# Содержание

Введение. 3

1. Генезис теории мотивации 4

1.1 Концепции мотивации 6

1.1.1 Содержательные концепции мотивации 7

1.1.2 Процессный подход к мотивации 14

2. ОАО «Российские железные дороги» 18

2.1 Организация труда работников железнодорожного транспорта 18

2.1.1 План по труду 20

2.1.2 Оплата труда работников железнодорожного транспорта. Сущность заработной платы. 23

2.1.3 Тарифная система 26

2.1.4 Стимулирование труда 30

3. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организации. 34

3.1 Политика железной дроги Си-Эс-Экс Транспортейшн, направленная на снижение текучести кадров. 35

3.1.1 Основные корпоративные льготы, предоставляемые железной дорогой CSXT своим работникам. 37

3.2 Системный подход в управлении персоналом ОАО «РЖД» 45

Заключение 47

Список используемой литературы: 49

**Введение**

Мотивация составляет основу управления человеком. Вот почему проблемы мотивирования персонала являются наиболее сложными в современном менеджменте. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием даже случайной ситуации. Существующие теории мотивации исходят из признания различных типов работников и предусматривают различные стимулы к труду: принуждение, самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

Главным побудительным мотивом трудовой деятельности человека являются материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму. В то же время, в отношении государственных служащих, целесообразно использовать не только инструменты материального (денежного и не денежного) стимулирования, но и, что не менее важно, методы социально-психологического воздействия, стимулы социального статуса.

Мотивация – процесс стимулирования человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать к «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующей фактор, когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе.

#

# 1. Генезис теории мотивации

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На эту концепцию «экономического человека», несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие – приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

Уже давно идентифицированы потребности и влечения как основные элементы в составе человеческой личности, но только со времени приложения теорий Чарлза Дарвина к проблемам психологической адаптации к окружающей среде были обнаружены две важные связи между идеями Дарвина и мотивацией. Первая состоит в том, что люди в силу своей принадлежности к животным, по крайней мере частично, действуют под влиянием инстинктов (утоления жажды, голода, стремления к продолжению рода и т.д.). Вторая заключается в эволюционной роли поведенческих характеристик, к которым относится способность к мотивации, – такой же, как роль характеристик физических.

Уильям Мак-Дугал считал инстинкты основополагающими в поведении человека и подчеркивал преобладание мотивации над восприятием и эмоциями: человек воспринимает то, что он мотивирован воспринять своими инстинктами, и соответствующий объект, будучи воспринятым, вызывает эмоции, которые, в свою очередь, ответственны за действия индивида. Роберт С. Вудворт ввел в употребление термин «влечение» как замену противоречивому термину «инстинкт». Влечение – это сила, снабжающая организм энергией для действия. Зигмунд Фрейд также видел основу человеческого поведения в иррациональных инстинктивных влечениях и был чрезвычайно заинтересован бессознательной природой этих мотивов. Фрейд считал двумя основаниями мотивации человека эрос (жизненный, или сексуальный, инстинкт) и танатос (инстинкт смерти). Однако тезис Фрейда о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг. Это и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента – концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.[1. стр. 547-551]

## 1.1 Концепции мотивации

* Патерналистский взгляд на мотивацию
* Классическая теория Ф. Тейлора
* Иерархия потребностей А. Маслоу
* Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда
* Концепция ERG К. Альдерфара
* Двухфакторная модель Ф. Герцберга
* Теория ожидания В. Врума
* Теория справедливости Дж. Адамса
* Концепция постановки целей Э. Лока
* Комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера

### 1.1.1 Содержательные концепции мотивации

Во все времена человека вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Ответ на вопрос о том, как это сделать, дают две группы концепций.

*Содержательные* делают упор на то, *какие* потребности побуждают людей проявлять активность в труде. Процессные раскрывают*, при каких условиях и каким образом* это становиться возможным. Иными словами, они объясняют *действие механизма мотивации*.

Содержательный подход к проблеме мотивации является исторически первым. В его рамках существует несколько концепций.

*Патерналистская* предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, зависящее, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа в организации, исполнительности, послушания администрации. Гарантированность вознаграждения снижает текучесть кадров, но не оказывает прямого воздействия на производительность. Поэтому в конечном счете его эффект не столь уж велик.

Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал *Ф. Тейлор*, выступивший с ее *классическим* вариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги.

В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение отдельных операций. Такие нормы были получены опытным путем из наблюдения за действиями наиболее сильных и сноровистых исполнителей.

При достижении более высокой производительности труда, чем та, которую они предусматривали, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам. Все это заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

В 1942 г. известный американский социолог А. Маслоу создал концепцию иерархии потребностей, которую изложил в 1943 г. в статье «Теория человеческой мотивации», помещенной в журнале «Психология общения». Концепция возникла под впечатлением от общения с племенем индейцев, где он некоторое время жил, изучая вопросы этической психологии.

Маслоу выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры (рис. 1).

Модель имеет такую форму, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь после того как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высокого уровня.

К первому уровню Маслоу отнес *физиологические* потребности (в пище, жилье, отдыхе и пр.). Их удовлетворение, обеспечивающее человеку элементарное выживание, требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в *безопасности и уверенности в будущем.* Их удовлетворение возможно с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (что позволяет приобрести страховой полис, делать дополнительные взносы в пенсионный фонд, отдыхать), а также работы организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, являющихся *первичными*, невозможна нормальная жизнь практически ни одного цивилизованного человека.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные *потребности в поддержке* со стороны окружения, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образует *потребности в* *признании.* Они удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии, которую, по мнению Маслоу, достигает 1 процент людей, он поставил *потребности в самореализации* (в самопризнании, обретении уверенности), *самоутверждении* относительно независимо от внешнего признания.

Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Понятно, что в деле удовлетворения потребностей высших уровней деньги практически никакого значения не имеют.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест:

* Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
* Предложение о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх (на самом деле потребности не имеют хронологической последовательности и могут даже накладываться друг на друга);
* Утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию.

Ряд положений теории Маслоу развивается другими соратниками содержательного подхода, среди которых, например, доктор философии Гарвардского университета *Д. Мак-Клелланд,* выдвинувший теорию *приобретенных потребностей*. В ней по-своему представлены высшие уровни пирамиды Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность *в успехе* проявляется как стремление человека достигнуть поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми. В случае гарантии успеха люди с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы принять брошенный вызов.

Потребность в *причастности* реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность *во власти* состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, таланта и т.п.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается *концепция ERG К. Альдерфера.* Последний выделяет:

* *Потребности существования*, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;
* *Потребности связи*, нацеленные на поддержание контактов, обретение признания, поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени;
* *Потребности роста*, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях.

