

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности
персонала**

Выпускная квалификационная работа

**очно-го отделения 4 курса группы 05001242
Богатыревой Ольги Олеговны**

**Научный руководитель
Доцент
Куликова О.В.**

**Рецензент
Заместитель начальника «Белгородской
дистанции пути» по кадрам и социальным
вопросам
Горан М.П.**

БЕЛГОРОД, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Понятие и основные характеристики стимулирования трудовой деятельности персонала	6
1.2 Методы стимулирования персонала	11
1.3 Подходы к оценке и показатели эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала	15
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ОАО «РЖД» - «БЕЛГОРОДСКОЙ ДИСТАНЦИИ ПУТИ».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	24
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	31
2.3 Оценка системы стимулирования трудовой деятельности персонала в организации	36
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ОАО «РЖД» - «БЕЛГОРОДСКОЙ ДИСТАНЦИИ ПУТИ»	47
3.1 Направления совершенствования системы стимулирования персонала в организации	47
3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Во всем мире все организации и мелкие, и крупные пытаются улучшить свое производство и оптимизировать деятельность организации. Для этого они используют различные методы и способы. Одним из самых распространенных является стимулирование. Сотрудники, которые лояльны к организации, стремятся достичь целей организации, улучшают качество производства, это ценные кадры. Для того, чтобы сохранить эти кадры в организации, менеджеры по управлению персоналом ищут различные стимулы, с помощью которых сотрудники будут продолжать трудиться в организации.

Эффективность деятельности организации зависит от эффективности деятельности ее персонала. Для руководителей очень важно построить правильную систему стимулирования труда персонала, для того, чтобы максимизировать эффективность их деятельности. Изучение способов и методов совершенствования и оптимизации системы стимулирования является на сегодняшний день актуальной задачей для менеджеров и руководителей.

Исходя из вышесказанного, считаем актуальным рассмотрение вопросов совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала, так как они являются важным фактором повышения эффективности деятельности труда работников.

Степень научной разработанности темы. Общетеоретические аспекты стимулирования трудовой деятельности разрабатывали такие ученые, как Агапцов С.А., Гайворнюк В.А., Захаренко Г.П. Проблема повышения экономической эффективности системы стимулирования труда персонала рассматривалась в работах следующих ученых и экономистов: Генкин Б.М., Мальцев В.М., Волкова Н.В. В нашей работе также используются работы ученых в сфере управления персоналом – Крикун В.П., Зайцева Т.В., Дятлов В.А., Маренков Н.Л., Кибанов А.Я., Веснин В.Р., Шекшня С.В., а также других

авторов, учебники и журналы по стимулированию трудовой деятельности персонала.

Объектом исследования является «Белгородская дистанция пути – структурное подразделение Юго-Восточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Предметом исследования выступает система стимулирования трудовой деятельности персонала.

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала в филиале ОАО «РЖД» - Белгородской дистанции пути».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ литературы по проблеме стимулирования трудовой деятельности персонала.
2. Проанализировать систему стимулирования трудовой деятельности в филиале ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути».
3. Разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности в филиале ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути».
4. Обосновать эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности в филиале ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути».

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области системы стимулирования трудовой деятельности персонала на примере филиала ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути».
2. Определены способы решения проблем в области системы стимулирования трудовой деятельности персонала на примере филиала ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути».

3. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала на примере филиала ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути».

В ходе выполнения дипломной работы были использованы следующие группы **методов**:

- 1) метод организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), опросный метод (анкетирование);
- 3) метод количественной и качественной обработки данных.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и основные характеристики стимулирования трудовой деятельности персонала

Стимулирование трудовой деятельности персонала затрагивает все организации и предприятия, так как является требованием законодательства.

Конституция Российской Федерации устанавливает, что «...каждый имеет право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы...» (п. 3 ст. 37) [1].

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации (ст. 191) «...работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии)...» [2].

Стимул – это побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь. При всех многообразных стимулах человек выбирает такую форму поведения, которая отвечает его сегодняшним запросам, потребностям, интересам, ценностям, то есть стимулы включают в себя не только создание внешней ситуации выбора, но и необходимое соответствие ее внутренней структуре работника [60].

Деятельность работника направлена на получение от предприятий определенных социально значимых благ, а функционирование предприятия основано на том вкладе, который вносит в него работник. Таким образом, в широком смысле стимулы, рассматриваемые как особый вид взаимодействия работника и предприятия, являются обменом деятельностью [38].

Стимулирование труда – это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда,

материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции [59].

«Стимулирование – воздействие не на личность непосредственно, а на внешние обстоятельства с помощью ожиданий благ, побуждающих работника к определенному поведению» [3].

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования (Рис. 1.1).



Рис. 1.1 Классификация видов стимулирования

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций [24].

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальное, представляется как материальное - неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признательности руководства заслуг работника [58].

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей. Во-первых, ни один из материально - неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально – денежный [4].

Во-вторых, многие материально - неденежные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются материально - неденежные блага, потребность в которых практически ненасыщаема, так как воспроизводится сразу же после акта предыдущего удовлетворения. Потребность в ряде других благ воспроизводится периодически не более чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течении ряда лет. Активность работника получившего конкретный материально неденежный стимул в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается [37].

В-третьих, материально неденежные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В то же время их и в своей совокупности трудно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей затрудняет их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, весьма приблизительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, такие как деньги, престиж, время [57].

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека [36].

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании [5].

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом. в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее

передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию [56].

Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем, механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции по отношению к этому поведению. Можно выделить экономическую, социальную, социально-психологическую и нравственную, воспитательную функции стимулирования труда. Экономическая функция заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению тех конкретных задач, которые на каждом историческом этапе стоят перед экономикой. Эта функция служит предметом экономической науки. Экономическая функция предполагает совершенствование распределительных отношений. Одна из актуальных проблем более полной реализации этой функции – дифференциация заработной платы в зависимости от реальных различий в труде, в его результатах [25].

Экономическая функция выражается, прежде всего, в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции [6].

Смысл социальной функции стимулирования труда состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда. Стимулирование труда через дифференциацию доходов оказывает влияние на социальную структуру общества и производственно-хозяйственных комплексов. Кроме того, используя широкий набор материальных, духовных и социальных благ, оно служит основой удовлетворения разнообразных потребностей работника, развития его личности, его способностей [55].

Социально-психологическая функция стимулирования заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности. Социально-психологическая функция тесно связана, переплетается с нравственной, воспитательной функцией стимулирования, отражающей «вклад» стимулирования в формирование нравственных качеств работника, в формирование трудовой морали. Реализация этих функций на современном этапе предопределяет новый подход к принципу «от каждого – по способностям, каждому – по труду» [7].

Резюмируя понятие и основные характеристики стимулирования трудовой деятельности персонала, можно сделать вывод, что стимулирование труда – это, прежде всего внешнее побуждение персонала. Оно несет в себе как материальную, так и нематериальную нагрузку. Система стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества. Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Все способы стимулирования можно объединить в следующие группы: денежные, социальные, организационные, моральные, дисциплинарные.

Также, рассмотрев виды и формы стимулирования трудовой деятельности персонала, можно сделать вывод о том, что существует два основных вида стимулирования – материальное и духовное. Они в свою очередь подразделяются на материально-денежные, материально-неденежные, социальные и моральные.

1.2 Методы стимулирования персонала

Определение особенностей трудовой мотивации и ее оценка являются важнейшим фактором работы с персоналом, поскольку адекватно выбранные методы стимулирования трудовой активности открывают дополнительные возможности управления мотивацией труда, а также механизмы воздействия и влияния на человеческий фактор [8].

При построении системы стимулирования труда важно соблюдать следующие традиционные принципы:

- типичность и прогрессивность отобранных интересов;
- присутствие в каждом стимуле личного интереса;
- присутствие в одном стимуле нескольких противоположных интересов;
- главенство одних стимулов над другими;
- простоту и наглядность системы.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Главная задача руководителя – достижение заинтересованности работников в труде и повышение эффективности их работы [53].

Зачастую именно оплату труда руководители считают основным фактором, способным положительно повлиять на результаты работы. Это объясняется тем, что материальное вознаграждение позволяет удовлетворить не все, но многие основные потребности человека. Однако увеличение заработной платы само по себе не повышает качество и производительность труда. При этом ее снижение (например, система штрафов за несвоевременность, ошибки и т.п.) воспринимается как несправедливость и способно существенно снизить эффективность работы [9].

Если человек испытывает недостаток денег, то материальное вознаграждение будет для него ведущим мотивом работы. В случае, когда заработная плата позволяет удовлетворить основные потребности, значимыми становятся мотивы более высокого порядка. Низкий уровень оплаты труда

существенно обедняет структуру мотивов труда. Только при уровне заработной платы сравнимым со средним начинают работать такие мотивы, как содержание труда, повышение квалификации, возможность должностного роста, отношения в коллективе и с администрацией. Мотивы причастности и самореализации начинают работать в группе высокооплачиваемых сотрудников [52].

Материальное вознаграждение достаточно тонкая система стимулирования и для того, чтобы она выполняла свою мотивирующую функцию, она должна быть гибкой, четко дифференцированной и справедливой, отражать в себе конечный результат и быть понятной сотрудникам. Отметим, что выплаты за выслугу лет, социальные льготы (железнодорожные билеты, медицинское обслуживание, детские учреждения и т.п.) не являются мотивирующим фактором, но повышают лояльность работника к организации [10].

Социальная политика предприятия в системе управления стимулированием труда включает цели и мероприятия, связанные с оказанием добровольных социальных услуг персоналу. Уровень насыщенности социальными услугами зависит от культуры предприятия и, в свою очередь, улучшает отношения в коллективе, способствует сокращению числа конфликтов, призывает людей к месту работы, помогает привлекать новых работников за счет положительного имиджа предприятия. Кроме того, разумная и эффективная политика предприятия при достаточно развитой законодательной базе в стране ведет к снижению налогообложения. Социальные услуги предприятия могут включать: продажу товаров на льготных условиях, организацию столовых и кафе, домов отдыха, спортивных сооружений, приобретение жилья для работников или оказание помощи в их приобретении, оказание медицинских услуг, дополнительные отчисления в пенсионный фонд и выражаться как в денежной, так и в натуральной форме [51].

Трудовая мотивация детерминируется потенциальными и гигиеническими факторами. Потенциальные факторы являются реальными мотиваторами и обладают определенной длительностью действия. Гигиенические факторы работают временно и показывают удовлетворенность работой [11].

Факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, все виды и формы вознаграждений и социально-психологический климат воспринимаются только как естественный гигиенический фон, способствующий повышению удовлетворенности трудом, но не влияющий при улучшении качественных и количественных параметров на повышение производительности труда [50].

