А. Формирование системы управления мотивацией персонала в условиях инновационного развитая железнодорожного транспорта: Научный журнал / В.А. Дулесова // Журнал университета водных коммуникаций. – Санкт-Петербург: СПГУВК, 2018.- 210 с. – Текст: непосредственный.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2018. – 352 с. – Текст: непосредственный.
23. Захарова, Л.Н. Психология управления: Учебное пособие / Л.Н. Захарова. – Москва: Логос, 2022. - 376 с. – Текст: непосредственный.
24. Камалтдинова, Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях / Р.М. Камалтдинова, С. Г. Гунбина. - Ульяновск: УлГТУ, 2021. - 96 с. – Текст: непосредственный.
25. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – Москва: Инфра-М, 2018. – 304 с. – Текст: непосредственный.
26. Козырев, В.А. Управление персоналом на железнодорожном транспорте: учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта / В.А. Козырев, С.В. Палкин, В.В. Корсакова. – Москва: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2018. – 304 с. – Текст: непосредственный.
27. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев. – Москва: Феникс, 2018. – 384 с. – Текст: непосредственный.
28. Коротков, Э.М. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента : Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - Москва: Дашков и К, 2022. - 272 с. – Текст: непосредственный.

29. Кошевой, О.С. Разработка управленческих решений: учебное пособие / О.С. Кошевой. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2020. – 78 с. – Текст: непосредственный.
30. Кошелева, Ю.А. Мотивация персонала : Учебное пособие / Ю.А. Кошелева. – Москва : Кадровик, 2022. – 34 с. – Текст: непосредственный.
31. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие / Г.Ф. Красноженова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 59 с. – Текст: непосредственный.
32. Кузнецов, В.В. Организационный потенциал предприятия : учебное пособие / В.В. Кузнецов, Л.М. Арутюнова, Т.Е. Минякова. –Ульяновск: УлГТУ, 2019. – 302 с. – Текст: непосредственный.
33. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2018. – 222 с. – Текст: непосредственный.
34. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. – Москва: ОМЕГА-Л, 2021. - 383 с– Текст: непосредственный.
35. Лякишева, О.М. Менеджмент на железнодорожном транспорте : учебное пособие / О.М. Лякишева. – Москва: УМК МПС России, 2022. – 296 с. – Текст: непосредственный.
36. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – Москва: Дашков и Ко, 2021. – 344 с. – Текст: непосредственный.
37. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – Москва: Юрайт, 2021. – 562 с. – Текст: непосредственный.
38. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом: Учебное пособие / Ю. Одегов. – Москва: Кадровик, 2021.- 90 с. – Текст: непосредственный.
39. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Москва: Юрайт, 2019. – 532 с. – Текст: непосредственный.

40. Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2022. - 64 с. – Текст: непосредственный.
41. Поделинская, И.А. Стратегическое планирование: учебное пособие / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2020. – 220 с. – Текст: непосредственный.
42. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 432 с. – Текст: непосредственный.
43. Производственный менеджмент в железнодорожном строительстве: учебник для вузов / А.М. Призмазонов, Э.С. Спиридонов, В.И. Сбитнев, В.Н. Сазонов, В.А. Позин. – Москва: Маршрут, 2020. – 563 с. – Текст: непосредственный.
44. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва: Директ-Медиа, 2018. - 223 с. – Текст: непосредственный.
45. Самыгин, С.И. Социология и психология управления : Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – Москва: КноРус, 2022. - 256 с. – Текст: непосредственный.
46. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина.– Москва : ИНФРА-М, 2021. – 97 с. – Текст: непосредственный.
47. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва: РАНХиГС, 2020. – 128 с. – Текст: непосредственный.
48. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала : Учебник / С.А. Шапиро. – Москва: ГроссМедиа, 2021. – 229 с. – Текст: непосредственный.

49. Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте : учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта / Л.В. Шкурина и др. – Москва: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2019. – 238 с. – Текст: непосредственный.
50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2021. - 384 с. – Текст: непосредственный.

Приложение А

Отчёт о финансовых результат ОАО «РЖД»

ИНН 7708503727
КПП 997650001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

За 2020 г.

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2020 г.*	*За 2019 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
18	Выручка[4]	2110	1 813 074 312	1 848 122 501
18	Себестоимость продаж	2120	(1 549 907 684)	(1 542 194 683)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	263 166 628	305 927 818
18	Коммерческие расходы	2210	(108 268)	(82 802)
18	Управленческие расходы	2220	(145 738 101)	(139 552 964)
18	Прибыль (убыток) от продаж	2200	117 320 259	166 292 052
19	Доходы от участия в других организациях	2310	39 731 668	28 653 748
19	Проценты к получению	2320	2 315 314	2 246 944
19	Проценты к уплате	2330	(77 626 827)	(72 147 920)
19	Прочие доходы	2340	105 010 089	100 679 947
19	Прочие расходы	2350	(182 378 808)	(127 480 065)
20	**Прибыль (убыток) до налогообложения**	2300	4 371 695	98 244 706
20	Налог на прибыль[5]	2410	(3 848 301)	(44 743 610)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(10 531)	(30 523 740)
	отложенный налог на прибыль[6]	2412	(3 837 770)	(14 219 870)
20	Прочее	2460	(240 435)	(44 317)
21	**Чистая прибыль (убыток)**	2400	282 959	53 456 779
5	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	-
21	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(102 139 019)	21 594 103
21	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода[5]	2530	20 431 888	-
21	Совокупный финансовый результат периода[7]	2500	(81 424 172)	75 050 882

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2020 г.*	*За 2019 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
СПРАВОЧНО				
21	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
21	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	-

Примечания
[3] Указывается номер соответствующего пояснения.
[4] Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
[5] Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.
[6] Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.
[7] Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2020 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2020 г.*	*За 2019 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Текущий налог на прибыль[8]	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

[8] Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

ИНН 7708503727
КПП 770801001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

За 2021 г.

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2021 г.*	*За 2020 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
18	Выручка[4]	2110	1 963 646 793	1 813 074 312
18	Себестоимость продаж	2120	(1 656 619 895)	(1 549 907 684)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	307 026 898	263 166 628
18	Коммерческие расходы	2210	(215 142)	(108 268)
18	Управленческие расходы	2220	(151 771 977)	(145 738 101)
18	Прибыль (убыток) от продаж	2200	155 039 779	117 320 259
19	Доходы от участия в других организациях	2310	12 862 545	39 731 668
19	Проценты к получению	2320	2 258 441	2 315 314
19	Проценты к уплате	2330	(81 423 187)	(77 626 827)
19	Прочие доходы	2340	74 522 877	105 010 089
19	Прочие расходы	2350	(135 390 604)	(182 378 808)
20	**Прибыль (убыток) до налогообложения**	2300	27 869 851	4 371 695
20	Налог на прибыль[5]	2410	(8 369 508)	(3 848 301)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(6 274 641)	(10 531)
	отложенный налог на прибыль[6]	2412	(2 094 867)	(3 837 770)
20	Прочее	2460	(736 882)	(240 435)
21	**Чистая прибыль (убыток)**	2400	18 763 461	282 959
5	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
21	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	25 315 928	(102 139 019)
21	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода[5]	2530	(5 217 873)	20 431 888
21	Совокупный финансовый результат периода[7]	2500	38 861 516	(81 424 172)

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2021 г.*	*За 2020 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
СПРАВОЧНО				
21	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
21	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	-

Примечания
[3] Указывается номер соответствующего пояснения.
[4] Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
[5] Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.
[6] Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.
[7] Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2021 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2021 г.*	*За 2020 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Текущий налог на прибыль[8]	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

[8] Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.