Концепция мотивации К. Мадсена предпологает, что людьми движут следующие потребности:

1. *органические* – голод, жажда, половое влечение, материальное чувство, ощущение боли, холода (самосохранение), необходимость выделений и проч.;
2. *эмоциональные* – стремление к безопасности, агрессивности и реализации бойцовских качеств;
3. *социальные* – в контактах, власти (отстаивании своих претензий), деятельности;
4. *деятельные* – в опыте, физической, интеллектуальной (любопытство), эмоциональной (возбуждение), комплексной (творчество) деятельности.

Реализация этих потребностей, по мнению Мадсена, позволяет получить удовлетворение от работы.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель магистра здравоохранения Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг.

Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга.

Потребности Герцберг разбил на две группы: мотивирующие (в признание, успехе, творческом росте, продвижении по службе и проч.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.). Последнее в известной мере адекватны первичным потребностям Маслоу.

В качестве инструмента для оценки степени удовлетворения потребностей он предложил две школ. На одной она отражалась в диапазоне «удовлетворенность – полное отсутствие удовлетворенности», а на другой – «неудовлетворенность – полное отсутствие неудовлетворенности».

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует.

С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот – их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства.

Конкретизацией данного тезиса является парадоксальный на первый взгляд вывод Герцберга о том, что с помощью заработной платы как таковой мотивировать людей нельзя. Для успешного стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивирующих потребностей.[5. стр. 123-136]

Таким образом, руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

В целом позиции сторонников содержательного подхода можно представить в виде табл. 1.

Таблица 1. Сравнение основных концепций содержательного подхода к мотивации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Маслоу** | **Альдерфер** | **Мак-клелланд** | **Герцберг** | **Мадсен** |
| СамовыражениеПризнаниеПринадлежностьБезопасностьФизиологическиепотребности | СуществованиеСвязьРост-- | ДостижениеВластьСоучастие-- | Мотивировкадеятельностью-Гигиенические-- | ОрганическиепотребностиЭмоциональныепотребностиСоциальные потребностиДеятельныепотребности- |

Последователи содержательного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, показали, что людьми движет не один, а несколько потребностей. Но они не смогли объяснить мотивационного механизма, и в первую очередь его поведенческий аспектов, а также влияния внешней среды.

Этот недостаток в той или иной степени был преодолен сторонниками *процессного подхода* к мотивации.

###

### 1.1.2 Процессный подход к мотивации

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения.

В рамках процессного подхода прежде всего необходимо выделить *теорию ожиданий В. Врума*, который считал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции Врум и его соавторы *Л. Портер и Э. Лоулер* попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

При этом сам результат рассматривается ими двояко: как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения (или наказания), связанные с его получением.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название *валентности*.

Если их ценность высока, то валентность положительна; если нет – отрицательна; при безразличном отношении к ним – нулевая.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работ, получению справедливого вознаграждения); называется ожиданием.

Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к той или иной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода), во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода), и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен:

* ценностью для индивидов того или иного вознаграждения;
* четкостью постановки задачи, возможностью ее выполнить с помощью нормальных усилий;
* наличием необходимых условий труда, получением требуемых разъяснений;
* однозначностью связи между результатами и вознаграждением;
* обладанием исполнителями достаточно высоким уровнем ожиданий первого и второго рода и неотрицательной валентностью второго рода, т.е. знанием, что от их усилий зависят определенные результаты, за которыми следует вознаграждение;
* обеспечением обратной связи руководителя с подчиненными относительно удовлетворенности теми вознаграждением.

По сравнению с другими данная теория имеет комплексный характер и более реалистична.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж. Адамса. Она утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

Индивидуальный доходы Доходы других лиц

 =

Индивидуальные затраты Затраты других лиц

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации, социальный статус и проч.

Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудится. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности.

Недовольный работник начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. При этом используются различные противоправные способы увеличения дохода; регулирование личной производительности (темпа и рациональности работы); переход в другое подразделение или увольнение.

Если же людям переплачиваю, большей частью свое поведение они менять, не склонны.

Поскольку подобные оценки весьма субъективны, необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей.[7.стр. 301-309]

Рассмотрение концепций мотивации позволяет сделать вывод о том, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, однако оплата труда играет в ней важную, но не определяющую роль. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждение, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение.

**2. ОАО «Российские железные дороги»**

В России железные дороги как пути сообщения первоначально строились для промышленных целей: перевозки леса, угля, руды, а также готовой продукции внутри промышленных предприятий с целью ее доставки к местам перегрузки на водный транспорт.

Активное строительство железных дорог началось после строительства железной дороги Петербург-Москва (1851 г.) Именно эту дату принято считать началом истории Российских железных дорого.

Современную Россию невозможно представить без железных дорог, которые являются основой развития и функционирования экономик страны.

Железным дорогам принадлежит исключительная роль в освоении новых территорий и регионов, в которых сосредоточены огромные природные и сырьевые ресурсы России.

С 1954 года строительство железных дорог осуществляется Министерством транспортного строительства (ныне ОАО Корпорация «Трансстрой»).

Сегодня железные дороги России представляют собой огромную по протяженности и масштабам систему, функционирующую в сложных инженерно-геологических и климатических условиях. Развернутая длина магистральных железных дорог составляет более 125 тыс. км. В составе железных дорог более 6300 участковых и промежуточных станций….

## 2.1 Организация труда работников железнодорожного транспорта

Организация труда на предприятии представляет собой комплекс мероприятий, обеспечивающих рациональное использование рабочей силы. Она включает расстановку исполнителей в процессе производства, разделение и кооперацию труда, организацию рабочих мест, нормирование и стимулирование труда. Объектом организации труда является живой труд работников трудового коллектива.

На железнодорожном транспорте труд работников организую с учетом особенностей производственной деятельности этой отрасли. Железнодорожный транспорт по организационной структуре делиться на хозяйства: локомотивное, вагонное, пути, перевозок и т.д. В каждом хозяйстве выполняют конкретные операции, обеспечивающие перевозки грузов и пассажиров.

Производственные процессы взаимосвязаны, и, следовательно, трудовые процессы должны быть согласованы и выполняться комплексно. Согласование производственных процессов достигается на базе графика движения поездов.

Многообразие производственных процессов на железнодорожном транспорте требует привлечения для их выполнения работников различных профессий и специальностей.

Первичным производственным подразделением является производственный участок, где осуществляются конкретный технологический процесс или его законченную часть. Участок обслуживает одна или несколько производственных бригад.

Производственные участки или другие подразделения (цеха, отрасли и т.д.) составляют предприятие.

Организация труда решает следующие задачи. Первая – экономическая – предполагает ускорение темпов роста производительности труда за счет улучшения применения рабочей силы и более полного использования производственных фондов, а также предметов труда. Вторая – психофизиологическая – характеризуется соблюдением наиболее благоприятных производственных условий, обеспечивающих сохранение в процессе труда здоровья и работоспособности человека. Третья – социальная – направленная на обеспечение условий для всестороннего и гармоничного развития личности, повышения степени содержательности и привлекательности труда.