В наибольшей степени росту производительности труда способствуют такие мотиваторы, как достижение успеха, возможность продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и вероятность творческого и делового роста. Возможность удовлетворения потребностей в потенциальных (мотивационных) факторах повышает результативность труда. Однако, когда потребности удовлетворены, их воздействие исчезает. В то же время неудовлетворенность этих потребностей не ухудшает работу. Неудовлетворенность же гигиеническими факторами вызывает значительное недовольство и резко снижает стимулы к активной деятельности [12].

Для определения влияния гигиенических факторов проводилась оценка оплаты труда, режима, графика работы, условий труда, льгот, психологической и физиологической защищенности, межличностных связей, влияния работы на личную жизнь и т.п. Внутри гигиенических факторов можно выделить сугубо материальные и нематериальные методы управления трудовой мотивацией. К нематериальным методам можно отнести такие, как организация и условия труда, отношения с коллегами и руководством.

Для диагностики влияния потенциальных факторов была проведена оценка достижения цели, значимости целей, оценка перспективы роста,

содержания работы, значимости со стороны других, влияния признания и одобрения и т.п.

Таким образом, можно считать, что потенциальные факторы важнее для прогноза трудовой мотивации, т.е. они оказывают большее влияние на перспективу. Гигиенические факторы отражают текущий момент и поэтому более изменчивы [49].

Повышение оценок по гигиеническим факторам, в том числе и увеличение заработной платы, приводит к росту удовлетворенности работой. Однако, как правило, это явление недолговременное и через 2-3 месяца человек привыкает, улучшения воспринимаются как должностные и эффективность работы вновь снижается. Значение гигиенических факторов нельзя недооценивать, так как их низкие значения в структуре трудовой мотивации приводят к увеличению текучести кадров [13].

Наиболее продуктивным и перспективным инструментом подъема трудовой мотивации является работа с потенциальными факторами. Именно они стабильно и долговременно дают повышение производительности и результативности труда. Потенциальные факторы включают в себя постановку целей (ближайших и на перспективу), повышение значимости деятельности, осознание ответственности, достижение успеха, признание и одобрение результатов работы, возможность самореализации, перспективы должностного роста [48].

Наиболее эффективными мероприятиями повышения трудовой мотивации являются планирование деловой карьеры специалистов с использованием результатов психологической диагностики, выявление перспективных специалистов и выдвижение их в резерв, практика закрепления специалистов и молодых руководителей за кураторами-наставниками из числа руководителей служб, отделений, дирекций, разработка индивидуальных программ подготовки молодых специалистов и руководителей, планомерная

работа по повышению профессиональных знаний и приобретению нового опыта [14].

Таким образом, сущность мотивации труда заключается во влиянии стимулов труда на интересы работника. Главный личный интерес работника заключен в стремлении получить доход от работы. Поэтому оплата труда лежит в основе всех систем мотивации работника к продуктивному труду. Но в последние годы возрастает значение иных затрат на рабочую силу, в частности связанных с социальными услугами предприятия. С помощью управления мотивацией можно влиять на трудовые результаты и соответствие меры труда мере его вознаграждения.

1.3 Подходы к оценке и показатели эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем управления персоналом. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала, являются:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между предпринимателем и работником [47].

Таким образом, стимулирование работников на предприятии тесно связано с научной организацией труда, в которую входит нормирование труда, представляющее собой четкое определение круга трудовых обязанностей работника и тех качественных и количественных результатов труда, которые от него требуются.

Формирование рыночных отношений и ориентация на экономические методы управления предполагает использование принципиально новых подходов к оценке стимулирования труда. Обзор научной литературы позволяет сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой методики оценки эффективности стимулирования труда работников. Анализ теории и практики экономического управления показывает, что для оценки эффективности стимулирования труда работников применяются следующие научные подходы: системный, комплексный, интеграционный, функциональный, процессный, административный, поведенческий, ситуационный и др. Однако современные условия деятельности предприятий делают предпочтительным использование воспроизводственного, синергетического и компетентностного подходов, сущность которых представлена в Таблице 1.1 [15].

Таблица 1.1

Характеристика подходов к управлению стимулированием труда

Подход	Сущность подхода	Ценность
Воспроизводственный	Ориентация на постоянное возобновление рабочей силы как основы формирования человеческого капитала для удовлетворения потребностей рынка труда с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта	Воспроизводство рабочей силы; формирование человеческого капитала организации; минимизация затрат при максимизации эффекта
Синергетический	Ориентация на постоянные изменения на рынке труда, т.е. закономерный процесс перехода от хаотичной организации к упорядоченной, и наоборот	Влияние спроса и предложения рабочей силы; система норм и ценностей организации; культура организации
Компетентностный	Определение совокупности знаний, умений или полномочий по управлению стимулированием труда работников	Совокупность знаний менеджера; умение управлять трудовым потенциалом организации в целом и персоналом, в частности; современные системы мотивации персонала, том числе материальное стимулирование труда

Технология принятия решений для оценки стимулирования труда работников, как и последовательность проведения любого аналитического исследования, включает, на наш взгляд, три основных этапа: подготовительный, основной и заключительный, краткое содержание которых представлено на Рис 1.2 (Приложение 1) [46].

В ходе подготовительного этапа необходимо определить цель исследования, сформулировать ряд задач, решение которых будет способствовать достижению поставленной цели, от которой напрямую зависит выбор объекта и предмета исследования.

Разработка программы исследования и установление сроков выполнения работ являются необходимым условием осуществления оценки, так как ресурс «времени» является не безграничным. «Затягивание» работ может привести к тому, что результаты оценки потеряют свою актуальность, а необоснованное ускорение проведения оценки - негативно отразится на качестве результатов исследования [16].

От подбора исполнителей зависит качество анализа стимулирования труда работников, поэтому к их подбору необходимо относиться с ответственностью, выбирая опытных, инициативных, добросовестных специалистов.

Важным этапом исследования является создание информационной базы, представляющей собой систему показателей, позволяющих составить всестороннюю количественную и качественную характеристику основных закономерностей и особенностей стимулирования труда персонала предприятия [45].

Необходимость использования в деятельности предприятий информации о состоянии стимулирования труда предполагает использование системного подхода к формированию информационной базы, включающей в себя совокупность внутренней и внешней информации, результаты изучения системы стимулирования труда и анализа информации [17].

Важными направлениями анализа стимулирования труда является изучение: законодательных документов по вопросам учета численности предприятий, размера минимальной оплаты труда, расчета средней заработной платы и т. д.; экономических показателей деятельности предприятия в динамике за ряд лет; организации труда и обеспеченности рабочей силой; структуры кадров предприятия, их профессионального и квалификационного состава; движения и текучести кадров; использования рабочего времени; расчет и анализ производительности и эффективности труда и т.д.

Основной этап исследования состоит из трех блоков. Содержание первого блока основного этапа представлено в Таблице 1.2 [44].

Таблица 1.2

Содержание первого блока основного этапа исследования стимулирования труда работников

Название	Направления анализа	Последовательность проведения анализа
I. Изучение и анализ расходов на оплату труда	Оплата труда по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам, компенсирующие и стимулирующие выплаты, оплата неотработанного времени (отпуск, простой не по вине работника); прочие выплаты	Оценка применяемых систем оплаты труда для различных категорий персонала; анализ системы премирования по основным направлениям; анализ динамики расходов на оплату труда за ряд лет в действующих и сопоставимых ценах; оценка состава и структуры расходов на оплату труда по его компонентам; расчет абсолютной и относительной экономии расходов на оплату труда; анализ расходов на оплату труда по категориям работников; анализ и расчет факторов, оказывающих влияние на изменение расходов на оплату труда; анализ средней заработной платы и факторов, ее определяющих
II. Изучение и анализ прочих выплат стимулирования труда	Анализ «социального пакета»: выплаты в составе издержек обращения; социальные выплаты работников за счет финансовых результатов; выплаты на социальное развитие предприятия	Анализ общей суммы выплат в динамике; изучение и анализ состава и структуры «социального пакета» по источникам выплат; анализ состава и структуры выплат в составе издержек обращения; оценка состава и структуры обязательных социальных выплат работникам; выявление и анализ состава и структуры добровольных социальных выплат работникам; оценка состава и структуры средств, направляемых на социальное развитие предприятия; анализ среднего размера выплат в пользу работников и

		факторов, его определяющих
	Анализ прочих выплат (премии, различные виды доплат и надбавок и т.п.)	Выявление и анализ прочих выплат в динамике; анализ состава и структуры прочих выплат по его компонентам; оценка прочих выплат материального стимулирования труда по категориям работников; оценка средней заработной платы с учетом прочих выплат и факторов, ее определяющих

Второй блок основного этапа включает в себя расчет и анализ затрат на рабочую силу. В российской практике показатель, включающий весь перечень затрат на рабочую силу, предприятиями не рассчитывается - для этого нет соответствующей нормативной базы. Предприятия рассчитывают так называемый экономический элемент затрат – «расходы на оплату труда» [18].

Состав таких затрат был оговорен Положением о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции; в настоящее время состав расходов на оплату труда регламентируется Налоговым Кодексом Российской Федерации. При сопоставлении этих перечней обращает на себя внимание то, что в «затраты на рабочую силу» включаются и издержки, называемые в отечественной практике учета затрат «отчислениями на социальные нужды». Данная позиция выделяется в самостоятельный элемент затрат, т.е. ее не относят к затратам на персонал, хотя их учет ведется, и в государственной статистической отчетности они показываются [43].

В зарубежной экономике затраты на рабочую силу являются основным показателем, характеризующим стимулирование труда работников. Применение данного показателя в отечественной экономике позволит предприятиям более полно и качественно проводить выявление и анализ затрат на рабочую силу с целью рационального распределения имеющихся у работодателя средств, направляемых на цели личного пользования работников и устойчивое функционирование рабочей силы [19].

По мнению авторов, средства, направленные на стимулирование труда, являются примененными ресурсами. В виде потребленных ресурсов данный

показатель можно назвать затратами на рабочую силу. Затраты на рабочую силу должны включать:

- оплату труда по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам;
- компенсирующие и стимулирующие выплаты;
- оплата неотработанного времени (отпуск, простой не по вине работника);
- социальные выплаты в составе издержек обращения: а) единый социальный налог; б) взнос на социальное страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний; в) расходы на подготовку и переподготовку кадров; г) стоимость социальных льгот, включая взносы в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание и т.д.; д) затраты на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений, остающихся в личном пользовании работников и др.;
- социальные выплаты работникам за счет финансовых результатов: а) премии, различные виды доплат и надбавок и т. п.; б) оплата путевок в санатории; в) оплата летних лагерей детям работников; г) страхование работников (различные его виды) и т. п.;
- выплаты на социальное развитие предприятия: а) кредитование работников; б) предоставление жилья с полной или частичной компенсацией для работников; в) содержание учреждений отдыха для работников (санаториев, профилакториев, баз отдыха) и др. [42].

