Введение

Тема выпускной квалификационной работы – «Методы мотивационного воздействия в менеджменте».

Актуальность темы обоснована тем, что существующие рыночные отношения требуют по-новому решать экономические и социальные проблемы, среди которых важнейшей является поиск новых мотивов и стимулов к эффективной трудовой деятельности. Правильная организация управления мотивированием персонала и сейчас остается наиболее актуальной проблемой, поскольку именно её успешное решение во многом будет определять поступательное социально-экономическое развитие предприятий и экономики страны в целом.

Стимулирование является способом управления трудовыми отношениями, и предполагает учет интересов и потребностей личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, поскольку именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем [5, с. 15].

Мотивирование и стимулирование управления трудовой деятельностью предполагает уяснение смысла, роли мотивов и стимулов, своевременного выявления и решения противоречий между ними. Стимулировать — значит определять место материальных и нематериальных стимулов в поведении различных групп работников, а также коллектива в целом, сферу и эффективность их взаимодействия, формы наилучшего сочетания [9, с. 8].

Важнейший элемент современных изменений в социально-трудовой сфере — формирование и развитие социального партнерства и его основного звена — системы колдоговорного регулирования трудовых отношений. Именно социальное партнерство влияет на динамику стимулов, интересов и потребностей людей, соотношения между ними [12, с. 5].

Все вышеназванные обстоятельства делают актуальным данное исследование по проблемам совершенствования системы мотивов и стимулов эффективной деятельности работников предприятия в современных условиях реформирования железнодорожной отрасли.

Основной целью выпускной квалификационной работы является: изучение теоретических аспектов трудовой мотивации; понять, как организована мотивация персонала в НАФТО, филиале ОАО РЖД; разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала в НАФТО, филиале ОАО РЖД.

Целевая направленность работы обусловила постановку и решение следующих задач:

Определить понятие трудовой мотивации, исходя из существующих классических теорий мотивации персонала, каковы современные подходы к организации персонала.

Дать характеристику НАФТО, филиала ОАО РЖД, проанализировать кадровую направленность данного предприятия, а также эффективность основных направлений и прикладных инструментов мотивации персонала.

Дать оценку системы материального и нематериального стимулирования в НАФТО, филиале ОАО РЖД, предложить мероприятия по совершенствованию данной системы, оценить эффективность предложенных мероприятий и их значение.

В заключении подвести итоги и сделать выводы.

Объектом исследования является деятельность Новосибирского агентства фирменного транспортного обслуживания, филиал ОАО РЖД.

Предмет исследования – методы мотивационного воздействия в менеджменте и их значение для повышения эффективности функционирования предприятия на примере Новосибирского агентства фирменного транспортного обслуживания, филиала ОАО РЖД

Теоретические основы исследований проблем мотивации и стимулирования эффективной деятельности предприятия заложили исследователи – Мескон М.Х, Маслов Е.В., Каверин С.Б. и другие исследователи. Существенный вклад в исследование теорий мотивации внесли отечественные ученые Анискин Ю.П., Верховин В.И., Зайцев Г.Г. и др.

В работе были задействованы следующие методы исследования: методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, опрос, анкетирование, обобщение.

Нормативной базой послужили данные коллективного договора ОАО РЖД на 2006-2010 гг., а также данные по улучшению мотивационного характера за период 2005-2010 гг. Также при исследовании данной проблемы были использованы материалы Постановления правительства РФ № 384 от 18.05.2001 г. «О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте».

Глава 1. Теоретические аспекты трудовой мотивации

* 1. Мотивация труда: задачи и инструменты

Одна из основных проблем современной кадровой работы в структурных подразделениях ОАО РЖД, да и на многих других предприятиях является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности.

Большинство авторов считают, что мотивация труда – это один из важнейших факторов результативности работы. В этом качестве мотивация составляет основу трудового потенциала работника. То есть является совокупностью влияющих на производственную деятельность свойств. Личностный (мотивационный) потенциал и психофизиологический потенциал составляют основу трудового потенциала работников [18, с. 45].

Для наилучшего функционирования любого предприятия, необходимо, чтобы обеспечивалось использование каждого работника, и его психофизиологических и личностных мотивационных потенциалов. В любом обществе, а также экономической системе мотивация персонала носит сущностный характер. Кроме того, она предопределяет в нашем обществе экономику и влияет на уровень благосостояния этого общества.

Процесс создания системы мотивов и условий называется мотивацией. Эти мотивы и условия оказывают воздействие на поведение человека на рабочем месте, а также направляют его в ту сторону, которая нужна или выгодна организации, регулируют их интенсивность. Мотивы побуждают проявлять работников добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения общих целей [11, с. 12].

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

Мотивы это причины, побуждающие человека к определенному поведению. Вследствие этих причин, он осуществляет свои поступки и действия именно так, а не иначе. Поэтому большей частью мотивы рассматриваются как причины, оказывающие то, или иное влияние на поведение человека, его деятельность, как правило, побуждаемую не одним, а многими мотивами. Из этого следует, что между собой они находятся в различных отношениях, а в основе какого-либо поступка лежит борьба поступков. Основной или ведущий мотив выделяется среди других, и подчиняет себе другие мотивы. Различные мотивы могут усиливать, а могут ослаблять друг друга [19, с. 39].

Мотивы могут быть внешними и внутренними; внешние обусловлены стремлением человека обладать какими - либо объектами, которые ему не принадлежат, или, наоборот помогают избежать такого обладания. Внутренние мотивы человека связываются со стремлением получить удовлетворение от какого-либо объекта, который имеется у человека, и который он желает сохранить. Либо связываются с неудобствами, которые приносит владение им, и поэтому, появляется стремление избавиться от него.

Условия формирования мотивов:

1. согласно потребностей человека, в распоряжении общества имеется необходимый набор социально обусловленных благ;
2. человеку для получения этих благ нужны трудовые усилия;
3. получать эти блага с наименьшими материальными и моральными затратами человеку позволяет трудовая деятельность, в отличие от любых других видов деятельности [13, с. 33].

С.Б. Каверин, В.И. Верховин предлагают основными задачами мотивации считать:

1. признать и оценить труд сотрудников, которые добились определенных результатов для того, чтобы в дальнейшем стимулировать их творческую деятельность;
2. продемонстрировать, как относится организация к высоким результатам труда;
3. вынести на общее обозрение результаты труда работников, получивших признание и оценку;
4. применять различные формы признания заслуг работников;
5. вследствие применения данных форм признания, поднимать моральное состояние работников;
6. обеспечивать повышение трудовой активности работников, т. к. это является целью руководства [23, с. 56].

Если взять подобные задачи за основу, то можно сказать, что одним из наиболее важных видов стимулирования или мотивации к труду является материальное стимулирование, на которое возлагается ведущую роль в повышении активности работников к труду. Материальное стимулирование состоит из материально - денежного и материально - неденежного. В материально – неденежном содержатся социальные стимулы.

Другим немаловажным видом стимулирования, по нашему мнению, является духовное стимулирование, содержащее социальные, моральные, социально-политические, эстетические и информационные стимулы. Моральное стимулирование в психологическом подходе - это наиболее развитая и широко распространенная категория духовного стимулирования труда [16, с. 113].

В качестве материального стимулирования может выступать: заработная плата; премии, бонусы; участие в распределении прибыли; участие в капитале, и т.п.

В качестве нематериальных способов мотивации выступают: организационные (привлекать работников к участию в делах организации, что предполагает, что им будет предоставляться право голоса при решении каких-либо проблем социального характера). И морально – психологические (создавать условия для работников, при которых они могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, а также ощущение причастности к ней, личной ответственности за результаты порученной работы, а также ценности результатов, конкретной их важности) [15, с. 29].

Социальное стимулирование это материальное неденежное стимулирование. Его главное направление – создание отношений между людьми, при которых заслуги работника стимулировались бы признательностью руководства, выражающееся в материально - неденежном стимулировании и социальными отношениями в коллективе.

Обязательным требованием в развитии мотивации труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, а также каждого работника. И это требование проявляется в выявлении потребностей последнего, а также в построение на их основе индивидуального подхода к его стимулированию. Без него использование большого побудительного потенциала материальных неденежных благ было бы немыслимо.

Основа эффективной мотивации заключается в том, чтобы создать условия, которые обеспечивали бы всестороннее регулирование трудовых отношений, представленные в виде основных теорий мотивации [21, с. 54].