Организация труда рабочих и служащих на предприятиях железнодорожного транспорта происходит в условиях, отклоняющихся от нормальных:

* круглосуточная работа по сменам или скользящим графикам, несовпадение дней отдыха с субботами и воскресеньем;
* воздействие природно-климатических факторов при выполнении работ на открытом воздухе;
* работа на движущемся подвижном составе, наличие шума и вибрации;
* повышенные физические и нервно-эмоциональные нагрузки, большие переходы в рабочей зоне, выполнение операций в неудобной позе;
* наличие элементов риска в работе (выполнение операций в зоне движения подвижного состава, на высоте, при высоком электрическом напряжении, повышения ответственности за свои действия и т.д.).

Основными направлениями совершенствования организации труда являются:

* разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
* улучшение организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров;
* совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;
* рационализация трудового процесса, внедрение передовых приемов и методов труда;
* совершенствование нормирование труда;
* совершенствования норм и методов материального и морального стимулирования труда;
* улучшение условий труда.

Организация труда предусматривает укрепление дисциплины труда. На железнодорожном транспорте очень важно четко выполнить действующие правила и инструкции.

### 2.1.1 План по труду

План по труду содержит такие показатели, как производительность труда, численность работников, фонд оплаты труда и среднемесячная заработная плата.

При действующей системе планирования разработку плана по труду производится на основе установленного вышестоящей организации лимита фонда заработной платы, численность работников по перевозкам и заданного процента роста производительности труда не перевозках.

При расчете процента роста производительности исходит из базы, которую принимают по отчету года, предшествующего плановому периоду.

Лимит численности работников по перевозкам устанавливают вышестоящие организацией. При этом учитываются факторы, снижающие численность работников (введение новых технических средств, ресурсосберегающих технологий, улучшение технологий, улучшение эксплуатационных технологий и др.), и факторы, которые увеличивают потребность в контингенте (вновь вводимые производственные объекты и производственные мощности).

Численность работников на железнодорожном транспорте определяют в три этапа.

На первом этапе рассчитывают общую численность работников, исходя из планового объема работ и выработки одного работника.

На втором этапе определяют численность работников по видам деятельности, участкам, цехам на основе прогрессивных норм выработки, норм времени и плановой программы работ (услуг). При этом численность работников всех видов деятельности не должна превышать численности работников линейного предприятия.

На третьем этапе вычисляют профессионально-квалификационный состав работников на основе технологического процесса и единого тарифно – квалификационного справочника (ЕТСК) работ и профессий рабочих. На основе ЕТКС производят отнесение каждой работы (операции) к соответствующему тарифному разряду.

Явочную численность работников рассчитывают в плане одним из трех способов:

* по плановому объему работы и нормам выработки или плановой трудоемкости и нормам времени;
* по количеству оборудования, технических устройств, обслуживаемых рабочих мест и номам обслуживания в одну смену;
* по числу структурных подразделений или штатному расписанию, которое устанавливается в зависимости от класса и группы подразделения.

Первым способом рассчитывают плановую (списочную) численность работников локомотивных бригад в грузовом движении, рабочих, занятых на деповском ремонте вагонов, грузчиков и др.

По плановой трудоемкости определяют численность работников, занятых на ремонте локомотивов.

Численность руководителей, специалистов и технических исполнителей определяют классом и группой линейного предприятия, его структурой и штатным расписанием.

Процент на замещение отпускных и больных зависит от средней продолжительности отпуска по данной группе работников. Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью не менее 24 рабочих дней в расчете на пятидневную рабочую неделю. При расчете процента на замещение отпускных учитываются и ежегодные дополнительные отпуска, предоставляемые работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, с ненормированным рабочим днем и др. численность рабочих на замещение отпускных и больных колеблется в среднем от 8 до 11%, а для локомотивных бригад достигает 20%.

Численность работников на замену отпускных, больных увеличивается в том случае, если по характеру производства невозможно заменить отсутствующих работников другими, имеющимися в наличии.

Планирование фонда оплаты труда осуществляют, исходя из лимита численности персонала, занятого на перевозках, и среднемесячной заработной платы.

За базу принимают среднемесячную заработную плату отчетного периода и ее индексацию на процент роста цен на продовольственные товары и услуги в плановом периоде.

Фонд заработной платы и численность работников, занятых на погрузо-разгрузочных работах, капитальном ремонте пути, зданий и сооружений, и работников не списочного состава определяется линейным предприятием самостоятельно. Среднемесячную заработную плату индексируют в том же размере, что и на перевозках.[14.]

###

### 2.1.2 Оплата труда работников железнодорожного транспорта. Сущность заработной платы

Заработная плата – выражение в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, и поступает в личное потребление работника. Получение заработной платы, участие в прибылях являются основными формами удовлетворения личных потребностей.[11]

Организация заработной платы на предприятии определяется тремя взаимосвязанными элементами: нормированием труда, тарифной системой, формами и системами заработной платы.

Нормирование труда позволяет установить всесторонне обоснованные нормы его затрат, которыми оценивается результаты труда. Нормы служа основой для оплаты труда и для материального поощрения работника в зависимости от его вклада в общие результаты коллективного труда.

Тарифное нормирование заработной платы направлено на обеспечение правильной оценки оплаты конкретных видов труда в зависимости от его количества, качества и условий, в которых он осуществляется. Главным содержанием тарифного нормирования является разработка тарифной системы оплаты труда, которая включает тарифную ставку, тарифную сетку и тарифно-квалификационные справочники.

Разработка и использование различных форм и систем оплаты труда позволяют применить в каждой группе и категории работающий определенный порядок исчисления заработка.

Заработная плата состоит из основной части, носящий постоянный характер, и дополнительной, имеющей переменный характер (рис. 1.). Переменная часть представляет собой различные виды премий, доплат и надбавок.

Для того, чтобы заработная плата явилась мощным побудительным стимулом к высокопроизводительному труду, ее организация должна осуществляться при соблюдении предприятием следующих принципов: правильности установления зависимости заработной платы от количества и качества труда; повышения уровня оплаты труда на основе роста его производительности, соответствие форм и систем заработной платы специфике организации производства; усиление роли премий, зависящих от размеров получаемой прибыли, обеспечение правильного соотношения между уровнем оплаты труда рабочих, специалистов, служащих, руководителей; простота построения оплаты труда каждого работника предприятия; дифференциации заработной платы в зависимости от условий труда и района проживания.

Предприятия имеют широкие права в области оплаты труда, а именно: они могут определять формы и системы оплаты труда; вводить доплаты за совмещение профессий (должностей) и расширение зон обслуживания; устанавливать по каждой категории работников надбавки и доплаты; разрабатывать и утверждать положения о премировании работников; определять конкретные направления использования фондов материального поощрения.