Таким образом, размер стимулирования труда в основном равен сумме затрат на рабочую силу, однако первый блок основного этапа позволяет оценить стимулирование с точки зрения работников предприятия, а второй блок - с точки зрения работодателя. Сопоставление показателей, характеризующих стимулирование труда и затраты на рабочую силу показывает их количественную равнозначность, однако качественная сторона различна для пользователей информации - работников и работодателей. Работодатель, эффективно управляя затратами на рабочую силу, воздействует

на трудовую деятельность работника через размер материального стимулирования труда в составе среднегодовой заработной платы и среднего размера «социального пакета» одного работника, способствуя росту производительности, следовательно, увеличению товарооборота и прибыли предприятия [20].

Третий блок основного этапа исследования системы стимулирования труда работников предприятий включает в себя оценку эффективности материального стимулирования труда и ее влияния на результаты работы персонала. Данный подэтап, следует рассматривать как с точки зрения работника, так и с точки зрения работодателя [41].

При оценке эффективности материального стимулирования труда с точки зрения работника необходимо анализировать удовлетворенность размером заработной платы, удовлетворенность прочими выплатами материального стимулирования труда и т. п.

Важным этапом исследования материального стимулирования труда с точки зрения работников является этап, включающий в себя два основных направления:

- выявление и оценку размера и форм материального стимулирования труда работников торговли;
- выявление и оценку удовлетворенности работников уровнем оплаты труда [21].

Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает собственно анализ эффективности материального стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности [40].

В систему обобщающих показателей должны входить: отдача материального стимулирования труда; емкость материального стимулирования труда; рентабельность материального стимулирования труда; коэффициент соотношения темпов роста товарооборота и материального стимулирования

труда; коэффициент соотношения темпов роста прибыли и материального стимулирования труда; интегральный показатель эффективности использования общей суммы материального стимулирования труда [22].

Для получения системной оценки эффективности материального стимулирования труда нами предлагается комплексный подход с позиций заинтересованных групп: с точки зрения работодателя и с точки зрения работника. В связи с этим определены показатели, соответствующие каждой из заинтересованных групп (Рис. 1.3, Приложение 2) [39].

Работодателю требуется информация для оперативного управления средствами, направленными на материальное стимулирование труда работников, и их возможными изменениями в случае принятия соответствующего управленческого решения в последующие периоды деятельности. Поэтому для работодателя важны показатели материального стимулирования труда, прямо или косвенно оказывающие влияние на издержки предприятия, следовательно, и на конечный показатель деятельности предприятия – прибыль [23].

Таким образом, рассмотрев подходы к оценке эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой методики оценки эффективности стимулирования труда работников. Применение различных методик позволит предприятиям качественно проводить оценку стимулирования труда с учетом всех выплат, оценить эффективность применяемых систем стимулирования труда работников и увеличить степень заинтересованности работодателя в самом работнике.

Резюмируя теоретические основы изучения стимулирования трудовой деятельности персонала, можно сделать следующие выводы:

- стимулирование труда – это, прежде всего внешнее побуждение персонала. Оно несет в себе как материальную, так и нематериальную нагрузку. Система стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс

мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества. Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Все способы стимулирования можно объединить в следующие группы: денежные, социальные, организационные, моральные, дисциплинарные;

- существует два основных вида стимулирования – материальное и духовное. Они в свою очередь подразделяются на материально-денежные, материально-неденежные, социальные и моральные;

- применение различных методик позволит предприятиям качественно проводить оценку стимулирования труда с учетом всех выплат, оценить эффективность применяемых систем стимулирования труда работников и увеличить степень заинтересованности работодателя в самом работнике.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ОАО «РЖД» - «БЕЛГОРОДСКОЙ ДИСТАНЦИИ ПУТИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Белгородская дистанция пути является структурным подразделением Юго-Восточной дирекции инфраструктуры - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры - филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее «Белгородская дистанция пути»).

Холдинг «РЖД» является лидером российского транспортного рынка и одной из крупнейших групп компаний в мировом транспортном секторе. За период с момента своего создания компания прошла значительный путь становления и развития корпоративного управления. С 2003 года в процессе структурного реформирования отрасли было учреждено 85 дочерних и зависимых обществ, сформирована система корпоративного управления в соответствии с требованиями международных стандартов, обеспечено эффективное взаимодействие с другими акционерами обществ. ОАО «РЖД» выполняет 44,5% грузооборота и 30,6% пассажирооборота всей транспортной системы страны, обеспечивает формирование 1,7% ВВП России, 1,5% налоговых поступлений в бюджетную систему РФ, около 4% от общего объема капитальных вложений в России.

Современные тенденции развития российской и мировой экономики ставят перед Холдингом новые задачи, решение которых должно как внести положительный вклад в ускорение социально-экономического развития РФ, так и обеспечить устойчивое развитие Холдинга, повышение его глобальной конкурентоспособности, увеличение стоимости бизнеса.

Белгородская дистанция пути является структурным подразделением Юго-Восточной дирекции инфраструктуры -структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры -филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Дистанция руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции инфраструктуры - филиала ОАО «РЖД» и дирекции, а также Положением.

Полное наименование дистанции - Белгородская дистанция пути - структурное подразделение Юго-Восточной дирекции инфраструктуры - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры - филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Сокращенное наименование - Белгородская дистанция пути.

Дистанция имеет круглую печать со своим полным наименованием и указанием местонахождения, а также полное фирменное наименование ОАО «РЖД», филиала и дирекции. Дистанция может иметь штампы и бланки со своим наименованием, эмблему и другие средства визуальной идентификации, содержащие указание на принадлежность к ОАО «РЖД», филиалу и дирекции.

Местонахождение дистанции: 308001 г. Белгород, Гражданский проспект, д. 3.

Дистанцией руководит начальник дистанции, назначаемый на должность и освобождаемый от должности в установленном ОАО «РЖД» порядке.

Начальник дистанции имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности в установленном ОАО «РЖД» порядке.

Обязанности начальника дистанции во время его отсутствия исполняет один из заместителей начальника в соответствии с распределением обязанностей между начальником дистанции и его заместителями.

Основными задачами дистанции являются:

- 1) управление путевым комплексом инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей

необщего пользования с целью обеспечения перевозок пассажиров, грузов, багажа, грузобагажа и оказания иных, связанных с перевозками услуг;

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

Организационная структура представлена в Приложении 3. Организация имеет линейно-функциональную структуру.

В организации реализуется принцип единоначалия и все подразделения, реализующие приоритетные функции подчиняются начальнику дистанции.

Вся концентрация функций приходится на верхние уровни иерархии организационной структуры. Уровень централизации может быть оценен коэффициентом отражающим отношение выделенных функций определенных элементов к общему количеству функций.

В организации соблюдается норма управляемости, на одного руководителя подразделения приходится не более 7 человек.

Данная организационная структура - сложная. Имеется большое количество отделов и подразделений в организации.

Формализация организационной структуры представляет собой использование в управлении персоналом коллективного договора, положения о филиале ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути», положение об оплате труда, положение об охране труда, трудовые договоры, должностные инструкции и т.д.

Подразделения, которые занимаются обеспечением безопасности движения поездов, имеют больше ответственности в соответствии с выполняемыми ими функциями.

Руководитель подразделения согласовывает деятельность и действия подразделения с начальником дистанции или главным инженером.

Проанализируем производственно-финансовую деятельность по Белгородской дистанции пути, структурному подразделению Юго-Восточной дирекции инфраструктуры за 2015 год.

Титулом предусмотрен план капитального ремонта основных фондов на 2015 г. – 16 063 тыс.руб., в том числе силами ПЧ – 3 961 тыс.руб. (Таблица 2.1).

Таблица 2.1

План/факт капитальных работ по Белгородской дистанции пути на 01.12.2015г.

		План	Выполнено	%
Реконструкция пути РП	км	17,20	7,50	44%
Кап.ремонт пути на с/г материал	км	1,97	0,00	0%
Кап.ремонт пути на новых шпалах	км	12,50	0,00	0%
Укладка СП ж/б брусьях новыми С	кМТ	4	2	50%
Смена стрелочных переводов на ж/б брусьях при реконструкции	кМТ	4	1	25%
Сплошная смена СП старогодными	кМТ	3	2	67%
Смена рельс с/г	км/нити	2,35	1,32	56%
Сплошная смена переводных брусьев	кМТ	1	0	0%

Анализируя план/факт капитальных работ по Белгородской дистанции пути, можно сделать вывод, что все показатели не выполнены на 100%. Это может быть следствием задержки финансирования работ или повышением стоимости основных производственных фондов.

Таблица 2.2

Анализ объемных показателей и производительности труда за 2015 г.

№	Наименование показателей	Ед. изм.	Отчет 2014г.	2015г.		Темп роста, %
				План	Факт	
1	Объем перевозочной работы	млн.т	786,1	715,1	748,2	104,6%
2	Балловая оценка	балл	25	26	22	115,4%
3	Объем капитального ремонта основных фондов	тыс. руб.	12 668	4948	3768	76,2%
4	Километры с неудовлетворительной оценкой	км	1		2	
5	Браки в работе	случаи	0	0	0	
6	Производительность труда	км/чел.	1973,0	1975	2088,0	105,7%

Балловая оценка содержания пути при плане 26 баллов составила 22 балла, выполнение составило 115,4 %. Производительность труда выполнена на 105,7 %, объем перевозок выполнен на 104,6 %. Фактическая производительность труда больше плановой на 113,0 км/чел. Это говорит о росте производительности труда в организации.

Немаловажную роль в производственной деятельности дистанции занимают эксплуатационные расходы, которые по экономическим признакам группируют по следующим элементам затрат: фонд оплаты труда, отчисления на социальные нужды, материалы, топливо, электроэнергию, амортизационные отчисления, прочие расходы (Таблица 2.3).

Таблица 2.3

Эксплуатационные расходы за 12 месяцев 2015 года

	Ед.изм.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г.	Темп роста, %
1. Фонд оплаты	тыс.руб.	125387	124402	-985	-0,78%
2. Социальные нужды	тыс.руб.	37278	36418	-860	-2,30%
3. Материалы	тыс.руб.	34823	34019	-804	-2,30%
4. Топливо	тыс.руб.	6997,0	6907,2	-89,8	-1,28%
5. Электроэнергия	тыс.руб.	2397,0	2533,8	136,8	5,70%
6. Прочие материальные затраты	тыс.руб.	22442,0	22836,0	394	1,75%
7. Амортизация	тыс.руб.	118514,0	118010,0	-504	-0,40%
8. Прочие затраты	тыс.руб.	47171	43949	-3222	-6,83%
Всего	тыс.руб.	395009	389075	-5934	-1,50%

Фонд оплаты: экономия 985 тыс.руб., в том числе по ФЗП сложился перерасход 707 тыс.руб., социальные выплаты экономии 188 тыс.руб. (282,2 тыс.руб. перерасход по выплате при уходе на пенсию).