1.2 Краткий обзор классических теорий мотивации персонала

Фундаментальной теория, коей является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой “пирамидой” или “лестницей” Маслоу, признана специалистами по менеджменту во всем мире. В ней потребности человека Маслоу пытается разделить на пять основных уровней по принципу иерархии. Этот принцип означает, что при удовлетворении своих потребностей, человек движется как по лестнице, и переходит от низкого уровня к более высокому (рис.1.1).

Рисунок 1.1 – Пирамида Маслоу

Но, несмотря на ее очевидную красоту и логичность, сам А. Маслоу в своих письмах отмечает, что теория, которая сделала его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение. При этом она никоим образом не может использоваться в отношении конкретных индивидуумов [17, с. 65].

Но все же, несмотря на то, что автор был уверен в том, что его теория не применима к реальным людям, эта теория иерархии потребностей пережила уже тысячи (а может быть – десятки тысяч) попыток применить ее к реальной жизни в качестве основы для построения системы мотивации и стимулирования труда. Ни одна из подобных попыток так и не увенчалась успехом потому, что система ценностей каждого человека индивидуальна и уникальна. Ведь художник, который испытывает голод, (физиологическую потребность низшего уровня), не перестанет рисовать свои картины, (удовлетворять «потребность высшего уровня»). Поэтому, потребности высшего уровня не всегда являются логическими продолжениями потребностей более низкого уровня [17, с. 22].

Для разрешения данной проблемы применялись многими исследователями различного рода выделение потребностей (мотивирующих факторов) в обособленные группы. К известным базовым теориям можно отнести:

“Теорию СВР” Алдерфера. Она представляет собой разделение потребностей на потребности в существовании “С”, потребности взаимосвязей “В” и потребности роста “Р”. Между ними движение может происходить как “вверх”, так и “вниз”. Таким образом описывается “голодный художник”, но, чтобы применить подобную теорию к реальной группе людей, придется описать ценности каждого из них, что очень трудоемко. Кроме того, система ценностей человека в течение жизни меняется, и такие описания следует повторять;

“Теорию приобретенных потребностей” МакКелланда. Представляющую собой потребности, выделенные на три группы, которые приобретены человеком с опытом: потребность в причастности, потребность в успехе и потребность во власти. Данные потребности являются потребностями высшего уровня и существуют параллельно и независимо друг от друга. Получается, что ниши в пирамиде Маслоу могут быть составлены в любой последовательности, но есть недостаток – данная теория применима лишь к менеджерам высшего звена.

“Мотивационно - гигиеническую теорию” Герцберга. Он выделяет две группы потребностей – “гигиенических” и “мотивирующих”, это, практически, повторяет иерархичность потребностей. Но воздействие гигиенических и мотивирующих факторов и его результат различны для разных индивидуумов, грани между ними размываются. Данная теория осталась лишь теорией, несмотря на существенный вклад, который она внесла в понятие мотивации, Кроме того, она стала основой для других мотивационных теорий, объединенных общим понятием как «гигиенические» [24, с. 55].

Можно продолжить перечень различных теорий, но, большинство авторов, таких как Адамс, Портер, Лоуренс, Врум, Лок, Гриффин, Хакмен, Олдхэм и др. приходят к выводу, что потребности, мотивирующие факторы и ожидания существуют параллельно, и не противоречат друг другу. Они являются взаимно дополняющими друг друга, но для каждого человека сочетание факторов мотивации и потребностей уникально. Теоретикам, которые заинтересованы в тщательном изучении подобных теорий, в первую очередь следует обратить внимание на школу Л.С. Выготского – незаслуженно забытого крупнейшего русского психолога начала века, который впервые выдвинул предположение о параллельности и независимости мотивирующих факторов. Его школа до сих пор продолжается его последователями в настоящее время в России, что дает надежду на развитие теорий мотивации, отражающих менталитет российского работника [14, с. 17].

1.3 Современные подходы к организации мотивации персонала

Мотивирование труда это одна из самых острейших проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Отечественные руководители обычно рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На российских предприятиях большей частью система мотивации не отделяется от системы начисления фонда оплаты труда. Один из вариантов которой может быть графически отражен как рисунок 1.2.

Рисунок 1.2 – Схема материального стимулирования

На российских предприятиях обычно принято, что работник получает: базовую заработную плату в зависимости от должности; премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период; премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.); премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы) [23, с. 128].

Российские предприятия, к сожалению еще не готовы к адекватному восприятию концепции “народного предприятия”, и к широкому применению народного участия в их прибыли.

Также, на рисунке 1.2 не отражены составляющие «компенсационного пакета», пришедшие к нам с западными компаниями. В целом, “компенсационный пакет” представляет собой систему материального стимулирования плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) (рис. 1.3) и дополнительные поощрения работников (рис. 1.4).

Рисунок 1.3 – Льготы, которые применяют российские компании

Большая часть российских компаний, которая применяет различные льготы и поощрения работников, была определена в ходе опроса компаний, которые заявили о применении «компенсационного пакета». Подобная выборка вряд ли может быть репрезентативной, ее характер, скорее, качественный. Многие же предприятия России применяют систему мотивации, схожую с той, которая отражена на рисунке 1.1. Подобная схема мотивации достаточно эффективна, т. к. в России продолжает иметь место низкий уровень жизни, и, для большинства предприятий, она сохраняет свою актуальность [19, с. 132].

Рисунок 1.4 – Дополнительные меры поощрения, применяемые российскими компаниями

По рисунку 1.2 снижение эффективности мотивационных схем вынуждает работодателя постоянно искать и внедрять новые методы мотивирования персонала. Моральные «мотиваторы», как правило, при этом не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять [23, с. 130].

При этом единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения. Те «моральные поощрения», которые указаны на рисунке 1.4 в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Правда, проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Поэтому, все-таки, основным моральным фактором остается личное общение. Факторов мотивации в данном случае может быть несколько (данный список может быть продолжен):

Фактор защиты и внимания со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

Фактор «своего парня» – то есть руководитель «свой», с ним хочется работать, поддерживать и его неприлично обманывать;

Фактор сопричастности – то есть фактор близости к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

Фактор влияния – то есть близкие контакты с центром принятия решений провоцируют “синдром советника”, работник как бы стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удается, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной [20, с. 183].

В общем, российские традиции морального стимулирования, метко отражены термином “доступ к телу”. Как мы считаем, такие методы мотивации, какие применяются в наших компаниях, могут представлять серьезную угрозу для бизнеса в связи с тем, что влияние работников на руководителя не связано с эффективностью функционирующей бизнес-системы в целом, а всего лишь являются стремлением каких-либо специалистов укрепить свой статус на предприятии.

Прилюдная похвала – то есть, небольшое общественное признание заслуг работника, пользуется все большей популярностью российских менеджеров. Как нам кажется, это может быть связано с тем, что такой вид стимулирования несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении.

Статуса – если работника похвалили прилюдно, то значит, что он, становится как бы ближе к руководящему звену, а также, получает моральное право на некую лидирующую позицию.

Команды – тот работник, кого публично поощрили, начинает чувствовать свою принадлежность к «команде», у него появляется чувство ответственности за общий результат.

Выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы.

Целеполагания – публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства» [22, с. 145].

Этот список также может быть продолжен, и для опытного управленца не составит труда.

Остальные методы морального мотивирования и стимулирования труда, неплохо себя зарекомендовавшие в советское время, к сожалению, не рассматриваются отечественными предпринимателями и менеджерами в силу непонимания их применимости и неуверенности в их эффективности.

Глава 2. Организация мотивации персонала в Новосибирском АФТО, филиале ОАО РЖД

2.1 Характеристика НАФТО, филиала ОАО РЖД

Новосибирское агентство фирменного транспортного обслуживания является структурным подразделением Западно - Сибирского Территориального Центра Фирменного Транспортного Обслуживания, структурного подразделения Центра Фирменного Транспортного обслуживания, филиала ОАО РЖД.

Взаимодействие железной дороги строится через систему фирменного транспортного обслуживания (ФТО). Основными задачами Центра фирменного транспортного обслуживания дороги являются:

1. обеспечение формирования доходных поступлений от перевозок грузов и оказания дополнительных услуг;
2. проведение маркетинговых исследований по привлечению грузов для перевозок во всех видах железнодорожных сообщений и расширению рынка транспортного обслуживания;
3. организация комплексного транспортного обслуживания пользователей услуг железнодорожного транспорта.