Организация заработной платы включает и механизм ее индексации. Индексация – это увязка денежных доходов населения с темпами роста цен, т.е. инфляция, осуществляемая государством для поддержания реальных доходов населения на определенном уровне.[11] Индексация заработной платы на железнодорожном транспорте осуществляется с 1992 г. в соответствии с принимаемым ежегодно Отраслевым тарифным соглашением. Размер индексации заработной платы определяется на основании данных Госкомстата России о годовом росте цен на потребительские товары и услуги. Отраслевое тарифное соглашение устанавливает размер индексирования заработной платы, учитывая рост на потребительские товары и услуги.

###

### 2.1.3 Тарифная система

Тарифная система оплаты труда представляет собой совокупность нормативов, используемых для дифференциации и регулирования уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от квалификации, условий, тяжести и интенсивности труда, а также особенностей производства.

При организации оплаты труда применяют три основных элемента тарифной системы: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, тарифно-квалификационные характеристики служащих, тарифные сетки и стартовые (минимальные) тарифные ставки.

***Единый тарифно-квалификационный справочник*** представляет собой сборник, содержащий тарифно-квалификационные характеристики рабочих, сгруппированные по производствам и видам работ независимо от того, на предприятиях какой отрасли эти производства и вида работ имеются. Этот сборник выполняет роль государственного нормативного документа.

На основе ЕТКС осуществляется тарификация работ и рабочих, т.е. отнесение каждой работы (операции) к соответствующему тарифному разряду, а также присвоение рабочим тарифных разрядов, соответствующих их квалификационной подготовки.

Тарификация служащих (руководителей, специалистов и технических исполнителей) выполняется на основе тарифно-квалификационных характеристик, которые обеспечивают единство в определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований.

Тарифно-квалификационные характеристики распространяются на работников всех предприятий отрасли. Одновременно определяются требования к необходимому профилю подготовки работников.[13]

***Тарифная сетка*** является важным элементом тарифной системы. Она устанавливает определенные соотношения в размерах тарифных ставок в зависимости от квалификации, сложности труда. Эти соотношения состоят из установленного числа разрядов и соответствующих им тарифным коэффициентов, которые показывают, во сколько раз оплата труда соответствующего разряда больше оплаты работ, тарифицируемого по 1-му разряду.

Весь персонал предприятия железнодорожного транспорта, занятый в основной деятельности, оплачивается в соответствии с Отраслевой единой тарифной сеткой (ОЕТС) (табл. 2 – приложение 1.), кроме рабочих локомотивных бригад и занятых на погрузочно-разгрузочных работах. Оплату труда рабочих локомотивных бригад, выполняющих различные виды работ, и рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах и имеющих дело с разнообразными родами грузов, производятся с учетом конкретных условий их труда.

Отраслевая единая тарифная сетка состоит из 18 разрядов и предусматривает дифференциацию оплаты труда с соотношением 18-го разряда к 1-му 10,07. Тарифные коэффициенты сгруппировываются по категориям работников и уровню управления и возрастают с каждым последующим более высоким разрядом квалификации. Межразрядная разница в тарифных коэффициентах установлена на уровне 10% и выше.

Все работники, занятые в основной деятельности железных дорог, разбиты на пять групп: рабочие, не связанные с движением поездов и ремонтом технических средств; рабочие, связанные с движением поездов и ремонтом технических средств; служащие – технические исполнители; специалисты; руководители.

Для рабочих, связанных с движением поездов и ремонтом технических средств, установлены тарифные коэффициенты, увеличенные на 10%, что позволяет повысить стимулирование этой категории рабочих.

Тарификация рабочих по сложности труда и квалификации осуществляется по восьми разрядам (с 10 го по 8-й).

Для служащих – технических исполнителей всех специальностей предусмотрены единые тарифные коэффициенты и разряды со 2-го по 8-й. эти тарифные коэффициенты на 15% выше, чем у рабочих, и на 5% выше, чем у рабочих, связанных с движением поездов.

Для специалистов предусмотрена тарификация с 3-го по 14-й разряд. При этом тарифные коэффициенты (тарифные ставки) дифференцированы в зависимости от уровня управления (предприятия, отделение дороги или управление железной дороги). С повышением уровня управления возрастает тарифный коэффициент. Этим обеспечивается материальная заинтересованность специалистов при переходе в вышестоящие организации, даже при одном и том же разряде оплате труда.

Для руководителей предусмотрена тарификация с 6-го по 18-й разряд. Тарифные коэффициенты дифференцированы в зависимости от уровня управления (предприятия, отделение дороги и управление железной дороги), социальной ответственности по занимаемой должности, класса предприятия, определяемого объемом выполняемой работы и сложностью управления.

Оплату труда рабочих локомотивных бригад производят по видам выполняемой работы в зависимости от видов движения поездов (табл. 3.). При работе в одно лицо (одним машинистом без помощника) тарифные ставки повышаются в зависимости от видов движения, сложности работ и загрузки локомотивов. Также повышаются тарифные ставки при работе с тяжеловесными и длинносоставными поездами.

Таблица 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Работа | Машинисты локомотивов | Помощники машинистов локомотивов |
| С пассажирскими поездами, следующими по участку обслуживания бригад со среднетехнической скоростью, км/ч:Свыше 100До 100С пригородными поездамиСо сквозными, участковыми и сборными поездамиМаневровая | 4,123,343,343,342,77 | 3,092,512,512,512,08 |

Оплата труда грузчиков и механизаторов, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, осуществляют в зависимости от рода и массы груза.

Тарифная ставка (оклад) – это абсолютный размер оплаты труда рабочих и служащих за единицу рабочего времени. Исходной является тарифная ставка рабочего 10 го разряда первой группы (не связанной с движением поездов), тарифные коэффициент которого равен единице.

Тарифную ставку рабочего первого разряда определяют, исходя из минимального размера оплаты труда, определенного в отрасли. Размер минимальной заработной платы является государственной социальной гарантией и должен устанавливаться на уровне стоимости потребительской корзины.

Минимальный размер оплаты на предприятиях железнодорожного транспорта устанавливают на основе коллективно-договорного соглашения между ОАО «РЖД» и профсоюзом рабочих железнодорожного транспорта и транспортного строительства на основе социального партнерства.

Оплата труда работников, занятых в основной деятельности железных дорог, осуществляется на основе единых тарифных ставок и окладов, определяемых, исходя из минимальной заработной платы в отрасли, и тарифных коэффициентов, предусмотренных ОЕТС. Зная тарифную ставку рабочего 1-го разряда и пользуясь тарифными коэффициентами, можно определить тарифные ставки для остальных разрядов квалификации.