Социальные нужды – экономия 860 тыс.руб.

Материалы: экономия сложилась 804 тыс.руб. (план 34830 тыс.руб., факт 34019 тыс.руб.), в том числе по материалам МВСП экономия 5060 тыс.руб.

Электроэнергия перерасход 136,8 тыс.руб., за счет разницы в цене на 0,076 руб. 56 тыс.руб., за счет перерасхода 14,5 кВт 50 тыс.руб. (фактический расход электроэнергии в 2015 г. сложился на уровне расходов 2014 г.).

Топливо: экономия 89,8 тыс.руб. По дизельному топливу за счет разницы в цене экономия 59 тыс.руб. По бензину экономия 36 тыс.руб. за счет разницы в цене.

Амортизация: экономия 504 тыс.руб. Согласно письма ПНН-16 от 12.01.2015 года скорректирован план в сторону увеличения на 239 тыс.руб. по декабрю 2015 года.

На 31.12.2014 год по Белгородской дистанции пути отклонение от норматива содержания запасов составило 1631 тыс.руб. Превышение сложилось за счет:

- рельсы Р65 старогодные в количестве 27,145 т на сумму 153,2 тыс.руб. получены 30.11.2015 г. (ожидается укладка в 1 квартале 2016 г.);
- моноблоки получены 25.11.2015 г. в количестве 3 шт. на сумму 64,6 тыс.руб. (в январе-феврале будут распределены на материально-ответственных лиц);
- рельсы Р-50 старогодные в количестве 37,029 т на сумму 465,3 тыс.руб. ожидается укладка в путь в 1 полугодии 2016 г.

Основные производственные фонды – это средства труда, участвующие в процессе производства многократно (в нескольких производственных циклах), сохраняющие вещественную форму длительный период времени и переносящие свою стоимость выполняемых на дистанции работ постепенно, по мере износа, в виде амортизационных отчислений.

Таблица 2.4

Основные производственные фонды

Наименование показателя	Годы					
	2013		2014		2015	
	значени е	удельны й вес, %	значени е	удельный вес, %	значени е	удельный вес, %
Здания	10400	10,3	11800	10,8	14400	11,9
Сооружения	22900	22,7	24200	22,1	28400	23,5
Машины и оборудование	51200	50,7	55900	51,1	58500	48,5
Транспортные средства	16100	15,8	17250	15,8	19000	15,8
Инструменты и инвентарь	290	0,5	273	0,2	325	0,3
Всего основных фондов	100890	100	109423	100	120625	100

Из таблицы 2.4 видно, что удельный вес в основных фондах дистанции занимают машины и оборудования. В 2013 году машины и оборудование в основных фондах составили 50,7%, в 2014 году – 51,1%, в 2015 году – 48,5%. Наименьший удельный вес в основных фондах дистанции приходится инструменты и инвентарь (на их долю приходится менее 1%).

Таблица 2.5

Производственно-экономическая деятельность организации

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2015 в % к 2013
1. Грузонапряженность в текущих ценах, млн. руб., в том числе:	17 357,0	18 603,0	19 897,0	14,63%
- на 100 руб. ОПФ	829,05	940,305	1061,22	
- на 100 руб. производственных затрат	4683,59	4781,34	5037,10	
- на 1 чел./час затрат труда	28869,1	30963,5	44767,5	55,4%
2. Выручка от реализации, млн. руб., в том числе:	3 613,0	4 957,0	5 880,0	62,74%
- на 100 руб. ОПФ	172,57	250,55	313,61	
- на 100 руб. производственных затрат	974,92	1274,04	1488,57	
- на 1 чел./час затрат труда	6 009	8250,63	13229,80	
3. Получено прибыли, млн. руб., в том числе:	8 822,0	9 226,0	10 545,0	19,53%
- на 100 руб. ОПФ	421,37	466,33	562,42	
- на 100 руб. производственных затрат	2 380,52	2371,26	2669,55	
- на 1 чел./час затрат труда	14 673	15356	23725,90	
4. Уровень рентабельности затрат труда	23,8%	23,7%	26,69%	

Анализ производственно-экономической эффективности организации показал, что за последние 3 года наблюдается устойчивый рост грузонапряженности – в 2015 г. грузонапряженность увеличилась на 14,63% по отношению к 2013 г. и составила 19 897,0 млн.руб. При этом грузонапряженность на 100 руб. основных производственных фондов увеличилась и составила 1061,22 млн.руб., что объясняется увеличением грузонапряженности и снижением стоимости основных производственных фондов. Грузонапряженность на 100 руб. производственных затрат имеет устойчивую тенденцию к увеличению, что свидетельствует о плохой

окупаемости затрат. Грузонапряженность на 1 чел./час затрат труда составила 55,4%, что свидетельствует об увеличении трудоемкости работ.

Оценка выручки от реализации показала, что в 2015 г. она выше на 62,74%, чем в 2013г., что свидетельствует о динамичном росте грузонапряженности организации.

«Белгородская дистанция пути» является финансово-устойчивой организацией, о чем свидетельствует динамика увеличения прибыли за последние 3 года – на 19,53% в 2015г. по сравнению с 2013 г.

В целом можно сказать, что филиал ОАО «РЖД» - «Белгородская дистанция пути» является конкурентоспособной организацией.

Таким образом, рассмотрев организационно-экономическую характеристику филиала ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути», можно сделать вывод о том, что организация является финансово устойчивой, прибыль за последние 3 года увеличилась, по итогам работы филиала ОАО «РЖД» - «Белгородской дистанции пути» за 12 месяцев 2015 года по эксплуатационным расходам сложилась экономия 5934 тыс.руб.

2.2 Анализ системы управления персоналом в «Белгородской дистанции пути»

Рассмотрим систему управления персоналом в «Белгородской дистанции пути» на основании отчета о движении работников и состоянии трудовой дисциплины структурного подразделения «Белгородская дистанция пути» (Приложение 4).

Структура персонала «Белгородской дистанции пути» представлена в Таблице 2.6.

Таблица 2.6

Структура персонала за 2015 г.

Категории персонала	Списочная численность	%
Персонал, всего в том числе:	367	100
1.Руководители	27	7,35
2. Специалисты	24	6,53

3. Рабочие	316	86,10
------------	-----	-------

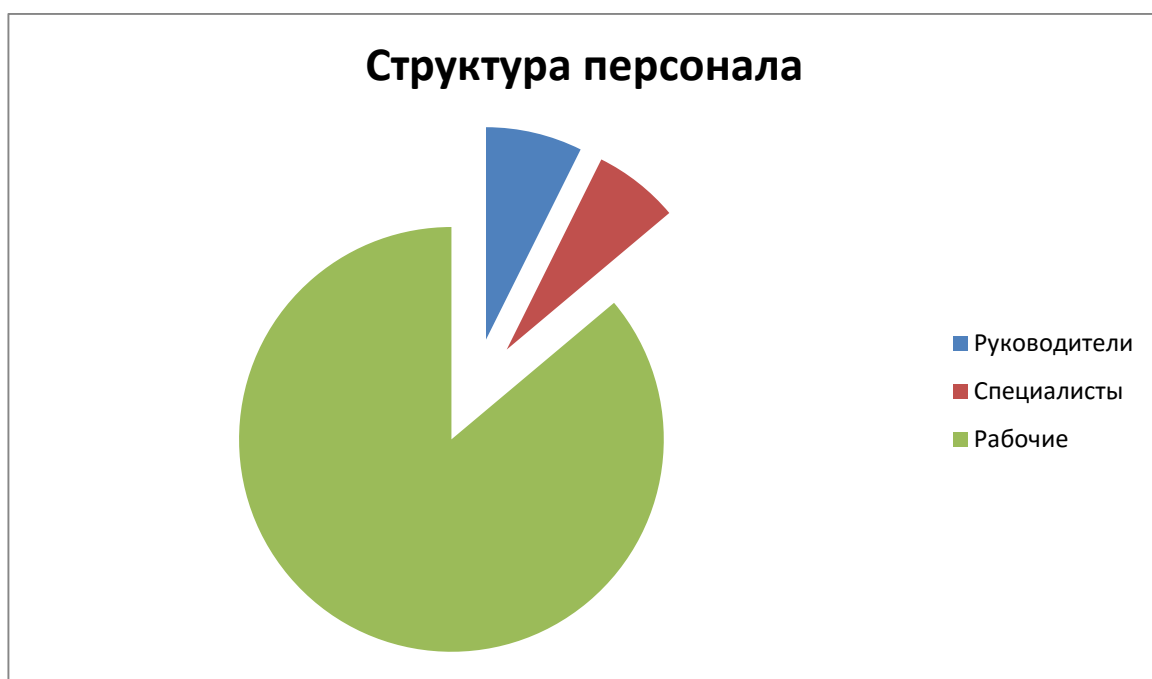


Рис. 2.1 Структура персонала за 2015 год

Из анализа таблицы 2.6 и рис. 2.1 видно, что в организации преобладают рабочие (86,10%). За отчетный период было принято начало 2015 года. Прибыло за отчетный период 38 человек, выбыло за отчетный период 48 человек.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов в «Белгородской дистанции пути»

	2013 год	2014 год	2015 год	2015 г. в % к 2013 г.
Среднесписочная численность, чел.	396 чел.	388 чел.	360 чел.	-9,09%
Принято всего, чел.	11 чел.	17 чел.	38 чел.	245,45
Выбыло всего, чел.	9 чел.	25 чел.	48 чел.	433,33
В т.ч.:	1 чел.	2 чел.	10 чел.	-
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию;	7 чел.	20 чел.	32 чел.	-
- за нарушение трудовой дисциплины	1 чел.	3 чел.	6 чел.	-
Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$)	2,77%	4,38%	10,55%	-
Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$)	2,27%	6,44%	13,33%	-
Коэффициент постоянства кадров ($K_{пс}$)	97,72%	93,55%	88,61%	-
Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$)	2,02%	5,92%	10,55%	-

Анализируя основные кадровые процессы в «Белгородской дистанции пути» можно сделать следующие выводы: за 3 года среднесписочная численность уменьшилась на 9,09%. Количество принятых человек увеличилось, но также увеличилась и текучесть кадров с 2,02% в 2013 году на 10,55% в 2015 году.

Распределение персонала «Белгородской дистанции пути» по возрасту представлено к Таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту за 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 30	4	14,81	5	20,83	61	19,30
31 – 35	3	11,11	5	20,83	45	14,24
36 – 45	8	29,62	5	20,83	104	32,91
46 – 50	3	11,11	2	8,33	43	13,60
Свыше 50	9	33,33	7	29,16	63	19,93
Итого	27	100	24	100	316	100

Из анализа таблицы 2.8 видно, что в организации преобладают руководители в возрасте свыше 50 лет (33,33%). Среди специалистов преобладают возрастная группа свыше 50 лет (29,16%). Среди рабочих преобладает возрастная группа 36-45 лет (32,91%). Меньше всего в организации работников до 30 лет. Данный вывод негативен, потому что это означает, что привлечение молодых сотрудников не является значимым направлением кадровой работы.