Для реализации возложенных задач деятельность ТЦФТО Западно-Сибирской железной дороги строится по следующим направлениям:

1. Маркетинг и тарифная политика - изучение транспортного рынка регионов, обслуживаемых железной дорогой, ценовой коньюктуры и транспортной составляющей в цене продукции, анализ и разработка предложений по формированию тарифной политики дороги, долгосрочное и ежемесячное прогнозирование перевозок грузов.
2. Планирование и контроль за выполнением плана перевозок грузов - прием заявок на перевозки грузов, формирование и согласование плана перевозок грузов, организация и контроль за обеспечением выполнения условий договоров на перевалку грузов.
3. Организация и контроль за расчетами за грузовые перевозки - контроль полноты и своевременности расчетов за перевозки грузов и предоставленные услуги, обеспечение оперативного учета доходных поступлений.
4. Взаимодействие с грузовладельцами - организация и обеспечение транспортно-экспедиторского обслуживания пользователей транспортных услуг, организация договорной работы, взаимодействие с экспедиторскими, страховыми компаниями и таможенными органами, разработка и реализация новых видов транспортных услуг.
5. Технологическое обеспечение - технологическое и информационно-техническое обеспечение деятельности подразделений системы ФТО дороги.

Система ФТО дороги представляет трехступенчатую структуру управления.

На дорожном уровне – Западно - Сибирский ТЦФТО - Территориальный центр фирменного транспортного обслуживания,

На уровне отделений дороги – Новосибирское Агентство ФТО как самостоятельное подразделение,

На линейном уровне - 18 агентств ФТО - входящие в состав Новосибирского АФТО. При этом на трех отделениях дороги - Омском, Новосибирском и Алтайском - агентства ФТО созданы на базе товарных контор крупных станций.

Аппарат управления состоит из: начальник НАФТО, заместитель начальника НАФТО, Специалист по управлению персоналом, ведущий экономист, юрисконсульт, секретарь, техник-снабженец.

Отдел маркетинга и контроля исполнения задания: начальник отдела, инженер по контролю, инженер по маркетингу, инженер по планированию, два дежурных инженера.

Бухгалтерия: главный бухгалтер, два ведущих бухгалтера.

Отдел организации расчетов: начальник отдела, технологи, инженера, операторы по обработке перевозочных документов.

Отдел по обслуживанию клиентов и управлению агентской сетью: начальник отдела, два ведущих инженера, два инженера.

Технологический отдел: начальник отдела, два инженера, инженер по охране труда, инженер по безопасности движения.

Ниже приведена организационная структура Новосибирского АФТО (рис. 2.1). Далее в подчинение НАФТО входят Агентства: Барабинск, Инская, Новосибирск - Восточный, Клещиха, Искитим. Начальники агентств, имеющие заместителей, имеющие, в свою очередь в своем подчинении агентов Системы Фирменного Транспортного Обслуживания, количество которых зависит от объемов работы в агентствах и распределенных по станциям.

**Начальник Агентства**

**Заместитель Начальника Агентства**

**Старший агент СФТО**

**Старший агент СФТО**

**агент СФТО**

**агент СФТО**

**агент СФТО**

**агент СФТО**

Рисунок 2.1 – Организационная структура Линейного АФТО

Руководство НАФТО осуществляется начальником и его заместителями, которые назначаются на должность и освобождаются от должности в установленном ОАО РЖД порядке.

У начальника НАФТО существуют определенные обязанности:

1. на принципах единоначалия организовывать деятельность НАФТО, нести личную ответственность за выполнение возложенных на НАФТО задач;
2. в соответствии с планами ТЦФТО железной дороги планировать работу НАФТО;
3. представлять ОАО РЖД в органах местного самоуправления в границах зоны обслуживания, а также в организациях по вопросам, отнесенным к компетенции НАФТО;
4. по доверенности заключать в установленном порядке по вопросам, отнесенным к компетенции НАФТО договора с юридическими и физическими лицами;
5. по отнесенным к компетенции НАФТО вопросам, издавать указания, обязательные для исполнения работниками НАФТО и ЛАФТО;
6. по организационной структуре, смете расходов на содержание, положению о материальном стимулировании работников НАФТО и ЛАФТО, решению их социальных вопросов разрабатывать предложения и предоставлять в установленном порядке на утверждение;
7. контролировать деятельность ЛАФТО;
8. вносить предложения о назначении на должность и освобождения от должности заместителей начальника НАФТО заместителю начальника железной дороги – начальнику ТЦФТО, осуществлять прием на работу и увольнение с работы, а также перемещение работников НАФТО и ЛАФТО в установленном на железной дороге порядке;
9. утверждать должностные инструкции работников НАФТО и ЛАФТО положения об отделах (секторах) НАФТО в установленном на железной дороге порядке;
10. контролировать соблюдение работниками НАФТО и ЛАФТО трудовой и исполнительной дисциплины;
11. применять меры поощрения к работникам НАФТО и ЛАФТО и налагать на них дисциплинарные взыскания в установленном законодательством РФ порядке;
12. обеспечивать профессиональную переподготовку и подготовку квалификации работников НАФТО и ЛАФТО по вопросам, отнесенным к компетенции НАФТО.

Специалист по управлению персоналом имеет функции набора персонала, распределения и координирования деятельности персонала.

Работой Линейного агентства руководит начальник ЛАФТО, который координирует деятельность агентства во взаимодействии с работой железнодорожных станций, организует работу на рабочих местах агентов СФТО, осуществляет контроль за выполнением показателей работы агентства, выполнением плана погрузки, соблюдением работниками производственной и трудовой дисциплины, правил и норм по технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, обеспечивает максимально высокий уровень обслуживания грузовладельцев, организует проведение технической учебы работников агентства.

Заместитель начальника ЛАФТО обеспечивает своевременное оформление перевозочных документов; раскредитование документов; правильность и полноту взимания причитающихся платежей, штрафов и сборов по перевозкам; контролирует выполнение планов погрузки и выгрузки; организует и проводит техническую учебу; координирует работу персонала агентства; осуществляет контроль за выполнением работниками агентства своих должностных обязанностей.

В обязанности старших агентов и агентов СФТО входит:

1. консультирование грузовладельцев;
2. прием заявок на перевозку от грузовладельцев;
3. визирование накладных;
4. оформление перевозочных документов по отправлению и прибытию грузов, расчет и взыскание причитающихся перевозчику платежей, сборов и штрафов, взыскание денежных средств по ведомостям подачи – уборки вагонов и учетным карточкам, оформление накопительных ведомостей, прием наличных платежей с оформлением квитанций разных сборов;
5. в необходимых случаях информирование органов Госветнадзора и таможенных органов о прибытии подкарантинных грузов, а также грузов находящихся под таможенным контролем;
6. осуществление планирования погрузки на предстоящие сутки в системе АРМ коммерческого диспетчера АС Этран, для формирования плана погрузки по агентству.

НАФТО выступает в роли генерального заказчика перед причастными службами и предприятиями Западно-Сибирской железной дороги, экспедиторскими предприятиями в части организации перевозок грузов и транспортных услуг.

Основные задачи:

1. проведение маркетинговых исследований спроса на перевозки грузов на основе анкетирования;
2. активное привлечение клиентуры к пользованию железнодорожным транспортом путём изучения потребностей в перевозках по количеству и качеству и создания условий для их удовлетворения;
3. формирование заказов на перевозки грузов с определением экономически целесообразной стоимости доставки с учётом её конкурентоспособности;
4. оформление заявленных перевозок, перевозочных документов и проведение расчётов по перевозкам в одном месте с максимумом удобств и минимальной затратой времени;
5. разработка и реализация гибкой тарифной политики;
6. разработка предложений по сокращению сроков доставки груза;
7. приём заявок на срочные перевозки в течение планового месяца;
8. оказание справочно-информационного сервиса по организации условий перевозок и тарифам;
9. согласование условий выполнения заключённых контрактов (договоров) с причастными подразделениями;
10. оформление необходимой отчётности;
11. расширение перечня сервисных услуг;
12. анализ неудовлетворённых заявок и подготовка предложений по устранению препятствующих причин и стимулирование участников перевозки за качественное исполнение заказа;
13. рекомендации по использованию услуг экспедиторов
14. автоматизация работы по организации расчетов за перевозки, получению кассово - финансовой отчетности, контролю за полнотой взыскания платежей, включая контрольную таксировку платежей по прибытию и отправлению грузов.
15. получение установленных статистических отчетов о погрузке и отправлении грузов (кроме оперативных).
16. получение финансовой отчетности по доходным поступлениям.
17. определение провозных платежей и получение данных для организации расчетов в СКВ (экспорт, импорт, транзит).
18. ведение материального учета бланков строгого учета.