Оплату труда руководителей, специалистов и технических исполнителей производят по месячным должностным окладам, размер которых определяют умножением минимальной заработной платы, установленной в отрасли, на тарифный коэффициент присвоенного разряда квалификации.

В тарифных ставках и окладах, определяемых на основе ОЕТС, учтены квалификация работников и сложность выполняемых ими работ. При расчете заработной платы учитывают также доплаты, надбавки и другие выплаты стимулирующего характера, предусмотренные законодательством Российской Федерации. Виды и размеры надбавок и доплат стимулирующего характера предприятия определяют самостоятельно в пределах средств, имеющихся в их распоряжении.[13]

### 2.1.4 Стимулирование труда

Для стимулирования труда на предприятиях широко используются системы премирования и вознаграждения. Премия, являясь составной частью заработной платы, позволяет наиболее полно использовать принцип личной и коллективной материальной заинтересованности.

Премии выплачивают за обеспечение рентабельности работы предприятия, за высокие достижения в труде, улучшение качества выполняемых работ, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции (работ) и другие конечные результаты хозяйственной деятельности.

Работники ОАО «РЖД» премируются из фонда оплаты труда. Кроме того, премии могут выплачиваться из других источников, например, за счет экономии материалов, топлива, электроэнергии (рис. 1.).

Премии выплачиваются в соответствии с положениями, разрабатываемыми на предприятиях. Положение должно содержать показатели и условия премирования, размеры премии, круг премируемых работников, периодичность и источник премирования. Конкретные показатели и условия премирования устанавливаются: рабочим и коллективам бригад – исходя из установленных производственных (нормативных) заданий, служащим – исходя из задач соответствующих структурных подразделений.

Премии должны быть гарантированы определенным источником их выплаты. Премия за экономию топлива, электрической и тепловой энергии выплачивается работникам предприятия, для которых утверждены удельные нормы расхода топлива, электрической и тепловой энергии и где учитывается их фактический расход. Премирование распространяется только на тех работников, от которых зависит экономия топлива и энергии. Источником премирования является стоимость сэкономленного топлива или электроэнергии. Размер премии определяется положением о премировании и начисляется на тарифную ставку с учетом доплат за условия труда, работу в ночное время, класс квалификации, профессиональное мастерство, руководство бригадой, совмещение профессий и должностей.

В соответствии с Отраслевым тарифным соглашением для работников, занятых в основной деятельности ОАО «РЖД», и работников промышленных предприятий введены ежемесячная выплата вознаграждений за выслугу лет. Размер вознаграждения за выслугу лет устанавливается в зависимости от стажа непрерывной работы в процентах от месячной тарифной ставки (оклада).

Кроме текущего премирования (за месяц, квартал), всем работникам предприятия может быть установлена выплата вознаграждения по результатам работы за год. Размер годового вознаграждения зависит от суммы получаемой заработной платы и стажа работы на данном предприятии. Отчисления в резерв на выплату вознаграждения по итогам работы за год производится, исходя из среднемесячной зарплаты.

Действующей системы оплаты труда предусмотрены гарантии и компенсации для лиц, работающих в тяжелых климатических условиях. Для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и в местностях, приравненных к ним, начисляются процентные надбавки на заработок (без учета районного коэффициента).

Для оплаты труда работников железных дорог, расположенных в северных и отдаленных районах с тяжелыми природными и климатическими условиями, вводятся районные коэффициенты к заработной плате. Введение районных коэффициентов не образует новых тарифных ставок и должностных окладов. Коэффициенты применяются к заработку, за исключением надбавок за работу в районах Крайнего Севера.

Приоритетные задачи Компании ОАО «РЖД» – обеспечение безопасности условий труда, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний за счет минимизации рисков возникновения несчастных случаев на производстве, ориентации подразделений на максимально безопасные технические процессы и оборудование. В Компании наметились положительная тенденция снижения производственного травматизма. Однако в 2007 г. и в январе – августе 2008 г. наезды подвижного состава на путевых рабочих стали основным травмирующим фактором.

Внедрение систем оповещения должно снизить уровень риска наезда подвижного состава на работающих на пути людей за счет заблаговременного их предупреждения о приближении подвижного состава, что позволит им своевременно выйти из опасной зоны.

На российских железных дорогах с различной степенью эффективностью и масштабов внедрения используются стационарные и переносные устройства предупредительной сигнализации:

* стационарная система автоматического оповещения путевых бригад о приближении поезда «Сигнализатор приближения поездов» (разработка МИИТа, ВЗИИТа и ГТСС);
* перегонное устройство оповещения «Автосигналист»;
* речевой информатор РИ-1 (применяется на Приволжской и Московской железных дорогах);
* система автоматического речевого оповещения о приближении поездов и маневровых составов к месту проведения работ на стрелочных переводах «Сирена»;
* система оповещения персонала постов о приближении поезда СОП-01, разработка ВНИИЖТа, 2005 г.[14]

Новые отечественные и зарубежные автоматизированные предупредительные системы должны найти более широкое применение на сети дорог, что будет реально способствовать снижению уровня смертности и производственного травматизма при производстве строительных и профилактических работ на железнодорожных путях.

# 3. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организации

Развитие кадрового потенциала ОАО «РЖД» требует новых подходов в решении задач, связанных с подбором, расстановкой, подготовкой и переподготовкой кадров, оценкой их работы и потенциальных возможностей, планирование продвижения, снижением текучести, созданием мотивации на производительный труд и на конечный результат компании. Управление персоналом является одним из направления комплексной системы менеджмента качества.

Большой интерес представляет кадровая политика, проводимая американской железнодорожной компанией Си-Эс-Экс Транспортейшин (CSXT), опыт которой может быть серьезно и критически изучен и адаптирован к условию ОАО «РЖД».

##

## 3.1 Политика железной дроги Си-Эс-Экс Транспортейшн, направленная на снижение текучести кадров

Из 560 железнодорожных компаний США только семь относятся к 1 классу. Именно на это небольшое количество дорог, относящихся к 1 классу, приходится большая часть железнодорожной деятельности на территории США. Железные дороги 1 классу выполняют более 96% грузооборота, приходящегося на железнодорожный транспорт страны. На их долю приходятся более 90% персонала, занятого в отрасли.

Одной из крупнейших железнодорожных компаний 1 класса является дорога Си-Эс-Экс Транспортейшен (CSXT). На 1 января 2009 г. численность ее персонала составляла 32987 человек. Основным документом, регламентирующим поведение ее работников на службе и охватывающим весь персонал от чернорабочего или уборщика до руководителя корпорации является так называемый Этический Кодекс.