Распределение персонала «Белгородской дистанции пути» по полу представлено в Таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по полу за 2015 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	25	8,1	2	3,5
Специалисты	3	0,9	21	62,5

Рабочие	273	91	43	62,8
Итого	301	100	66	100

Из анализа таблицы 2.9 видно, что в организации преобладают мужчины (82%). Мужчины преобладают среди рабочих и руководителей организации, однако среди специалистов преобладают женщины (62,8%).

Распределение персонала «Белгородской дистанции пути» по трудовому стажу представлено в Таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала по трудовому стажу за 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 1 года	5	18,51	8	33,33	38	12,02
От 1 до 3	6	22,22	8	33,33	62	19,62
От 3 до 5	5	18,51	2	8,33	36	11,39
От 5 до 10	6	22,22	4	16,66	58	18,35
Свыше 10	5	18,51	2	8,33	122	38,60
Итого:	27	100	24	100	316	100

Из анализа таблицы 2.10 видно, что, в общем, по организации преобладают работники со стажем свыше 10 лет. Среди руководителей преобладают те, у кого стаж от 1 до 3 лет и от 5 до 10 лет (22,22%). Среди специалистов преобладают те, кто работает в организации до 1 года и от 1 до 3 лет (33,33%). Среди рабочих преобладают те, у кого стаж работы свыше 10 лет (38,6%). В «Белгородской дистанции пути» наблюдается карьерный рост, то есть, проработав определенное количество лет специалистом, можно дорасти до руководящих должностей.

Распределение персонала «Белгородской дистанции пути» по образованию представлено в Таблице 2.11.

Таблица 2.11

Распределение персонала по образованию за 2015 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе

среднее профессиональное	6	22,22	8	33,33	60	18,98
незаконченное высшее	1	3,70	0	0	227	71,83
высшее	21	77,77	16	66,66	29	9,17
Итого:	27	100	24	100	316	100

Из анализа таблицы 2.11 видно, что большинство руководителей имеют высшее образование (77,77%). Среди специалистов также большинство персонала с высшим образованием (66,66%). Однако среди рабочих наименьшее число работников имеют высшее образование (9,17%). Это говорит о том, что на рабочих специальностях достаточно иметь среднее профессиональное образование.

Исходя из проведенного анализа деятельности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что система УП в «Белгородской дистанции пути» является эффективной.

На основе данных бухгалтерии, проанализируем фонд заработной платы за 2015 по «Белгородской дистанции пути».

Таблица 2.12

Фонд заработной платы за 2015 год

Показатель	ФЗП, тыс.руб.				Среднемесячная зарплата, руб.		
	2014	2015	+/-	%	2014	2015	%
Основная деятельность	55367	59590	+4223	+7,6%	22701	26854	+18,2%
Эксплуатация	54680	58557	+3877	+7,09%	22879	27236	+23,6%
Текущее содержание	34613	38982	+4369	+12,6%	22018	27549	+25,1%
Монтеры пути	26191	30626	+4435	+16,9%	21070	26959	+27,9%
Бригадиры	1961	6884	+4923	+251%	11885	37209	+213%
Операторы	2866	3154	+288	+10,04%	21076	23717	+12,5%
Дежурные	2558	2995	+437	+17,08%	15048	16455	+9,3%
Дорожные мастера	4286	3842	-444	-10,3%	40051	45195	+12,8%
Остальные	10357	9648	-709	-6,8%	25573	28799	+12,6%
Прочая деятельность	687	1033	+346	+50,3%	14013	14971	+6,8%

Анализируя фонд заработной платы и среднемесячную заработную плату за 2 года можно сказать, что наблюдается стабильный рост заработной платы

по всем направлениям. Наибольшее увеличение заработной платы наблюдается у монтеров пути и бригадиров.

Резюмируя проведенный анализ системы управления персоналом в «Белгородской дистанции пути» можно сделать следующие выводы: всего в организации работает 367 человек, среди которых преобладают рабочие. Проведен анализ всех кадровых процессов на основании отчета о движении работников и состоянии трудовой дисциплины «Белгородской дистанции пути». Также был проанализирован фонд заработной платы и Положение о корпоративной системе оплаты труда работников.

2.3 Оценка системы стимулирования трудовой деятельности персонала в «Белгородской дистанции пути»

Используя метод, анализ документов, проанализируем Положение о корпоративной системе оплаты труда работников «Белгородской дистанции пути» (Приложение 5).

Оплата труда рабочих осуществляется по часовым тарифным ставкам, определяемым на основе тарифной сетки по оплате труда рабочих (далее - ТСП), приведенной в приложении № 1 к настоящему Положению.

ТСП состоит из четырех уровней оплаты труда:

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

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

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

сигнализации, централизации и блокировки;

четвертый уровень - для оплаты труда рабочих локомотивных бригад.

Оплата труда рабочих осуществляется по часовым тарифным ставкам по повременной, повременно-премиальной, сдельно-премиальной, аккордно-премиальной или иным установленным ОАО «РЖД» системам организации оплаты труда.

Часовая тарифная ставка рабочего первого разряда оплаты труда, оплачиваемого по первому уровню оплаты труда, с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, определяется нормативными документами ОАО «РЖД».

Месячная тарифная ставка рабочего определяется путем умножения часовой тарифной ставки рабочего соответствующего разряда и уровня оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели на среднемесячную норму рабочего времени текущего календарного года, установленную производственным календарем для работников с 40-часовой продолжительностью рабочей недели.

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

Доля должностного оклада работника за один час работы для целей оплаты труда определяется путем деления должностного оклада на графиковую норму времени, установленную работнику в конкретном календарном месяце.

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в соответствии с приложением № 6 к настоящему положению. Диапазоны должностных окладов по должностям дифференцированы с учетом сложности и важности выполняемых трудовых функций, значимости в организационной структуре управления ОАО «РЖД».

Должностные оклады индексируются в соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД» и округляются до целого числа: от 0,5 и выше — в сторону увеличения, менее 0,5 - в сторону уменьшения. Размеры

проиндексированных должностных окладов утверждаются руководителем филиала ОАО «РЖД», структурного подразделения филиала ОАО «РЖД».

Система премирования вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности и качества труда, направленного на достижение общекорпоративных результатов.

Система премирования включает в себя:

текущее премирование - премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, являющееся основным видом материального поощрения работников ОАО «РЖД», направленное на обеспечение эффективности и качества работы, выполнение и улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности;

дополнительное премирование - вид материального поощрения, направленный на достижение эффективных результатов в определенной сфере деятельности. Выплачивается по основаниям, не предусмотренным премированием за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, проанализировав Положение об оплате труда работников «Белгородской дистанции пути» можно сделать вывод о том, что оно не достаточно эффективно, так как в нем присутствуют только аспекты по основной оплате труда. Необходимо добавить дополнительные пункты по премированию работников, что увеличит их мотивацию к труду.

Проведем тщательный анализ мотивационной системы персонала организации: его потребностей, степени его удовлетворения, основных мотивов труда, удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности.

В качестве основной методики сбора информации мы использовали анкету А.Я. Кибанова (Приложение 6).

В окончательную выборку вошли 40 человек. Из них 23 мужчин и 17 женщин. Мужчины в возрасте от 27 до 37 и от 45 до 59 лет. Женщины в возрасте от 25 до 35 лет и от 37 до 53 лет. В исследовании принимали участие:

1) 4 руководителя (начальник дистанции, главный инженер, заместитель начальника по содержанию и начальник отдела кадров);

2) 16 специалистов (главный механик, экономисты 1 категории, специалисты по управлению персоналом 1 категории, ведущий инженер по организации и нормированию труда, инженер по охране труда, техник по труду);

3) 20 рабочих (мастер дорожный, бригадиры по текущему содержанию и ремонту пути, монтеры пути, дежурный по поезду).

Средний стаж работы руководителей 15-20 лет; специалистов – 8-10 лет; рабочих – 15-17 лет.

Рассмотрим результаты анкетирования с помощью индекса удовлетворенности (Таблица 2.13).

Таблица 2.13

Перечень вопросов, связанных с удовлетворенностью трудовой деятельности

№ п/п	Содержание вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	21	15	4	0	0	1,425
2	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой	19	14	1	6	0	1,15
4	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	11	12	16	1	0	0,825
6	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	10	6	14	9	1	0,375
7	Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции	31	8	1	0	0	1,75
8	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	11	9	15	5	0	0,65
9	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	22	5	10	3	0	1,15
12	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	18	7	9	6	0	0,925
33	Вас устраивает величина Ваших заработков	11	5	12	10	2	0,325

Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:							
35	Дирекция организации	21	15	4	0	0	1,425
36	Руководителей среднего звена	11	9	15	5	0	0,65
37	ИТР (специалистов)	22	5	10	3	0	1,15
38	Высококвалифицированных работников	11	5	12	10	2	0,325
39	Основной массы работников	0	5	29	6	0	1,15
40	Неквалифицированных работников	19	14	1	6	0	-0,025
41	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	31	8	1	0	0	1,75
Насколько размер заработка работников предприятия зависит:							
42	От их трудовых усилий	18	7	9	6	0	0,925
43	От образования, профподготовки и опыта работы	10	6	14	9	1	0,375
44	От экономического положения предприятия	10	22	5	3	0	0,975
45	От того, насколько администрация заинтересована в работе	14	10	1	9	6	0,425

Индексы удовлетворенности по всем показателям средние, что говорит о том, что мотивация трудовой деятельности находится на среднем уровне.

Далее определим основные мотивационные характеристики работников на уровне ценностного сознания. Этим исследовательским целям служит блок вопросов об идеальной для себя работе (вопросы №13-26 анкеты), который в ходе обработки информации разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых дает представление об идеальной работе как работе, направленной в первую очередь:

- 1) на содержание работы (вопросы 13, 20, 23, 25);
- 2) общественную полезность (15, 19, 24);
- 3) оплату труда (14, 17, 22);
- 4) статус работника (18, 21, 26).

В этот перечень не включен ответ на вопрос под №16 «Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь?», который является антимотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации.

Указанные подгруппы объединяются в две группы, первая из которых включает 1-ю и 2-ю подгруппы и направлена на ценностную ориентацию, а

вторая включает 3-ю и 4-ю подгруппы и имеет прагматическую ориентацию. Результаты представлены в расчетно-аналитической таблице (Приложение 7).