В приложении А представлена справка о выполнении основных показателей за 2009 год по Новосибирскому АФТО, а в приложении Б - справка по производительности труда и среднемесячной заработной плате Новосибирского АФТО за 2009 года. Из данных таблиц видно, какое воздействие оказывают показатели работы на формирование и распределение фонда оплаты труда.

2.2 Анализ кадрового направления работы НАФТО, филиала ОАО РЖД

Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание работников ОАО РЖД. Сейчас прошли времена, когда человек работал по 15-20 лет на одном и том же месте, разве что в отдаленных от центров районах еще сохранились такие тенденции. Внутренний потенциал сотрудников задействуется, когда осуществляется стимулирование в плане карьерного роста, когда создается комплекс мер стимулирования наилучшего труда, а также профессионального развития работников. Оно является одним из основных кадровых направлений работы ОАО РЖД.

Внутри организации карьера работника связана с передвижением его в организации. Карьерная линия может быть как горизонтальной, так и вертикальной:

1. вертикальная - рост в должностном плане;
2. горизонтальная - внутриорганизационное продвижение, например, работа в различных отделах одного уровня;
3. центростремительная - движение к головной части фирмы, управляющему центру и наибольшее внедрение в принятие решений высшим звеном.

При приеме нового сотрудника, специалист по персоналу должен учитывать, какую из ступеней карьеры он проходит в настоящий момент. В дальнейшем это поможет уточнить цели его профессиональной деятельности, степень его динамичности, а также - характер мотивации. Описание основных этапов карьеры представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Этапы карьеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возраст | Характеристика | Особенности мотивации  |
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности  | Безопасность, социальное признание |
| Становление  | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный  | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере |

Карьерный этап (как конкретный временной момент) может не всегда быть связан с профессиональным этапом развития. Работник, который находится на этапе продвижения, в другой профессии, к которой он продвигается, может еще не быть большим профессионалом. Поэтому карьерный этап (временной период развития личности и фазы развития профессионала) нужно разделять с профессиональным (периодами постижения новых видов деятельности) [10, с. 101-104]. Фазы развития профессионала представлены на рисунке 2.2.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | Наставник |
|  |  |  |  |  | Оптант |  |
|  |  |  |  | Адаптант |  |  |
|  |  |  | Адепт |  |  |  |
|  |  | Мастер |  |  |  |  |
|  | Интернал |  |  |  |  |  |
| Авторитет |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 2.2 – Фазы развития профессионализма

Как изменяются мотивационные стимулы в процессе пребывания человека на одной должности в организации отражено на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3 – Отношение к работе в психологическом плане в зависимости от времени пребывания в должности

При анализе рисунка 2.3 можно увидеть, что для того, чтобы внутренние стимулы сотрудника не пропадали, нужно перемещать или передвигать его внутри организации [24, с. 189]. Важным условием использования потенциала сотрудника является планирование его карьеры, которое является в НАФТО, филиале ОАО РЖД одним из направлений кадровой работы, кроме того, проводятся переговоры с работниками, анализируются заполняемые работниками анкеты, для того, чтобы выявить их удовлетворенность работой (см. приложение Г).

Система управления процессом карьеры в комплексе должна включать в себя взаимно связанные цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Целями комплексной системы управления процессом карьеры в НАФТО ОАО РЖД являются:

1. сформировать, развить и рационально использовать профессиональный потенциал всех работников, а также организации в целом;
2. обеспечить преемственность профессионального опыта и культуры организации;
3. достичь взаимопонимания между организацией и работником по вопросам его профессионального развития и продвижения;
4. создать благоприятные условия для развития и продвижения специалистов в пределах организации.

Функции системы управления процессом карьеры в НАФТО ОАО РЖД соответственно будут:

1. исследовать проблемы, связанные с выявлением потребностей в кадрах управления, а также с развитием их и продвижением; прогнозировать перемещения на ведущих руководящих должностях;
2. планировать профессиональное развития (учебу, стажировки), технику оценки должностного перемещения (повышения) работников, карьерный процесс по всей организации в соответствии с целями и возможностями организации, а также со способностями персонала и их потребностями;
3. организовать процессы обучения, оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение каких либо вакансий;
4. активизировать карьерные устремления руководителей, создать благоприятные условия для персонального управления карьерой: самомаркетинга, самопрезентации, саморекламы;
5. координировать и согласовать действия разных звеньев системы карьерного управления;
6. контролировать выполнение функций, оценивать эффективность управления карьерой на основе организации системы определенных показателей.

Схема взаимодействия организации и работника в процессе управления его карьерой представлена на рисунке 2.4 [21, с. 232].

Рисунок 2.4 – Схема взаимодействия организации и работника в процессе управления его карьерой

Как мы видим на рисунке, управление карьерой работника, а также в целом карьерным процессом представляет собой сложную, комплексную, разноплановую деятельность. И в НАФТО этой деятельностью занимаются высококвалифицированные специалисты. Мы считаем, что при желании, молодые, целеустремленные люди, приходящие работать в НАФТО могут и должны делать карьеру. Это относится и к людям, накопившим за годы работы приличный опыт работы на местах, которые могут реализовать накопленные знания с пользой для себя и организации.

Помимо этого, кадровая направленность организации НАФТО, филиал ОАО РЖД выражается в социальной защищенности работников. Это отражается в коллективном договоре данного предприятия.

При этом необходимо учитывать, что в силу кризисного и переходного состояния общества потребности в нем, также, как и основные факторы деятельности имеют ряд особенностей - большая часть первичных потребностей может быть неудовлетворена, но в то же время люди способны работать без оплаты труда, мотивируя работу вторичными потребностями, либо привычкой. Поэтому, когда мы пользуемся в работе какими-либо методами мотивации, основываясь на их как содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать под конкретную ситуацию и характеристики трудовых коллективов [17, с. 123].

На данный момент в общественной литературе мы можем найти множество разработок, которые описывают детальное рассмотрение предметов, процессов и методов стимулирования.

Проведенное нами исследование "Системы и методы мотивации" среди работников предприятия путем анкетирования показывает, что наибольшее значение среди форм мотивации работники отдают окладу (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальной надбавке 3,82), а затем уже различным видам премий, медицинскому страхованию, возможности получения кредитов и материальной помощи (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – 5-бальная оценка факторов мотивации по исследованным данным у работников НАФТО, филиала ОАО РЖД

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| Оклад | 4,25 |
| Индивидуальная надбавка | 3,82 |
| Премии по итогам работы отдела, фирмы | 3,53 |
| Кредиты | 3,53 |
| % от продаж | 3,50 |
| Медицинское страхование | 3,48 |
| Квартальные  | 3,28 |
| Обучение | 3,20 |
| Материальная помощь | 3,09 |
| Оплаченные обеды | 3,06 |
| Оплата временной нетрудоспособности | 3,02 |
| Пособие по беременности и родам | 2,90 |
| Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет | 2,81 |
| Автомобиль | 2,56 |
| Мобильные телефоны | 2,09 |

Как наиболее важные выделены такие формы мотивации, как:

1. присутствие хорошего морального климата в коллективе;
2. условия для карьерного роста;
3. наличие хороших условий труда;
4. существование оплаты путевок;
5. наличие социальных оплачиваемых отпусков.

Наиболее весомыми причинами в проблемах недобросовестных (криминальных) отношений работников к имуществу и финансам организации выделялись следующие параметры, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Причины недобросовестного (криминального) отношения работников к имуществу и финансам организации

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| Бесконтрольность  | 3,81 |
| Происхождение из соответствующей демографической среды  | 3,36 |
| Недостаток средств существования | 3,10 |
| Подверженность всех людей к искушению | 2,88 |
| Обида на компанию | 2,39 |

Как наиболее возможные факторы демотивации в литературе выделены следующие:

1. нарушать негласный контракт;
2. не использовать какие-либо навыки сотрудника, которые он сам ценит;
3. игнорировать идеи и инициативы;
4. не поощрять чувство причастности к компании;
5. отсутствует у сотрудников ощущений достижений, нет видимости результата, нет личного и профессионального роста;
6. отсутствует признание достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
7. отсутствуют изменения в статусе сотрудника.