При зачислении на работу новых работников не только знакомят с этим документом, но и предупреждаю, что ни их непосредственный начальник, ни какой-либо иное лицо, независимо от его должностного ранга, не вправе требовать от них нарушения его положений (равно как и положение законов страны). Соответственно наличие прямого или косвенного указания руководящего лица не будет рассматриваться в качестве уважительной причины для нарушения требований Кодекса или законов. Работникам сообщается также бесплатный номер корпоративного телефона круглосуточного действия («горячая линия»), по которому они могут сообщить о наблюдаемых ими или предполагаемых нарушениях Этического Кодекса (если по каким-либо причинам они не хотят обращаться со своим вопросом к непосредственному начальнику). При этом любая попытка запугивания, преследования, мести лицу, выявившему нарушение или обратившему на него внимание, сама по себе будет рассматриваться как чрезвычайно серьезное нарушение Кодекса, которое повлечет за собой меры к виновному или виновным вплоть до увольнения или даже привлечения к уголовной ответственности.

На основании поступивших по «горячей линии» звонков, регулярно составляются доклады, которые представляются на рассмотрение Комитета по аудиту.

Как отмечается в Кодексе, отношение друг к другу всех работников CSXT независимо от их служебного ранга, всегда должно базироваться на взаимном уважении. Разумеется, дорога признает и выполняет все принципы, которые были закреплены в последние десятилетия в законодательстве США и являются обязательными для всех работающих на территории США компаний: равных возможностей при найме на работу и продвижении по службе, предотвращения дискриминации по расовому, этическому, или какому-либо иному принципу, защиты работников от запугивания, притеснений, издевательств в любой форме (включая унижающие человеческое достоинство словесные высказывания), сексуальных домогательств и т.д. В то же время для некоторых категорий (женщин, лица с физическими недостатками, ветераны военных действий, представители различных меньшинств) существуют льготы при приеме на работу и определении условий работы в дальнейшем, что опять-таки не специфично для железных дорог, но является обычной практикой для крупных и средних компаний в США.

Следует отметить, что социальной группой, из которой американские железные дороги готовы особенно охотно набирать новые кадры, и представителям которой добровольно будут отдавать предпочтение, являются бывшие военнослужащие, увольняемые из Вооруженных Сил. Эта готовность нашла свое выражение в том, что в число 50 компаний США, которые были признаны наиболее дружественными по отношению к военным отставникам, желающим найти себе работу в гражданском секторе, вошли четыре железных дорог (все – железные дороги 1 класса).

В целях более полного раскрытия человеческого потенциала, укрепления взаимопомощи и создания для работников CSXT более комфортабельных условий, в том числе и во внерабочее время, в компании действует так называемый Совет по единству через разнообразие (Global Diversity Council), состоящий из большого количества групп, сформированных в основном по этническому принципу или принципу общности происхождения (землячеств), а в некоторых случаях – и по принципу общностей потребностей или интересов (например, группа «работающих родителей», т.е. семей, где оба родителя заняты на производстве). Совет имеет консультативный статус при руководстве CSXT и может при необходимости напрямую обращаться к ведущим менеджерам компании, курирующим те или иные вопросы.[17,18]

## 3.1.1 Основные корпоративные льготы, предоставляемые железной дорогой CSXT своим работникам

Дорога CSXT предоставляет своим работникам целый ряд всевозможных льгот и возможностей участия в различных корпоративных программах.

Приведенный ниже список носит обобщенный характер. Конкретные условия могут несколько различаться в зависимости от профсоюза, в котором состоит работник, или особенностей его трудового контракта.

|  |
| --- |
| **Возможность сбережения средств и инвестирования** |
| **Предложение / План** | **Требования к стажу участника** | **Краткое описание** |
| Сберегательный план CSXTtra | С момента начала работы | Программа 401 (k) Работник отчисляет определенную сумму от своего заработка (до 50% базовой зарплаты). CSXT добавляет к перечисленной сумме 50% от 6% первого взноса работника. Действуют ограничения, установленные Налоговым управлением США |
| План предоплаты за обучение в колледже (План 529) | С момента начала работы | План сбережений на оплату обучения в колледже; позволяет экономить на налогах. |
| План пенсионного обеспечения | С момента начала работы (для работников железной дороги CSXT и некоторых других подразделений корпорации CSXT) | План частично финансируется государством. Другую часть финансирует компания за счет специальных взносов, которые являются альтернативной обычной (применяемой в других отраслях) системы финансирования пенсий за счет социального налога, взимаемого как с работодателя, так и с работника. Право на пенсию приобретается через 5 лет после начала работы. После выхода на пенсию пенсии выплачиваются раз в год через Железнодорожный пенсионный фонд. |
| Собственный пенсионный план CSXT 866-CSXT-PAYS | От 1 года и больше; возраст от 21 года | Полностью финансируется корпорацией CSXT. Право на пенсию приобретается через 5 лет после начала работы. |
| Оплата расходов на обучение | 3 месяца | Выплат компенсации за понесенные в связи с обучением расходы в размере до $3500 в год |

|  |
| --- |
| **Охрана здоровья и благосостояния работников** |
| **Предложение / План** | **Требования к стажу участника** | **Краткое описание** |
| Медицинская страховка. Включает покрытие расходов по услугам врача, на лекарства, услуги психотерапевта, прочие расходы, связанные с обслуживанием пациента, а также скидки на обследования у окулиста и выписку очков в рамках плана Vision One. (Представляются дополнительные скидки). | С момента начала работы | * План медицинского страхования с 80%-м возмещением расходов
* Возможность выбора конкретного варианта плана медицинского страхования
* Возможность выбора варианта POS II (для большинства географических районов).
* Страховая программа по выбору работника и возможностью открытия личного счета, на который будут перечисляться его страховые накопления.

Условием предоставления является ежемесячные отчисления из заработной платы (до уплаты налогов). Возможна оплата за счет кредита (50 долл./месс.). |
| Стоматологическая страховка (PPO) | С момента начала работы | В различных вариантах может предусматривать оплату 100%, 75%, или 50% услуг. Требует ежемесячных взносов со стороны работника. |
| Страховка на другое лицо | С момента начала работы | Медицинская/стоматологическая страховка для другого лица того же пола по льготным (групповым) расценкам. Оплачивается работником. |
| План экономии за счет уменьшения налоговых платежей (TSRP) | С момента начала работы (пропорционально стажу) | Отчисления перед уплатой налогов (в размере до 5000 долл.) на оплату медицинских расходов и расходов по содержанию иждивенцев. CSTX оплатит 50% указанной суммы, но не более 1000 долл. |
| План охраны зрения | С момента начала работы | Страховка на услуги окулиста, включая регулярные осмотры, выписку очков, контактных линз и лазерной коррекции зрения. Оплачивается за счет ежемесячных совместных взносов компании и работника. |
| Страховка жизни | С момента начала работы | Базовое страхование жизни – в размере двойного годового заработка плюс значительный бонус. Оплачивается CSXT. Добровольное страхование жизни – дополнительная групповая страховка, распространяющаяся как на самого работника, так и на находящихся на его иждивении (экономических зависимых от него) лиц. Страховые взносы вносятся самим работником. |
| Программа помощи персоналу | С момента начала работы | Программа конфиденциального консультирования работников и зависимых от них лиц. |
| Кратковременная нетрудоспособность | С момента начала работы | Выплачивается 100% месячной заработной платы на протяжении срока до 182 дней (в зависимости от стажа). |
| Стойкая нетрудоспособность | С момента начала работы | Выплачивается 60% месячной заработной платы при условии, что общий размер выплат (из всех источников) не превышает 10000 долл. Возможно приобретение дополнительных страховых полюсов. |
| Личное страхование от несчастных случаев | С момента начала работы | Страховка от гибели или увечья в результате несчастного случая выплачивается в размере двойного годового заработка плюс значительный бонус. Оплачивается CSXT. Возможно приобретение дополнительных страховых полисов (оплачиваются самим работником). |
| Страхование от несчастных случаев в пути | С момента начала работы | Страховка от гибели или увечья в результате несчастного случая, происшедшего во время поездки работника по делам компании. Предусматривает выплату пяти годовых заработков (но не более 1 млн. долл. максимально). Оплачивается CSTX. |
| Отпуск | С момента начала работы | Предоставляется отпуск продолжительностью от 2 до 5 недель в зависимости от стажа работы и конкретного подразделения. |