Определим по каждому респонденту тип, сиу и направленность трудовой мотивации, классифицируем весь массив опрошенных по основным мотивационным характеристикам на уровне ценностного сознания. Результаты классификации представлены в Таблице 2.14.

Таблица 2.14

Классификация респондентов по основным мотивационным характеристикам на уровне ценностно-практического сознания

№ респондента	По типу мотивации			По силе и направленности мотивации		
	Ср. балл		Тип мотивации	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
	ЦО	ПО				
1	2	3	4	5	6	7
1	2,4	2,6	3	2,3	Средняя	Сохранение
2	2,5	2,6	3	2,5	Сильная	Достижение
3	1,7	2	3	1,7	Средняя	Сохранение
4	1,8	1,5	1	2,07	Средняя	Сохранение
5	1,5	2	3	1,6	Средняя	Сохранение
6	2,1	1,5	1	2,2	Средняя	Сохранение
7	2,2	2,1	1	2,07	Средняя	Сохранение
8	2	2	2	2	Средняя	Сохранение
9	2,1	2,1	2	2	Средняя	Сохранение
10	2,1	2,3	3	1,9	Средняя	Сохранение
11	1,8	2,3	3	1,9	Средняя	Сохранение
12	2,4	2,1	1	2,07	Средняя	Сохранение
13	2,1	2	1	1,9	Средняя	Сохранение
14	1,8	2	3	1,7	Средняя	Сохранение
15	1,7	2,5	3	1,9	Средняя	Сохранение
16	2,4	1,9	1	1,7	Средняя	Сохранение
17	2,1	2,1	2	2	Средняя	Сохранение
18	2,2	2,3	3	1,8	Средняя	Сохранение
19	2,1	2,8	3	2,2	Средняя	Сохранение
20	2,5	2	1	2,1	Средняя	Сохранение
21	1,8	1,8	2	1,7	Средняя	Сохранение
22	1,8	1,8	2	2,2	Средняя	Сохранение
23	2,2	2,1	1	2,07	Средняя	Сохранение
24	2,2	2,5	3	2	Средняя	Сохранение
25	2	2,5	3	2,07	Средняя	Сохранение
26	1,7	2	3	1,7	Средняя	Сохранение
27	1,7	2,3	3	1,8	Средняя	Сохранение
28	2,1	2	1	2,07	Средняя	Сохранение
29	1,7	2,5	3	1,9	Средняя	Сохранение
30	1,7	1,6	1	2	Средняя	Сохранение
31	2,1	2,5	3	2,1	Средняя	Сохранение

32	1,9	2,1	3	1,7	Средняя	Сохранение
33	2	2,8	3	2,2	Средняя	Сохранение
34	2	1,9	1	1,9	Средняя	Сохранение
35	2	1,8	1	1,7	Средняя	Сохранение
36	1,7	2,1	3	2	Средняя	Сохранение
37	1,7	2,6	3	2	Средняя	Сохранение
38	1,9	1,6	1	2	Средняя	Сохранение
39	2,4	1,8	1	2	Средняя	Сохранение
40	2,9	1,8	1	1,9	Средняя	Сохранение

Мотивы достижения присутствуют у респондента № 2, у остальных респондентов наблюдаются мотивы сохранения.

Анализируя состав практических требований персонала к работе и структуру трудовой мотивации на уровне практического сознания, следует иметь в виду, что эти требования характеризуют работника применительно к той конкретной среде, в которой он функционирует, и на этом уровне функционирования мотивации мы имеем дело с неудовлетворенными в настоящее время, актуализированными потребностями, которые, по мнению работника, он мог бы удовлетворить посредством своей трудовой деятельности в данной конкретной организации. Для этого необходимо сравнить практические требования персонала к работе и оценку ими возможностей их удовлетворения в организации, где проводится исследование (Таблица 2.15).

Таблица 2.15

Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

№	Значимость требований, ср.балл	Требования	Возможность удовлетворения требований, ср. балл
1	2	3	4
48	2,6	Хороший заработок	2
58	2,4	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочется	1,8
60	2,3	Возможность применять свои знания и возможности	2,3
61	2,3	Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать	2,2
56	2,3	Возможность выпускать продукцию пользующуюся спросом	1,65
59	2,25	Возможность общения с людьми	2,75
50	2,2	Интересная работа, доставляющая	2,1

		удовольствие	
57	2,2	Возможность заслужить уважение окружающих	2,3
51	2,3	Возможность продвижения по службе	2,1
55	2	Возможность повышать квалификацию, получать знания	2,1
52	1,9	Возможность приносить пользу людям	1,9
54	1,8	Возможность выполнить свой долг перед обществом	1,9
53	2,5	Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д.	2,1

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые в настоящее время потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают материальное стимулирование и нематериальное (в том числе моральное, организационное и др.).

Анализ состояния существующей системы стимулирования персонала в «Белгородской дистанции пути» представлен в Таблице 2.16.

Таблица 2.16

Перечень стимулирующих факторов в организации

Заработная плата	<p>Оплата труда рабочих осуществляется по часовым тарифным ставкам по повременной, повременно-премиальной, сдельно-премиальной, аккордно-премиальной или иным установленным ОАО «РЖД» системам организации оплаты труда.</p> <p>Часовая тарифная ставка рабочего первого разряда оплаты труда, оплачиваемого по первому уровню оплаты труда, с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, определяется нормативными документами ОАО «РЖД».</p> <p>Месячная тарифная ставка рабочего определяется путем умножения часовой тарифной ставки рабочего соответствующего разряда и уровня оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели на среднемесячную норму рабочего времени текущего календарного года, установленную производственным календарем для работников с 40-часовой продолжительностью рабочей недели.</p> <p>Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется по месячным должностным окладам.</p>
Премии и вознаграждения	<p>Система премирования включает в себя:</p> <p>текущее премирование - премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, являющееся основным видом материального поощрения работников ОАО «РЖД», направленное на обеспечение эффективности и качества работы, выполнение и улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности;</p> <p>дополнительное премирование - вид материального поощрения, направленный на достижение эффективных результатов в определенной сфере деятельности. Выплачивается по основаниям, не предусмотренным премированием за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.</p>
Стимулирование свободным временем	Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска.
Социальное стимулирование	Программы по обучению персонала, программы по медицинскому обслуживанию персонала, предоставление путевок в детские лагеря.

Исходя из проведенного исследования можно сделать вывод, что данная система стимулирования не достаточно эффективна, так как по выявленному в результате анкетирования мнению работников организации присутствует ряд недостатков:

1) у работников есть потребность в хорошем заработке и возможности приобретать что захочется, но у организации нет возможности полностью удовлетворить данную потребность;

2) большинство работников недовольны признанием их роли в организации;

3) отсутствуют социальные льготы, такие как возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад и т.д.;

4) отсутствие системы морального поощрения лучших сотрудников.

Экономически не эффективная система стимулирования в организации приводит к текучести кадров. При высокой текучести кадров, чтобы не было простоев в работе работникам дают дополнительную работу, чтобы выполнялись дневные нормы. Ежедневно нормы должны выполняться, при высокой текучести это не всегда возможно.

Чтобы выполнять нормы и обеспечивать непрерывный технологический процесс при такой текучести необходимо либо давать дополнительную работу рабочим, при этом оплачивая ее, либо нанимать новых сотрудников, что также материально не выгодно, так как их необходимо обучить и профессионально подготовить к работе. Также когда в организацию приходит новый сотрудник, необходимо время на его адаптацию, к нему необходимо приставить наставника, который будет обучать его, что также материально не выгодно и приведет к низкой производительности труда.

Таким образом, проанализировав и оценив систему стимулирования трудовой деятельности персонала в «Белгородской дистанции пути» можно сделать следующие выводы о том, что в ходе исследования были выявлены недостатки системы стимулирования трудовой деятельности: 1) у работников есть потребность в хорошем заработке и возможности приобрести что захочется, но у организации нет возможности полностью удовлетворить данную потребность; 2) большинство работников недовольны признанием их роли в организации; 3) отсутствуют социальные льготы, такие как возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад и т.д.; 4) отсутствие системы морального поощрения лучших сотрудников.

Резюмируя проведенный анализ системы стимулирования в организации, можно сделать следующие выводы. Белгородская дистанция пути является структурным подразделением Юго-Восточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Холдинг «РЖД» является лидером российского транспортного рынка и одной из крупнейших групп компаний в мировом транспортном секторе.

Персонал составляет всего 367 человек, из которых 27 руководителей, 24 специалиста и 316 рабочих.

Система стимулирования представлена материальным и нематериальным стимулированием (заработная плата и премии, предоставление отпусков, льготных путевок и т.д.).

Недостатками системы стимулирования являются: низкая заработная плата, неудовлетворенность признанием роли работника в организации, социальными льготами, системой морального поощрения лучших сотрудников.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В «БЕЛГОРОДСКОЙ ДИСТАНЦИИ ПУТИ»

3.1 Направления совершенствования системы стимулирования персонала в «Белгородской дистанции пути»

Исходя из вышеизложенного исследования, мы выявили ряд положительных и отрицательных сторон в эффективности системы стимулирования работников «Белгородской дистанции пути».

В ходе исследования эффективности системы стимулирования в «Белгородской дистанции пути» был выявлен ряд актуальных проблем:

1) у работников есть потребность в хорошем заработке и возможности приобретать что захочется, но у организации нет возможности полностью удовлетворить данную потребность;

2) большинство работников недовольны признанием их роли в организации;

3) отсутствуют социальные льготы;

4) отсутствие системы морального поощрения лучших сотрудников.

Для повешения эффективности мотивации персонала в «Белгородской дистанции пути» мы можем предложить следующие мероприятия:

1. Разработка Положения о премировании работников Белгородской дистанции пути за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности (Приложение 8).

Положение о премировании работников дистанции пути – структурного подразделения Юго - Восточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, является для Дистанции пути локальным нормативным актом, регламентирующим условия, порядок начисления и размеры текущего премирования.

Положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности работников Дистанции пути и направлено на повышение эффективности и качества выполнения задач, предусмотренных Положением о Дистанции пути.

2. Поощрение новых инновационных идей в производстве.

Для повышения эффективности новаторской деятельности необходимо внедрить поощрение сотрудников за инновационные идеи в сфере производства организации. Это позволит раскрыть творческий потенциал сотрудников.

3. Создание «Почты пожеланий».

Предоставить работникам право высказывать свое мнение руководству, чтобы они понимали, что их роль в организации признана. Это будет анонимная почта, в которой каждый сотрудник сможет высказать мнение положительное или отрицательное о производственном процессе, о структуре организации, о стиле руководства т.п. это позволит руководителю правильно выстроить процесс взаимодействия с работниками организации.

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников».