Мотивация в управлении персоналом должна пониматься как процесс активизации личностных мотивов работника (внутренняя мотивация) и создания стимулов руководством (внешняя мотивация) для того, чтобы побудить их к наиболее эффективному труду. Целями мотивации являются формирование комплексов условий, которые побуждают человека осуществлять действия, направленные на достижение целей с наилучшим эффектом. Процесс мотивации упрощенно можно разбить на следующие этапы: выявлять потребности, формировать и развивать мотивы, управлять ими для изменения поведения людей, которое необходимо для реализации целей, корректировать мотивационный процесса в зависимости от степени достижения результатов [11, с. 89].

2.3 Анализ эффективности основных направлений и прикладных инструментов мотивации персонала, применяемых в НАФТО, филиале ОАО РЖД

В 2001-2010 гг. в ОАО РЖД проходила реализация глобальной структурной реформы железнодорожного транспорта, целью которой являлось построение эффективного механизм государственного регулирования, который стимулировал бы развитие конкуренции на грузовом и пассажирском транспорте и неосновных видов деятельности; разделить функции государственного регулирования и управления хозяйственной деятельностью на федеральном железнодорожном транспорте; подготовить разделение хозяйственных видов деятельности. В настоящее время подходит к концу третий этап данной реформы. Его основной целью было создать развитой конкурентный рынок железнодорожных перевозок.

В сфере грузовых перевозок было проведено осуществление мероприятий по повышению уровня конкуренции на рынке грузовых перевозок на участках сети, имеющих параллельные ходы (возможно в европейской части России). При этом за данными компаниями сохранялись бы обязательства перед государством, согласно которым они обеспечивали бы перевозки для целей обороноспособности и национальной безопасности, а также проведению необходимого спектра мероприятий по мобилизационной подготовке; также создавались условия и стимулы в связи с дальнейшим развитием частной собственности на подвижной состав. Предполагалось, что на данном этапе реформирования большую часть вагонных парков и часть локомотивных парков уже будет передана в частную собственность; на базе предприятий промышленного железнодорожного транспорта, отдельных подъездных путей и строящихся новых отдельных железнодорожных линий могут быть созданы вертикально интегрированные железнодорожные компании, которые будут владеть подъездными путями и линиями, подвижным составом. На основе системы лицензирования данные компании получат возможность выхода на магистральные сети и осуществления грузовых перевозок. Проведена продажа пакетов акций ремонтных предприятий частным собственникам. В неосновных видах деятельности, не связанных с перевозками, будет происходить дальнейшее развитие конкуренции, которое будет направлено на то, чтобы повысить эффективность деятельности и качества услуг, а также постараться полностью открыть их для частного капитала.

При реализация Программы структурной реформы будет обеспечено достижение целей реформирования, а также решение основных проблем железнодорожного транспорта, мы увидим существенное повышение мотивации работников железнодорожного транспорта, производительности их труда. В полной мере будет осуществлено обеспечение социальной защищенности работников железнодорожного транспорта. Результаты реформы в этой сфере должны привести к: повышению качества труда в связи с техническим перевооружением отрасли; минимизации рабочих мест с тяжелым ручным трудом и вредными условиями труда; повышению реальной заработной платы в сфере железнодорожного транспорта; повышению качества охраны здоровья и профилактики профессиональных заболеваний. Таким образом, при осуществлении Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте произойдет переход на новую ступень его развития, что будет способствовать росту экономики страны в целом.

Рассмотрим составляющие материального стимулирования работников НАФТО – премирование и заработная плата.

Основные пункты положения о премировании:

1) Премирование агентов системы фирменного транспортного обслуживания производится по результатам работы станций за месяц.

2) Размеры премии агентов системы фирменного транспортного обслуживания по показателям премирования зависят от категории станции, на которой они работают.

3) Отнесение станций к категориям производится приказом начальника ДЦФТО, в зависимости от:

а) объемов грузовой работы на станции;

б) отношения средних трудозатрат времени, приходящихся на единицу штата агентов СФТО по станции, к средним трудозатратам времени по всем РАФТО.

Размер общих по станции трудозатрат времени подлежит перерасчету один раз в год. В случае значительного изменения технологии работы, роста объемов грузовой работы (более 20%), по обоснованному запросу начальника РАФТО, на основании распоряжения начальника ДЦФТО производится внеплановый перерасчет трудозатрат времени.

4) Вновь принятым агентам на период стажировки до сдачи экзамена и допуска к самостоятельной работе, премия не выплачивается.

5) Показатели премирования и размеры премии к должностному окладу агентов СФТО в зависимости от категории станции (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели премирования и размеры премии к должностному окладу агентов СФТО в зависимости от категории станции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели и условия премирования | Категория станции |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Размер премии в % к должностному окладу |
| 1 | Выполнение плана общей погрузки грузов на станции | 15 | 15 | 10 | 10 | 5 |
| 2 | Выполнение плана получения доходов от подсобно-вспомогательной деятельности по станции | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 |
|  | За каждый процент перевыполнения плана доходов от подсобно-вспомогательной деятельности | 1 %, но не более 5 % |
| 3 | Выполнение плана начисления денежной выручки за перевозку грузов по станции | 13 | 10 | 10 | 5 | 5 |
|  | Итого | 40 | 35 | 30 | 25 | 20 |

Из таблицы мы видим, что максимальный возможный процент премии, полученной работником – 40 %, причем расчетные показатели не совсем отвечают за непосредственный производственный процесс. Поэтому, мы высказали предположение руководству НАФТО, что данное положение о премировании не несет в себе мотивационной нагрузки, и должно быть пересмотрено.

6) Агентам, выполняющим функции старшего агента, расчетный процент премии увеличивается на 10 %.

7) По Агентству ФТО рассчитывается суммарная премия, в зависимости от планового тарифного фонда, рассчитанного на технологическую численность и процента суммарной премии за выполнение всех установленных показателей.

Между работниками премия распределяется в соответствии с отработанным временем, с учетом коэффициента трудового участия каждого работника (КТУ). КТУ может быть снижен (повышен) в зависимости от факторов снижения (повышения) КТУ.

8) Факторы снижения премии по КТУ до 100% в зависимости от:

а) непосредственных результатов их деятельности;

б) не выполнение обязанностей по должностной инструкции;

в) несвоевременное взыскание причитающихся платежей ОАО РЖД;

г) не выполнение нормативных требований руководящих документов;

д) неправильное оформление перевозочных документов и начисление

провозных платежей;

е) задержка информационных сообщений, некачественная их обработка, искажение отчетности по кругу своих обязанностей;

и) не выполнение в сфере должностных обязанностей распоряжений руководителя РАФТО, начальника смены;

к) не устранение замечаний ревизий и проверок;

л) не обеспечение учета и сохранности материальных ценностей;

м) утрата бланков строгого учета;

н) некачественное оформление документов (без нанесения мате риального ущерба).

9) Факторы повышения КТУ:

а) обучение вновь принятых работников на период их стажировки;

б) активная помощь в работе другим Агентам СФТО;

в) высокая интенсивность труда по сравнению с другими Агентами СФТО.

Базовый коэффициент трудового участия - 1.

При лишении премии работников за наличие дисциплинарного взыскания, производственные упущения, сумма премии перераспределению не подлежит.

В приложении А рассмотрены основные показатели работы НАФТО, из которой видно, что Важную роль занимают объемные показатели, то есть погрузка, упавшая за предыдущий год почти на 30% в связи с мировым экономическим кризисом. Соответственно наблюдается падение денежных показателей – начисление выручки, тариф увеличился благодаря тому, что за 2009 год повышение цен на грузовые перевозки и сопровождающие их платежи повышались трижды.

Производительность труда уменьшилась на 23,4 % по сравнению с 2008 годом, затраты по предприятию на 7,9 %, путем сокращения затрат на материалы, топливо, электроэнергию и др.

В приложении Б рассмотрены показатели производительности труда и среднемесячной заработной платы, а также темпы ее роста в сравнении с 2008 годом.

Анализ заработной платы по НАФТО без учета выплат за преданность компании за 2009 год мы можем увидеть в таблице 2.5, а с их учетом – в таблице 2.6.