|  |
| --- |
| **Прочие предложения** |
| **Предложения / План** | **Требования к стажу участника** | **Краткое описание** |
| Программа стимулирования менеджмента (MICP). Долгосрочный план стимулирования (LTIP). | С момента начала работы | Бонус по итогам работы за год, размер которого зависит от служебного положения менеджера, показателей деятельности компании и личного трудового вклада. Долгосрочный бонус зависит от результатов деятельности компании (Выплачивается менеджерам 6 ранга и выше). |
| Праздники | С момента начала работы | Имеется 11 праздничных нерабочих дней (из которых два приходятся на праздники, не имеющие постоянных дат). |
| Услуги юридического характера | С момента начала работы | Предоплаченные юридические услуги. Требуются ежемесячные взносы работника. Компания не участвует в оплате. |
| Финансовое планирование | С момента начала работы | Бесплатные и платные (на основе регулярных взносов) услуги по финансовому планированию. Предоставляются как в рамках системы Ameriprise, так и на основе бесплатных программ, распространяемых через сеть Интернет. |
| Отпуск на время военных сборов | С момента начала работы | CSTX предоставляет членим Национальной гвардии и резервистам Вооруженных Сил отпуска на время военных сборов и компенсирует им разницу в оплате. |
| Программа вознаграждения за особые трудовые достижения | С момента начала работы | CSTX отмечает как целые трудовые коллективы, так и отдельных работников, добившихся выдающихся трудовых достижений, денежными премиями, а также поощрениями в иных формах. |
| Программа награждения за длительную безупречную службу | С момента начала работы | Предусматривает вручение наград за длительную безупречную службу по юбилейным датам. |
| Клуб взаимопомощи работников CSTX | С момента начала работы | Добровольная организация, деятельность которой направлена на решение повседневных проблем работников дороги и местных жителей. |
| Группа по интересам | С момента начала работы | Добровольные организации, в совокупности позволяющие работникам с различными потребностями и интересами чувствовать себя более комфортабельно и способствующие укреплению компании. |
| Программа раскрытия потенциала работников | С момента начала работы | Организационно оформленная программа индивидуального шефства, в рамках которой новый работник может получить опытного наставника сроком на один год. |
| Семинар по развитию навыков руководства | С момента начала работы | Заседания проводятся под руководством инструктора. На них проводится инструктаж и привлекаются наставники, обладающие навыками руководства. |
| eLearning @ CSTX SkillPort | С момента начала работы | Пакет программ обучения с помощью Интернета. Включает в себя свыше 800 курсов наряду с занятиями на тренажерах, изучения памяток / инструкции и т.д. |
| План добровольного страхования AFLAC | С момента начала работы | Перечисление взносов происходит до уплаты налогов. Страховка распространяется на заболевания раком, несчастные случаи и предусматривает возмещение утраченных доходов. |

|  |
| --- |
| **Скидки, предоставляемые работникам при оплате товаров или услуг** |
| **Предложение** | **Требования к стажу участника** | **Краткое описание** |
| На приобретение автомобилей | С момента начала работы | Различные скидки, размер которых определяется по соглашению с производителем. Участвуют такие крупнейшие компании как:* Auto Nation
* Chrysler
* Ford
* Nissan
* Subaru
* Volkswagen
 |
| На услуги беспроводной связи | С момента начала работы | Участвуют компании:* AT&T/Cingular Programs
* Sprint/Nextel
* T-Mobile
* Verizon
 |
| На покупки в фирменных магазинах компании General Electric | С момента начала работы | Скидки в размере до 20% на продукцию компании, а именно:* Холодильники
* Микроволновые печи
* Стиральные машины
* Кухонные плиты
* Посудомоечные машины и т.д.
 |
| На страховые услуги компании MetLife | С момента начала работы | Добровольное страхование автомобилей и домов. MetLife предоставляет скидки при приобретении этих страховок одновременно с заключением договора страхования жизни. |
| На книги, приобретаемые через магазины Barnes and Noble | С момента начала работы | При оформлении заказа через виртуальный магазин данной компании можно сэкономить до 40% стоимости заказа и получить право на бесплатную доставку. |
| На фитнес-услуги и медицинско-косметические услуги, предлагаемые компанией Aetna | С момента начала работы | Скидки распространяются на фитнес-услуги, услуги по коррекции зрения и услуги в области альтернативной медицины. |

Обращает на себя внимание большое число предложений, предполагающих возможность оплаты страховых или некоторых других видов услуг до уплаты налогов. Это означает, что сумма, которая будет израсходована на оплату таких услуг, фактически выводятся из-под налогообложения, что в ряде случаев может принести работнику существенную экономию. Кроме того, железная дорога, обладающая большим штатом квалифицированных юристов, в состоянии разработать для своих работников такие типовые предложения, которые позволили бы им минимизировать (оставаясь, естественно, в рамках закона) налоговые выплаты. Этот момент весьма актуален в связи с большой сложностью американского налогового законодательства, которое формировалось в течении многих десятилетий путем внесения многочисленных дополнений и поправок, и наличием ряда вариантов уплаты налогов, выбор между которыми не всегда просто сделать даже юридически подкованному американцу. К сказанному следует добавить, что американское законодательство содержит некоторые особенности, относящиеся именно к персоналу железных дорог (например, в плане пенсионного обеспечения).