Интерактивная доска заменит старую доску почета. Она будет представлять собой большой сенсорный экран, работающий как часть системы, в которую также входят компьютер и проектор. С помощью проектора изображение рабочего стола компьютера проецируется на поверхность интерактивной доски. В этом случае доска выступает как экран. С проецируемым на доску изображением можно работать, вносить изменения и пометки. Все изменения записываются в соответствующие файлы на компьютере, могут быть сохранены и в дальнейшем отредактированы или переписаны на съемные носители. На доске будут представлены работники, награжденные различными званиями, проявившие себя в работе как лучшие из лучших. На доске будет представлено: фото, краткая информация о работнике, должность, стаж работы и его заслуги.

5. Ежемесячный конкурс для работников рабочих специальностей

«Монтер пути месяца».

В конце каждого месяца специалистом по нормированию труда будет проводиться анализ работы среди монтеров пути всех категорий. Будет анализироваться качество работы, отсутствие браков в работе, количество выполненных заданий. По итогам этого анализа будет выявляться монтер пути месяца.

6. Создание, разработка и внедрение эффективного социального пакета.

6.1 Корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения.

Повышению социальной защищенности железнодорожников способствует создание системы отраслевого негосударственного обеспечения. Благодаря этому, решаются вопросы закрепления кадров, повышения заинтересованности в результатах труда, которые оказывают влияние на размер будущих выплат, формируются новые условия стабильности в трудовых коллективах за счет большей уверенности в будущей материальной обеспеченности.

В целях обеспечения достойного уровня материального положения работников железнодорожного транспорта, после их выхода на пенсию в системе ОАО «РЖД» необходимо создать корпоративную систему негосударственного пенсионного обеспечения.

Корпоративная пенсия выплачивается дополнительно к государственной пенсии.

Основу функционирования корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения составляет равное участие ОАО «РЖД» и Участника-Вкладчика в накоплении средств для финансирования его будущей корпоративной пенсии.

Основными принципами организации и функционирования Корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения являются:

- обеспечение тесной взаимосвязи размера корпоративной пенсии с результатами труда работника;
- обеспечение единого подхода к оценке прав работников на установление корпоративных пенсий, исчислению их размеров и порядку выплат;
- полное финансовое обеспечение назначаемых корпоративных пенсий;
- признание ОАО «РЖД» перед работником, имеющим право на корпоративную пенсию, своих обязательств по финансированию корпоративной пенсии в минимальном размере, если работник не вносил пенсионные взносы в свою пользу.

6.2 Банки отпусков.

Большой популярностью пользуются сегодня банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, взяв какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы. Предложенное мероприятие также может оказать существенное влияние на стимулирование работников «Белгородской дистанции пути».

6.3 Ипотечное кредитование

В России, как и во всем мире, существует два способа покупки недвижимости в кредит: это банковская ипотека и накопительная (кооперативная) система. Для любого банка ипотечное кредитование – это один из способов получения прибыли. Выплачиваемые заёмщиком проценты по ипотечному кредиту включают в себя прибыль банка с учетом его страховки от возможных рисков, связанных с затруднением возврата кредита. В итоге, квартира, приобретенная с помощью банковского кредита, обходится покупателю существенно дороже ее первоначальной цены. Во многих случаях – на 50-70%.

В отличие от банка, кооператив – некоммерческая организация. Это добровольное объединение физических и юридических лиц, связанных общей целью – приобретением недвижимости. Суть кооператива – взаимное последовательное кредитование его участниками (пайщиками) покупки жилья для каждого. Деньги всех членов кооператива накапливаются в общем фонде. Как только набирается сумма, необходимая очередному пайщику, кооператив выделяет ссуду и покупает для него квартиру. Пайщик вселяется в квартиру, прописывается в ней, оформляет ее в собственность (по желанию), и начинает в рассрочку возвращать одолженные у кооператива деньги. Тем временем процесс накопления продолжается, покупается квартира для следующего пайщика, и так далее.

Стоимость квартиры фиксируется для пайщика на момент покупки. Дальнейший рост цен на жилье не влияет на условия возврата ссуды – пайщик расплачивается за квартиру по прежней цене.

Средства из общего паевого фонда потребительского ипотечного кооператива (ПИК) расходуются только на приобретение недвижимости для членов кооператива. Содержание кооператива, организационное и информационное обеспечение его деятельности осуществляется за счет вступительных и членских взносов пайщиков. Размер взносов зависит от стоимости приобретаемой пайщиком квартиры. Конечно, уплата взносов сказывается на стоимости квартиры. Однако в итоге, при сопоставимых условиях, удорожание квартиры в ПИК в 2-3 раза меньше, чем при банковской ипотеке. При этом в отличие от банка, досрочное погашение ссуды в ПИК приветствуется и дает заемщику дополнительные льготы.

Отличие ПИК от жилищно-строительных кооперативов (ЖСК), известных в России со времен СССР, в том, что он не привязан к какому-либо одному конкретному дому. Получив ссуду в ПИК, Вы можете выбрать любой доступный Вам по цене вариант на рынке недвижимости. Это может быть

любая выставленная на продажу квартира на первичном (новостройка) или вторичном рынке.

Наиболее крупные и стабильные кооперативы не ограничиваются покупкой жилья на «внешнем» рынке, а также сами строят жилье для своих пайщиков. Это позволяет существенно улучшить условия предоставления жилья членам ПИК.

Чтобы получить ссуду, нужно иметь начальную сумму в размере не менее, чем 30% от стоимости будущей квартиры. Эту начальную сумму можно или внести сразу (если есть), или накопить в кооперативе.

Перед вступлением в ПИК надо ознакомиться с различными возможными режимами накопления и возврата денежных средств, и выбрать наиболее подходящий вариант. Все эти режимы подчинены следующим понятным закономерностям:

- чем большая доля средств для покупки квартиры будет накоплена в кооперативе, тем быстрее выделяется в виде ссуды недостающая сумма, и тем длительнее рассрочка;

- чем дольше, накопив определенную долю средств, человек согласен ждать выделения ссуды, тем длительнее рассрочка для ее возврата, и тем меньше членский взнос.

Главное преимущество ПИК и отличие его от банковского ипотечного кредита ипотеки в том, что в ПИК не требуется подтверждения размеров и источников доходов. Основной гарантией платежеспособности являются вносимые паевые и членские взносы. Поэтому для вступления в ПИК потребуется только паспорт. Также, при вступлении в кооператив необходимо оплатить единовременный вступительный взнос, который составляет, как правило, 4-5% от предполагаемой стоимости будущей квартиры.

Деятельность настоящего и успешного ипотечного кооператива не ограничивается сбором денег с населения. Деятельность ПИК – комплексное сопровождение и защита интересов членов кооператива на всех этапах

приобретения недвижимости: страхование вкладов пайщиков, юридическая поддержка, а также подбор, проверка и оформление покупки квартир для пайщиков. Скорость и качество решения «квартирного вопроса» каждого из пайщиков во многом определяются стажем и опытом работы обслуживающей ПИК риэлтерской структуры.

Формирование системы ипотечного жилищного кредитования является одним из приоритетных направлений политики ОАО «РЖД».

На Белгородской дистанции пути необходимо наряду с прежней ориентацией на нужды социально не защищенных групп населения сделать новый акцент на решении жилищных проблем основной части работающего населения, располагающего средними доходами, накоплениями и имеющими жилье в собственности в результате бесплатной приватизации. Основным способом решения жилищной проблемы для этой части населения является долгосрочное ипотечное жилищное кредитование.

Обеспечение финансовыми ресурсами долгосрочных кредитов для населения возможно как за счет средств, привлекаемых кредиторами самостоятельно на первичном рынке (одноуровневая система ипотечного жилищного кредитования), так и за счет средств, привлекаемых на вторичном рынке через специализированных операторов (двухуровневая система ипотечного жилищного кредитования).

Доступность жилья, то есть способность граждан приобретать жилье в собственность за счет своих и заемных средств, в существенной мере характеризует уровень развития общества. Недостаточный платежеспособный спрос населения, отставание реальных доходов от цен на жилье, нестабильность получаемых доходов – все эти факторы отрицательно сказываются на возможностях граждан приобретать жилье даже с помощью ипотечного кредита. Одним из ключевых требований создаваемой системы долгосрочного жилищного ипотечного кредитования является обеспечение доступности ипотечных кредитов для населения не только с высокими, но

прежде всего со средними доходами. При этом система ипотечного кредитования должна носить рыночный, а не дотационный характер, быть полностью прозрачной и понятной всем участникам процесса ипотечного кредитования.

Главная цель развития долгосрочного ипотечного жилищного кредитования – создать эффективно работающую систему обеспечения доступным по стоимости жильем железнодорожников со средними доходами, основанную на рыночных принципах приобретения жилья на свободном от монополизма жилищном рынке за счет собственных средств граждан и долгосрочных ипотечных кредитов.

Создание указанной системы позволит:

- увеличить платежеспособный спрос граждан и сделать приобретение жилья доступным для основной части работников;
- активизировать рынок жилья;
- вовлечь в реальный экономический оборот приватизированное жилье;
- привлечь в жилищную сферу сбережения населения и другие внебюджетные финансовые ресурсы;
- обеспечить развитие строительного комплекса;
- оживить экономику страны в целом.

Для становления и развития системы ипотечного жилищного кредитования необходимо предусмотреть решение следующих основных задач:

- совершенствование законодательной и нормативной базы для реализации механизма данного вида кредитования и эффективного функционирования первичного и вторичного рынков ипотечных жилищных кредитов;
- создание и внедрение универсального механизма обеспечения притока долгосрочных внебюджетных финансовых ресурсов на рынок ипотечных жилищных кредитов;

- создание инфраструктуры, обеспечивающей эффективное взаимодействие всех участников рынка ипотечных жилищных кредитов;
- создание равных условий для свободной конкуренции между субъектами рынка ипотечных жилищных кредитов;
- создание механизмов социальной защиты заемщиков от неправомерных действий кредиторов и их социальной адаптации при процедуре выселения в случае невозможности погашения взятого ранее ипотечного кредита.

При формировании стратегии создания системы долгосрочного ипотечного жилищного кредитования следует учитывать следующие аспекты:

- ориентация ипотечного кредитования в настоящее время в первую очередь на те категории населения, которые нуждаются в небольшом ипотечном кредите. Это позволит при ограниченных ресурсах обеспечить кредитами большее число заемщиков. Доля населения, нуждающегося в небольших ипотечных кредитах, значительна и, по расчетам, составляет не менее трети желающих улучшить свои жилищные условия;
- возможность оплаты части нового жилья за счет продажи уже имеющегося в собственности жилья. Поскольку при малом объеме кредита заемщику требуется иметь значительные собственные средства, то для тех граждан, у которых нет достаточных собственных сбережений в денежной форме, это ограничение преодолевается путем оплаты ими части нового жилья за счет продажи старого;
- предоставление государственных субсидий заемщикам при приобретении жилья с помощью ипотечного кредита. Граждане, получающие в установленном порядке субсидии на приобретение жилья, могут использовать их для оплаты части стоимости жилья в дополнение к собственным средствам и ипотечному кредиту.