Таблица 2.5 – Анализ заработной платы по НАФТО за 2009 г. без учета выплат за преданность компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Руководители | Специалисты | Служащие | В т.ч. агенты | Рабочие | Всего |
| 2008 |   |   |   |   |   |   |
| Фонд, тыс.руб. | 6 400,3 | 7 393,9 | 28 865,5 | 24 454,3 | 495,4 | 43 155,0 |
| Численность | 16 | 24 | 142 | 121 | 2 | 184 |
| Средняя зар. плата | 33 335 | 25 673 | 16 940 | 16 842 | 20 641 | 19 545 |
| 2009 |   |   |   |   |   |   |
| Фонд, тыс.руб. | 6 330,8 | 7 358,7 | 28 403,0 | 24 131,6 | 490,8 | 42 583,4 |
| Численность | 15 | 23 | 130 | 111 | 2 | 170 |
| Средняя зар. плата | 35 171 | 26 662 | 18 207 | 18 117 | 22 723 | 20 874 |
| % к 2008 году |   |   |   |   |   |   |
| Фонд, тыс.руб. | 98,9 | 99,5 | 98,4 | 98,7 | 99,1 | 98,7 |
| Численность | 93,8 | 95,8 | 91,5 | 91,7 | 90,0 | 92,4 |
| Средняя зар. плата | 105,5 | 103,9 | 107,5 | 107,6 | 110,1 | 106,8 |
| Реальная заработная плата | 31 487 | 23 869 | 16 300 | 16 219 | 20 343 | 18 688 |
| % к 2008 г | 94,5 | 93,0 | 96,2 | 96,3 | 98,6 | 95,6 |

Таблица 2.6 – Анализ заработной платы по НАФТО за 2009 г. с учетом выплат за преданность компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Руководители | Специалисты | Служащие | В т.ч. агенты | Рабочие | Всего |
| 2008 |   |   |   |   |   |   |
| Фонд, тыс.руб. | 6 368,5 | 7 119,2 | 28 243,9 | 23 963,9 | 495,4 | 42 227,0 |
| Численность | 16 | 24 | 142 | 121 | 2 | 184 |
| Средняя зар. плата | 33 169 | 24 720 | 16 575 | 16 504 | 20 641 | 19 125 |
| 2009 |   |   |   |   |   |   |
| Фонд, тыс.руб. | 6 161,4 | 7 019,7 | 26 820,1 | 22 856,9 | 470,8 | 40 472,0 |
| Численность | 15 | 23 | 130 | 111 | 2 | 170 |
| Средняя зар. плата | 34 230 | 25 434 | 17 192 | 17 160 | 21 797 | 19 839 |
| % к 2008 году |   |   |   |   |   |   |
| Фонд, тыс.руб. | 96,7 | 98,6 | 95,0 | 95,4 | 95,0 | 95,8 |
| Численность | 93,8 | 95,8 | 91,5 | 91,7 | 90,0 | 92,4 |
| Средняя зар. плата | 103,2 | 102,9 | 103,7 | 104,0 | 105,6 | 103,7 |
| Реальная заработная плата | 30 644 | 22 770 | 15 392 | 15 362 | 19 514 | 17 761 |
| % к 2008 г | 92,4 | 92,1 | 92,9 | 93,1 | 94,5 | 92,9 |
| преданность компании 2008 г | 15,9 | 137,3 | 310,8 | 245,2 | – | 464,0 |
| преданность компании 2009 г | 84,7 | 144,5 | 724,6 | 570,5 | – | 953,8 |
| % к 2008 году | 533,3 | 105,2 | 233,1 | 232,7 | – | 205,6 |

Как видно из таблиц 2.5 и 2.6 за 2009 год средняя заработная плата составила 20 874 рублей, что выше уровня прошлого года на 6,8% или на 1 329 рублей. Реальная заработная плата ниже уровня прошлого периода на 4,3%. Падение реальной заработной платы сложилось из-за следующих факторов:

1. За счет снижения размера премии из-за невыполнения показателей на премирование, а также превышения темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда.
2. За счет введения режима неполного рабочего времени по инициативе работника с февраля 2009 года.
3. За счет предоставления работникам отпусков без сохранения заработной платы в соответствии с поручением Президента ОАО «РЖД» №ПП 91, а также распоряжения №125 от 25.01.09.
4. За счет снижения надбавок и доплат.

Индекс роста потребительских цен за 2009 год составил 111,7%.

Общая сумма индексаций заработной платы, проведенных в 2009 году составила 10,1%. (1 февраля 2009 года – 2,5%, 1 мая 2009 года – 5,4%, 1 августа 2009 года – 1,9%).

В таблице 2.7 представлена численность работников и производительность труда в НАФТО в сравнении 2008-2009 года.

Таблица 2.7 – Численность работников, производительность труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | 2008 г. | План 2009 г. | Факт 2009 г. | % к плану | % к 2008 г. |
| Численность, чел | 184 | 173 | 170 | 98,3 | 92,4 |
| Производительность труда, тыс.тонн/чел. | 84,7 | 66,2 | 66,6 | 100,5 | 78,6 |

Численность работников в 2009 году содержалась ниже уровня прошлого года на 16 человек и плана на 3 человека, за счет выполнения приказа начальника дороги 17-Н от 29 января 2009 г. (введение режима неполного рабочего времени).

Производительность труда (тыс. тонн/чел.) перевыполнена к плану на 0,5%, а к прошлому году упала на 21,4%. Производительность труда по документообороту, к уровню прошлого полугодия упала на 4,9%, (3 785 док/чел – 2008 г., 3 597 док/чел – 2009 г.).

Темп роста заработной платы за 2009 год на 16% превысил темп роста производительности труда (Расчет (без учета выплат за преданность компании) выполняется путем деления уровня роста заработной платы по ЭД на уровень роста потребительских цен (реальная заработная плата) и умножения на 100 – получим уровень роста производительности труда).

Таким образом, расчеты показывают, что необходимы меры по приведению соотношения темпов роста заработной платы в норму: в течении года, ежемесячно, в соответствии с положением о премировании, снижался процент премии работникам предприятия за превышение темпов роста заработной платы. Также, с февраля по октябрь все работники, за исключением работников, согласно перечня работали в режиме неполного рабочего времени (23 работника предприятия работали в режиме полного рабочего времени, согласно перечня ДЦФТО от 04.02.2009).

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в НАФТО, филиале ОАО РЖД и значение для повышения эффективности предприятия

3.1 Совершенствование системы материального стимулирования работников

По нашему мнению, основными мерами по улучшению системы материальной мотивации в НАФТО, филиале ОАО РЖД могут являться:

1. повысить отраслевую минимальную заработную плату;
2. создать механизм вознаграждения сотрудников в строгой зависимости от реальных результатов их труда;
3. усилить мотивацию персонала и повысить ее эффективность за счет увеличения доли сэкономленных ресурсов, которые остаются в распоряжении руководителей производств;
4. провести дифференциацию уровня тарифных ставок и окладов для работников железных дорог разных категорий;
5. осуществить переход от отраслевой единой тарифной сетки к отдельным системам оплаты труда для руководителей, специалистов, служащих и рабочих;
6. усовершенствовать систему аттестации руководителей и специалистов отрасли, повышающую объективность и точность результатов аттестации;
7. уточнить показатели оценки деятельности отраслевых рабочих мест, подразделений и предприятий, для которых имеющиеся показатели недостаточно полно отражают стоящие перед ними задачи и реализуемые функции;
8. сформировать Совета по социальной политике на железнодорожном транспорте для того, чтобы координировать социальную политику и, в частности, все элементы системы мотивации (оплата труда, предоставление социальных льгот и т.п.).