Кроме того, являясь крупным предприятием с большим числом работающих, железная дорога 1 класса (и тем более корпорация, основным структурным элементом которой является железная дорога) может договариваться с торговыми компаниями о предоставлении ее работникам значительных скидок в магазинах этой компании или при покупке продукции определенного производителя. Наконец, работа на такой железной дороге рассматривается как постоянный и надежный источник дохода, а потом является фактором, способствующим удешевлению банковского кредита, причем даже вне зависимости от того, имеется ли у дороги конкретное соглашение с тем или иным банком.

## 3.2 Системный подход в управлении персоналом ОАО «РЖД»

Значительные преобразования в хозяйственной жизни страны вызвали необходимость переосмысления механизмов управления персоналом железнодорожной отрасли. В последние годы существенное влияние на место, функции, качество и состояние работников стали оказывать:

* **изменение внешней и внутренней среды организации**, в т.ч. социально-экономических условий деятельности работников;
* **увеличение сложности хозяйственных, экономических, социальных взаимоотношений** между работниками в организации, а также работников с внешними субъектами деятельности (поставщиками, потребителями продукции, банками, налоговыми и административными органами и др.) в связи с коммерциализацией деятельности;
* **возрастание требований к личности руководителя** как высококвалифицированному управляющему, способному самостоятельно и инициативно осуществлять управление работниками в объеме выделенных полномочий, принимать кадровые решения на основе объективной информации по эффективности деятельности, оценки деловых качеств и степени загруженности работников;
* **увеличение числа кадровых вопросов**, связанных с условиями найма, работы и вознаграждения, регулируемых законом или являющихся предметом коллективных соглашений либо индивидуальных контрактов между работниками и администрацией предприятия.

В период реформирования предприятия железнодорожного транспорта качественные характеристики работников, особенно руководителей и специалистов, приобретают особую важность. На этом акцентируется внимание отраслевых документов последних лет, посвященных кадровой работе.

Настоящий период совершенствования кадровой работы на предприятиях железнодорожного транспорта определен с 2001 по 2010 г., что обусловлено очередным этапом реформирования отрасли, содержание которой изложено в Стратегической программе развития ОАО «Российские железные дороги». Основная направленность этого документа – изменение организационной структуры, механизмов финансирования и правового функционирования. В отношении кадровой работы программа подчеркивает, что **«…решающим в осуществлении поставленных целей остается кадровый ресурс, возможность… по максимуму использовать деловые качества людей, их компетенции,… мотивацию труда и социальный настрой на благо общих интересов…».**

Отмечается, что в существующих условиях возрастают требования к работникам, меняются стратегия и тактика управления, приоритеты кадровой и социальной политики. Конкретно аспектам кадровой политики посвящены разделы мотивации, социальной политики и сокращения числа занятых. Тем не менее поставленные в общих чертах задачи по этим направлениям далеко не исчерпывают все функции управления персоналом.

Современная кадровая политика отрасли наиболее полно представлена в документе «**Реформирование железнодорожного транспорта: политика кадрового обеспечения»,** основным разделом которого является Концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте в период 2001–2010 годов.

Цель новой Концепции – **«…создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантий, на сближение интересов работника с интересами предприятия в достижении высокой производительности труда, повышения эффективности производства, получения наилучших экономических результатов…».**

Приведенная формулировка декларирует наступление нового периода в работе с кадрами, связанного с ростом внимания к личности работника. Руководители отрасли должны определить новые требования к персоналу, среди которых: высокая ответственность, коллективистская психология, достаточная квалификация, развитое чувство хозяина, стремление к инновационному поиску.

Следует отметить, что перечисленные отраслевые документы в основном ставят задачи в аспекте общих вопросов кадровой политики ОАО «РЖД» и лишь частично касаются конкретных проблем управления персоналом. Кадровая политика в отрасли традиционно трактуется достаточно широко и содержит лишь некоторые задачи и результаты деятельности кадровых служб, а также аспекты управления персоналом.

# Заключение

Ознакомление с отраслевыми материалами, посвященными кадровой политике, позволяет сделать вывод о неполном охвате комплекса вопросов управления персоналом. Предложенные направления отражают основные аспекты работы с кадрами, однако их изложение в виде отдельных процедур не позволяет комплексно представить весь объем необходимой работы с кадрами, выделить ситуационные приоритеты управленческих действий, а также запланировать и обеспечить ожидаемый результат.

Кадровая политика и цели управления персоналом должны соответствовать целям функционирования организаций и предусматривать конкретные меры по повышению результативности деятельности Компании. Общее предназначение сферы управления персоналом заключается в формировании его системы, планирования кадровой работы, разработке ее оперативных планов, проведение маркетинга персонала и обосновании потребностей организации в кадрах. Для реализации этих функций необходимо исполнять широкий спектр действий:

* наем, отбор и прием персонала, деловая оценка при приеме, аттестации, подборе;
* профориентация и трудовая адаптация;
* мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
* организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
* управление конфликтами и стрессами;
* обеспечение безопасности персонала;
* управление нововведениями в кадровой работе;
* обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
* управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
* управление поведением персонала в организации;
* управление социальным развитием кадров, высвобождение персонала.

Представленный комплекс функциональных процедур отражает дифференцированный подход к управлению персоналом организации, который обеспечивает достижение выдвигаемых целей.

**Список используемой литературы**

1. Басовский Л.Е. «Менеджмен» учебное пособие. Инфра-м. Москва 2003.
2. Бачурин А. «Повышение роли экономических методов управления». / Экономист. 2003.
3. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда / Социальная защита. – 2001.
4. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур / Маркетинг. – 2001
5. Венин В.Р. «Менеджмент» учебник 2-е издание. Проспект. Москва 2004.
6. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / Банковские технологии. – 2003.
7. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. «Общий и специальный менеджмент» учебник. Москва 2002.
8. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / СОЦИС: Социологические исследования. – 2003.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 2002.
10. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Служба кадров. – 2003.
11. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Управление персоналом. – 2003.
12. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие М.: Финансы и статистика, 2001.
13. Призмазонова А.М. «Железнодорожная транспортная система. Эффективность. Надежность. Безопасность». ИЦП Желдориздат. Москва 2002.
14. Терешной Н.П., Лапидуса Б.М., Трихункова М.Ф. «Экономика железнодорожного транспорта». Транспечать. Москва 2001.
15. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т4. – М.: 2005.
16. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия / Экономист – 2000 – №4
17. «Железные дороги. Настоящее и будущее» №2. ОАО «Российские железные дороги». Москва 2007.
18. «Железные дороги. Настоящее и будущее» №3. ОАО «Российские железные дороги». Москва 2007.
19. «Железные дороги. Настоящее и будущее» №4. ОАО «Российские железные дороги». Москва 2007.
20. «Экономика железных дорог» Журнал для руководителей и финансово-экономических работников №4. Издатель: ЗАО «МЦФЭР». Москва 2009.
21. «Экономика железных дорог» Журнал для руководителей и финансово-экономических работников №5. Издатель: ЗАО «МЦФЭР». Москва 2008.