Для того чтобы обеспечить социальную стабильность на железнодорожном транспорте должна быть разработана и реализована отраслевая подпрограмма Федеральной программы занятости. Данная подпрограмма будет включать в себя, в частности, такие меры, как: упреждающая переподготовка высвобождаемых работников, осваивать новые или смежные профессии; перемещать на другие отраслевые рабочие места, а также на внешние для отрасли рабочие места; стимулировать досрочный выход на пенсию; поощрять добровольное увольнение (в том числе, с зачислением высвобождаемых специалистов и работников ведущих профессий в кадровый резерв с частичной выплатой пособий); с выплатой сокращаемым работникам выходных пособий; с сохранением в течение определенного времени за сокращаемым работником и членами его семьи социальных льгот; предоставлять высвобождаемым работникам возможность переобучения в образовательных учреждениях системы переподготовки кадров. Данные мероприятия по содействию занятости высвобождаемого работника будут реализованы, в первую очередь, ОАО РЖД во взаимодействии с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и территориальными органами Минтруда России. Снизить расходы на социальную сферу. Для того, чтобы снизить бремя отраслевых расходов на социальную сферу предполагалось осуществлять следующие меры: продолжение вывода объектов социальной сферы за пределы железнодорожного транспорта в случае, если такой вывод будет финансово-экономически целесообразен; формирование централизованной структуры управления объектами социальной сферы, которые остаются на балансе отрасли, для того, чтобы повысить уровень доходности от эксплуатации этих объектов и сократить затраты на их содержание за счет того, что эти объекты будут сконцентрированы в рамках данной структуры. Повышение окупаемости объектов социальной сферы, в том числе, на основе разворачивания дополнительных платных услуг, которые предоставляются сторонним организациям и физическим лицам; переход от финансирования отдельных объектов социальной сферы к тому, чтобы финансировать отраслевой социальный заказ для стимулирования собственной коммерческой деятельности этих объектов; создавать условия для повышения доли средств самих работников в финансировании расходов на содержание объектов социальной сферы. Вывести объекты социальной сферы. При этом определенная часть объектов сохраняется внутри системы. Для того, чтобы определить перечень таких объектов могут быть применены следующие критерии: нахождение объекта в районе, где железнодорожные предприятия являются градообразующими; обеспечение объектом непосредственную работу железнодорожного транспорта; при выводе объекта произойдет увеличение затрат на оплату социальных услуг. При выводе объектов социальной сферы учитывается мнения соответствующих выборных профсоюзных органов. При выводе Высших и средних специальных образовательных учреждений, они сохранят статус государственного учреждения образования и бюджетный источник финансирования и будут отнесены в непосредственное подчинение МПС России. В ОАО "РЖД" предполагается создание фонда финансовой поддержки вузов и техникумов (колледжей), аналогично тому, который существует сегодня в МПС России. Он создается для того, чтобы укрепить и развить материально-техническую и учебно-лабораторную базу таких учреждений, а также для поддержки учреждений ОАО "РЖД" по переподготовке кадров.

Также было предусмотрено сохранить в системе железнодорожного транспорта учреждения здравоохранения, которые связаны с медицинским обеспечением безопасности процесса перевозок. Такие учреждения продолжат оказывать квалифицированную специализированную медицинскую помощь работникам железнодорожного транспорта, членам их семей, пенсионерам железнодорожного транспорта, будут определять профессиональную пригодность и предупреждать профессиональные заболевания и производственный травматизм работников железнодорожного транспорта. Одновременно предусматривается планомерно сокращать учреждения здравоохранения в соответствии с сокращением количества работников ОАО "РЖД". Кроме того, предусмотрено сохранять общедоступную сеть предприятий торговли и общественного питания при условии, что их деятельность будет безубыточна. Построение социальной политики на железнодорожном транспорте России производится на принципах партнерства с отраслевыми профсоюзами железнодорожников и транспортных строителей. Например, условия труда, заработную плату и другие социальные вопросы в ОАО РЖД будут оговорены в Отраслевом тарифном соглашении.

Помимо этого, ОАО РЖД проводит политику гарантированной стабильной системы оплаты труда: обеспечивается гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, при введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работников извещают не позднее, чем за 2 месяца.

3.2 Разработка нематериального стимулирования

В НАФТО, филиале ОАО РЖД осуществляется социальное, медицинское обязательное и добровольное страхование Работников на основе законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов.

Ведется политика развития у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Предоставляется работникам, находящимся на их иждивении детям в возрасте до 18 лет (не более чем двум), детям Работников, право бесплатного проезда по личным надобностям по разовому транспортному требованию в купейном вагоне поездов дальнего следования всех категорий в направлении туда и обратно.

Работники, награжденные знаком «Почетный железнодорожник ОАО «Российские железные дороги» (приказами Министра путей сообщения СССР, Российской Федерации или президента ОАО «РЖД» знаком «Почетный железнодорожник», знаком (значком) «Почетному железнодорожнику») пользуются в соответствии с Положением о знаке «Почетный железнодорожник ОАО «Российские железные дороги» правом бесплатного проезда по разовому транспортному требованию в двухместном купе в спальном вагоне поездов дальнего следования всех категорий в направлении туда и обратно.

Работники имеют право бесплатного проезда на железнодорожном транспорте общего пользования от места жительства до места работы (учебы) и до места лечения и обратно.

Работники, проживающие на станциях, разъездах, остановочных пунктах, где отсутствует торговая сеть, имеют право бесплатного проезда для приобретения продовольствия и товаров для семейных и хозяйственных нужд в пределах железных дорог - филиалов Компании.

Работники могут, подав письменное заявление, отказаться от права бесплатного проезда по личным надобностям по разовому транспортному требованию с передачей этого права своему ребенку, обучающемуся очно в высших и средних специальных учебных заведениях железнодорожного транспорта. Взамен разового транспортного требования Работника его ребенку оформляются разовые транспортные требования на бесплатный проезд в плацкартном вагоне поездов дальнего следования всех категорий от места жительства к месту учебы и обратно в период каникул два раза в год до достижения им возраста 24 лет.

Работникам, находящимся на их иждивении детям в возрасте до 18 лет, детям Работников, погибших в результате несчастного случая на производстве, до достижения ими возраста 18 лет, предоставляется право бесплатного проезда по личным надобностям в поездах пригородного сообщения на суммарное расстояние двух направлений до 200 км (или в дальних поездах на участках, где отсутствует пригородное сообщение) или выплачивается компенсация в размере и на условиях, установленных Компанией.

Порядок предоставления права бесплатного проезда на железнодорожном транспорте общего пользования, предусмотренного Договором, определяется Компанией по согласованию с Роспрофжелом.

Молодым специалистам предоставляются льготы в соответствии с Положением о молодом специалисте ОАО «РЖД», утвержденным ОАО «РЖД» в 2010 г.

Положение определяет статус и обязанности молодого специалиста, порядок организации его профессионального развития, гарантии и компенсации, а также обязанности компании по отношению к нему.

К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до 30 лет. Статус молодого специалиста закрепляется за выпускником со дня заключения трудового договора с компанией и действует в течение трех лет.

Этот статус может быть продлен только один раз, но не более чем на три года в случае беременности и родов, предоставления отпуска по уходу за ребенком, призыва на военную службу, направления в очную аспирантуру, на стажировку или обучение.

Согласно Положению у молодого специалиста в компании существуют определенные социальные гарантии. Так, после приема на работу выплачивается единовременное пособие; оплачиваются расходы на переезд и расходы по обустройству на новом месте жительства; возмещаются расходы по временному найму жилого помещения или дается специализированное жилье. К тому же предоставляется корпоративная поддержка для приобретения жилого помещения в собственность и безвозмездная субсидия при рождении детей на погашение части ипотечного кредита; устанавливается ежемесячная плата в пять процентов за содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях и общеобразовательных школах-интернатах ОАО «РЖД» с возмещением расходов до полной стоимости за счет средств компании.

В целях закрепления молодых Работников в Компании осуществлять мероприятия по их поддержке в соответствии с целевой программой ОАО «РЖД» «Молодежь ОАО «Российские железные дороги» (2006 – 2010 гг.)», утвержденной распоряжением ОАО «РЖД» от 16 октября 2006 г. № 2072р.

Организовывается среди молодых Работников конкурсы «Лучший по профессии», проводятся торжественные вечера, посвящения в молодые рабочие.

Достойные работники награждаются наградами Компании, представляются к государственным и ведомственным наградам с учетом мнения соответствующего выборного органа Роспрофжела. 4.3.14. В целях обеспечения устойчивого производственно-технологического процесса работы Компании и закрепления кадров осуществляется строительство специализированного жилья по утвержденному плану инвестиций и в соответствии с Концепцией жилищной политики ОАО «РЖД» на 2005-2007 годы и на период до 2010 года.

3.3 Эффективность предложенных мероприятий и их значение

Нами были внесены следующие предложения:

1. повысить отраслевую минимальную заработную плату;
2. создать механизм вознаграждения сотрудников таким образом, чтобы он находился в строгой зависимости от реальных результатов их труда;
3. усилить мотивацию персонала для того, чтобы повысить эффективность за счет увеличения доли сэкономленных ресурсов, остающихся в распоряжении руководителей производств;
4. дифференцировать уровень тарифных ставок и окладов для работников железных дорог различных категорий;
5. осуществить переход от отраслевой единой тарифной сетки к отдельной системе оплаты труда для руководителей, специалистов, служащих и рабочих;
6. усовершенствовать систему аттестации руководителей и специалистов отрасли, для того, чтобы повысить объективность и точность результатов аттестации;
7. уточнить показатели, которые оценивают деятельность на отраслевых рабочих местах, подразделениях и предприятиях, для которых те показатели, которые уже имелись, в неполном объеме отражают задачи, которые перед ними стоят, и функции, которые необходимо реализовывать;
8. сформировать Совет, занимающийся социальной политикой на железнодорожном транспорте для того, чтобы он координировал социальную политику и, в частности, все элементы системы мотивации (оплату труда, предоставление социальных льгот и т.п.).

Существующая система оплаты труда должна создать у людей чувство уверенности и защищенности в завтрашнем дне, включить в действие средства стимулирования и мотивации, которые обеспечить процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников) и при этом, быть полноценной оплатой. [22, с. 95]

#### Для того чтобы выбранная система оплаты труда усиливала мотивацию работников ОАО РЖД, специалисты по кадровому менеджменту предложили провести проектирование в той последовательности, которая приведена ниже:

1. определить цели и принципы системы оплаты (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и т.п.);
2. собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах;
3. проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты;
4. рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты;
5. проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

В первую очередь, должна быть пересмотрена система премирования. По нашему предложению, был разработан проект нового положения о премировании, который предполагается внедрить с июля 2010 года в действие. Согласно него непосредственные руководители производственного процесса будут оценивать вклад каждого работника в данный процесс и в соответствии с этим напрямую будет увязан процент премирования. Который для работников агентств вырастет с 30 % до возможных 70% от соответствующего оклада.

Кроме того, предполагается повышать статус агентов Системы фирменного транспортного обслуживания путем индексации заработной платы и установления новых тарифных окладов, а также путем стимулирования процесса обучения персонала, получения ими высшего специального и неспециального образования.

При премиальной оплате за выполнение планов погрузки и сборов за подсобно-вспомогательную деятельность и планов перевозок, непосредственной работой агентов СФТО является оформление сопутствующей грузовым перевозкам документации. Какова она в процентном соотношении, представлено на рисунке 3.1 (на основании данных, представленных в приложении В).

Рисунок 3.1 – Объемы оформления документации в %% выполняемые агентом СФТО в процессе работы

При проведении прямой связи оплаты труда с его результатами, повысятся стимулы у работников к более эффективному привлечению клиентуры, а соответственно и большему доходу предприятия.

В рамках выделенных направлений совершенствования стимулирования персонала следует осуществить следующие мероприятия:

#### 1) Создать основы функционирования системы развития карьеры работников путем внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией. Провести работу с резервом на выдвижение, индивидуальным психологическим консультированием по вопросам продвижения и карьерного роста, сформировать хорошую коммуникационную систему на предприятии, публичное систематическое информирования о вакансиях в фирме.

#### 2) На основе изучения потребностей и интересов работников проводить дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

#### Так же должен быть усовершенствован действующий список социальных выплат: оплачиваемое время на обед; обеспечение реального медицинского страхования на предприятии; а также страхования от несчастных случаев; предоставлять бесплатные стоянки для автомобилей; оказывать помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; предоставлять право покупки работниками акций; возможность получения кредитов и материальной помощи. Кроме того, значимыми являются такие мотивационные формы, как: хороший моральный климат в коллективе, продвижение по карьерной лестнице, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

#### Общий список социальных выплат предприятию необходимо обсудить с участием работников путем анкетирования, собрания коллектива. Вполне возможно закрепить за отдельными структурными подразделениями различные виды социальных выплат.

#### Для того чтобы усовершенствовать социально-психологические методы мотивации персонала необходимо:

#### Поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе на основе развития системы управления конфликтами.

#### Формировать и развивать организационную культуру.

Внедрение предложенных мероприятий, которые сочетались бы с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Заключение

В данной работе была рассмотрена тема «Методы мотивационного воздействия в менеджменте и их значение для повышения эффективности функционирования предприятия на примере Новосибирского агентства фирменного транспортного обслуживания, филиала ОАО РЖД".

Основной целью выпускной квалификационной работы являлось: изучение теоретических аспектов трудовой мотивации; понять, как организована мотивация персонала в НАФТО, филиале ОАО РЖД; разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала в НАФТО, филиале ОАО РЖД была выполнена.

Задачи, поставленные в начале работы, выполнены, в первой главе было определено понятие трудовой мотивации, исходя из существующих классических теорий мотивации персонала, выяснено, каковы современные подходы к организации персонала.

Во второй главе дана характеристика НАФТО, филиала ОАО РЖД, проанализирована кадровая направленность данного предприятия, а также эффективность основных направлений и прикладных инструментов мотивации персонала.

В третьей главе дана оценка системы материального и нематериального стимулирования в НАФТО, филиале ОАО РЖД, предложены мероприятия по совершенствованию данной системы, оценена эффективность предложенных мероприятий и их значение.

Объектом исследования являлась деятельность Новосибирского агентства фирменного транспортного обслуживания, филиал ОАО РЖД.

В условиях реформирования железнодорожного транспорта поиск новых мотивов и стимулов к труду особенно актуален, так как железнодорожный транспорт является системообразующей отраслью экономики страны, осуществляющей большую часть перевозок грузов и пассажиров. Основу транспортной системы Российской Федерации составляет железнодорожный транспорт, который призван при взаимодействии с другими видами транспорта, своевременно и качественно обеспечивать потребности в перевозках и услугах, жизнедеятельность всех отраслей экономики и национальную безопасность государства, а также формирование рынка перевозок и услуг, связанных с ними.

Сказанное выше позволяет сделать вывод, что основой системы мотивации должна стать эффективная модель стимулирования вклада каждого работника в повышении результативности работы отрасли в контексте колдогодоворного регулирования социально-трудовой сферы и учета особенностей различных социально-экономических групп персонала предприятий.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации, опубликована с учетом поправок, внесенных законами Российской Федерации «О поправках к Конституции Российской Федерации» от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ и от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ // Российская газета Федеральный выпуск. – 2009. – 21 января. – № 4831.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, ч. 1. опубликован с изменениями, внесенными Федеральным законом Российской Федерации «О внесении изменений и дополнений в Гражданский кодекс Российской Федерации» от 23 декабря 2003 г. № 182-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 27 декабря. – № 3375.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации, ФЗ от 30.12.2001 № 197-ФЗ опубликован с учетом изменений, внесенных Федеральным законом Российской Федерации «О внесении изменений в Основы законодательства РФ об охране здоровья» от 25 ноября 2009 г. № 267-ФЗ // Российская газета. – 2009. – 27 ноября. – № 226.
4. «О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте»: Постановление правительства РФ от 18 мая 2001 № 384 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2001. – № 23. – ст. 2366.
5. Распоряжение ОАО "РЖД" от 28 декабря 2007 г. № 2488р «О Коллективном договоре ОАО "РЖД" на 2008-2010 годы» (опубликовано не было).
6. Положение о премировании: утверждено распоряжением ОАО РЖД от 25 октября 2008г. № 2835р (опубликовано не было).
7. Положение о молодом специалисте: утверждено распоряжением ОАО РЖД от 17 марта 2007г. № 1736р (опубликовано не было).
8. Типовое положение об Агентстве фирменного транспортного обслуживания – филиала ОАО РЖД: утверждено распоряжением ОАО РЖД от 10 февраля 2005. – № 171р (опубликовано не было).

Основная литература

1. Анискин Ю.П. Общий менеджмент. – М.: Дело, 2001. – 308 с.
2. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и оплаты труда // Человек и труд. – 2003. – № 1. – С. 101 – 104.
3. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. – М.: Дело, 2002. – 256 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3–е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 523 с.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра–М, 2003. – 176 с.
6. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент). – М.: Дело, 2002. – 394 с.
7. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Ин-т психологии РАН, 2005. – 224 с.
8. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М.: Инфра–М, 2002. – 220 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: Инфра–М, 2002. – 280 с.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2003. – 704 с.
11. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Изд-во Высш. шк., 2002. – 264 с.
12. Резник С. Команда менеджера // Эко. – 2003. – № 3. – С. 183.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д.: Издательство «Феникс», 2003. – 429 с.
14. Самуилов В.М., Чернова Н.В. Управление мотивацией к труду работников в условиях реформирования предприятий. – Екатеринбург: Изд-во Уральского государственного университета путей сообщения, 2002. – 155 с.
15. Управление персоналом современной организации / Под ред. С.В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2003. – 346 с.
16. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – М.: Приор, 2001. – 361 с.
17. Черных А.Б. Системы мотивации персонала корпорации в условиях конкурентной среды // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2006. – №1. – С. 144 – 147.
18. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности. – М.: «ДИС», 2005. – 176 с.
19. Яковлев Р. Ситуация с оплатой труда соответствует типу экономики, сложившемуся в России // Человек и труд. – 2005. – № 6. – С. 81 – 85.