Долгосрочные ипотечные жилищные кредиты предоставляются на срок от 3 и более лет (оптимально на данном этапе 10 - 15 лет). Благодаря

длительному сроку погашения уменьшается размер ежемесячных выплат заемщика.

Заемщик обязан внести первоначальный взнос на оплату части жилья, как правило, в сумме 30 - 40 процентов его стоимости за счет собственных средств.

Кредит и проценты по нему выплачиваются в форме ежемесячных платежей, рассчитанных по формуле аннуитетных платежей (ежемесячный платеж включает полный платеж по процентам, начисляемым на остаток основного долга, а также часть самого кредита, рассчитываемую таким образом, чтобы все ежемесячные платежи при фиксированной процентной ставке были равными на весь кредитный период). Это удобно как для заемщика (поскольку он может четко планировать свой семейный бюджет), так и для кредитора.

Величина ежемесячного платежа по кредиту не должна превышать 30-35 процентов совокупного дохода заемщика и созаемщиков (в том случае, если они имеются) за соответствующий расчетный период. При процедуре оценки вероятности погашения кредита кредитор использует официально подтвержденную информацию о текущих доходах заемщика и созаемщиков.

Долгосрочный ипотечный жилищный кредит выдается на условиях платности, срочности и возвратности, а также при строгом контроле за использованием кредитных средств. Основным обеспечением возвратности кредитных средств служит залог приобретаемого за счет этих средств жилья.

В случае выполнения обязательств по кредитному договору кредит считается погашенным, а ипотека прекращается, о чем делается соответствующая запись в государственном реестре.

Таким образом, для стимулирования работников Белгородской дистанции пути предлагается создать программу по ипотечному кредитованию. Так как жилье является дорогостоящим товаром длительного пользования, и его приобретение, как правило, не может производиться за счет

текущих доходов потребителей или накоплений, то работники дистанции будут заинтересованы приобрести квартиру в кредит.

Для устранения выявленных проблем была разработана система мероприятий с конкретизированным и планомерным перечнем мероприятий, отвечающих передовым технологиям развития менеджмента на достижение поставленного плана. Все практические рекомендации представлены в Таблице 3.1.

Таблица 3.1

План внедрения мероприятий

Мероприятия	Ответственный	Стоимость
Разработка Положения о премировании работников Белгородской дистанции пути за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности	Зам. начальника по кадрам и социальным вопросам Экономист	100 000 руб.
Поощрение инновационных идей	Зам. начальника по кадрам и социальным вопросам Экономист	30 000 руб.
«Почта пожеланий»	Специалист по УП Экономист	3 000 руб.
Интерактивная доска «Лучших сотрудников»	Зам. начальника по кадрам и социальным вопросам Экономист	85 000 руб.
Конкурс «Монтер пути месяца»	Специалист по УП Экономист Специалист по нормированию труда	3 000 руб.
ИТОГО:		221 000 руб.

1. Разработка Положения о премировании работников Белгородской дистанции пути за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности: внесение изменений в трудовые договора сотрудников, изменения в нормативно-правовые акты, в положение об оплате труда.

2. Поощрение инновационных идей: выделение 30 000 руб. за год на поощрение творческой и инновационной инициативы сотрудников. Размер поощрения зависит от эффективности предлагаемой идеи.

3. «Почта пожеланий»: покупка и установка ящика для пожеланий сотрудников (3 000 руб.).

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников»: покупка и установка интерактивной доски и проектора (85 000 руб.).

5. Конкурс «Монтер пути месяца»: покупка поощрительных подарков (3 000 руб.).

Рассмотрим маршрутный график внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала в «Белгородской дистанции пути» (Таблица 3.2).

Таблица 3.2

Маршрутный график мероприятий

Мероприятия	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
Премирование лучших сотрудников	×	×	×									
Поощрение инновационных идей	×											
«Почта пожеланий»			×									
Интерактивная доска «Лучших сотрудников»				×	×	×						
Конкурс «Монтер пути месяца»	×	×										

Таким образом, данные мероприятия будут реализованы в течение 6 месяцев, из которых большая часть выпадает на первые 3 месяца реализации мероприятий.

Данные мероприятия повысят эффективность всей системы мотивации трудовой деятельности в «Белгородской дистанции пути».

3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

По данным отдела кадров мы произвели расчет коэффициента текучести кадров в среднем в год.

$$K_{\text{тек.}} = 38/360 = 0,1055 \times 100\% = 10,5\%.$$

В среднем в год это высокий процент текучести кадров. Мы считаем, что выявленные недостатки являются одной из немаловажных причин увольнения работников. Для сокращения потерь рабочего времени в организации необходимо внедрить ряд мероприятий.

Для совершенствования эффективности стимулирования трудовой деятельности был разработан ряд мероприятий, которые должны способствовать сокращению текучести рабочей силы и коэффициента абсентеизма. Эти мероприятия включают:

1. Разработка Положения о премировании работников Белгородской дистанции пути за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности: внесение изменений в трудовые договора сотрудников, изменения в нормативно-правовые акты, в положение об оплате труда.

2. Поощрение инновационных идей: выделение 30 000 руб. за год на поощрение творческой и инновационной инициативы сотрудников. Размер поощрения зависит от эффективности предлагаемой идеи.

3. «Почта пожеланий»: покупка и установка ящика для пожеланий сотрудников (3 000 руб.).

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников»: покупка и установка интерактивной доски и проектора (85 000 руб.).

5. Конкурс «Монтер пути месяца»: покупка поощрительных подарков (3 000 руб.).

6. Создание, разработка и внедрение эффективного социального пакета.

Затраты на внедрение данных мероприятий составляют 221 000 руб. На основе данных Таблицы 3.3 определим эффективность мероприятий.

Таблица 3.3

Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию эффективности системы стимулирования трудовой деятельности

Показатели	Количество, рубли
Годовой ущерб от текучести кадров всего:	433 805 руб.
- потери, связанные с простоем	313 245 руб.
- доплаты:	96 000 руб.

- обучение:	24 560 руб.
Коэффициент текучести кадров	
- до внедрения мероприятий	10,5%
- после внедрения мероприятий	5,0 %
Затраты на внедрение мероприятий	221 000 руб.

Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности в «Белгородской дистанции пути» приведет к снижению коэффициента текучести кадров, что приведет к годовой экономии, которую можно рассчитать по формуле:

$$Э_c = 433\,805 \times (1 - (5,0 \div 10,5)) = 227\,231,189 \text{ руб.}$$

$$\text{Эффективность данных мероприятий равна } 227\,231,189 \div 221\,000 = 1,02.$$

Срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности равен: $221\,000 / 227\,231,189 = 0,9$ года. Это примерно 11 месяцев.

Социальная эффективность системы мероприятий заключается в том, что внедрение предложенных мероприятий в организации позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своей работы, повысить мотивацию персонала к эффективному труду и эффективность всей системы управления организацией, также они помогут снизить текучесть кадров, так как система стимулирования станет более эффективной.

Таким образом, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности мы смогли минимизировать затраты, сократить годовые потери рабочего времени и улучшить микроклимат и отношение работников к организации.

Выводы:

Итак, в ходе исследования эффективности системы стимулирования были выявлены следующие недостатки: низкая заработная плата, неудовлетворенность признанием роли работника в организации, социальными льготами, системой морального поощрения лучших сотрудников.

Для совершенствования эффективности системы стимулирования были предложены следующие мероприятия:

1. Премирование лучших сотрудников: выделение 100 000 руб. в год на поощрительные надбавки.

2. Поощрение инновационных идей: выделение 30 000 руб. за год на поощрение творческой и инновационной инициативы сотрудников. Размер поощрения зависит от эффективности предлагаемой идеи.

3. «Почта пожеланий»: покупка и установка ящика для пожеланий сотрудников (3 000 руб.).

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников»: покупка и установка интерактивной доски и проектора (85 000 руб.).

5. Конкурс «Монтер пути месяца»: покупка поощрительных подарков (3 000 руб.).

6. Создание, разработка и внедрение эффективного социального пакета.

Данные мероприятия позволят улучшить микроклимат в организации, улучшить отношение работников к своей работе, сократить годовые потери рабочего времени и минимизировать затраты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной науке мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Развитие рыночных отношений в России заставляет руководителей изменять существующие методы и формы хозяйствования. Эти изменения необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые, несмотря на сложное экономическое положение, не ограничиваются только материальной составляющей, а представлены во всем многообразии. Поэтому руководители, желающие добиться эффективной работы своих сотрудников, применяют не только методы экономического стимулирования и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам.

После изучения теоретических аспектов мотивации трудовой деятельности на предприятии можно сделать следующие выводы:

1. Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке.

2. Мотивация - это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

3. Экономическое (материальное) стимулирование - это система финансового мотивирования сотрудников, разработанная с учётом

стратегических задач предприятия. Механизм материального стимулирования достаточно прост: достойная заработная плата, бонусы, проценты с продаж, премии за выдающиеся достижения, медицинская страховка, оплачиваемые больничные листы, детские пособия, компенсация транспортных расходов, беспроцентные кредиты на неотложные нужды и т.п.

4. Моральное стимулирование персонала - совокупность используемых организацией методов мотивации персонала, не имеющих прямого или косвенного денежного эквивалента и основанных на психологическом воздействии на сотрудника.

5. Для управления трудом на основе стимулирования необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица.

Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний план» действия.

Поэтому для конечного успеха большое значение имеет максимальное совпадение целей работника и предприятия. Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения экономической эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения экономических целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ.
2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.01г. №167-ФЗ.
3. Андриенко, В.Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности [Текст] / В.Ф. Андриенко, В.М. Данюк. – М. – 2014.
4. Артюхова, И.В. Метода организационного стимулирования труда персонала [Текст] / И.В. Артюхова, Л.О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. - №7-1.
5. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие [Текст] / А.С. Афонин. – М. – 2005.
6. Баннова, Г.Ю. Новые подходы к стимулированию труда [Электронный ресурс] / Г.Ю. Баннова, И.В. Абакумов // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. - №10. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-k-stimulirovaniyu-truda>
7. Берталанфи, Л. Общая теория системы: Критический обзор [Текст] / Л. Берталанфи. – М.: Прогресс. – 2013.
8. Белоножкова, Е.Ю. Методы материального стимулирования персонала [Текст] / Е.Ю. Белоножкова, А.А. Игнатенко, А.В. Кукарцев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. - №7. – Том 2.
9. Бодди, Д., Основы менеджмента [Текст] / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб. – 2004.
10. Бука, Л.Ф. Финансовый анализ в потребительской кооперации [Текст] / Л.Ф. Бука, О.П. Зайцева. – Новосибирск: СибУПК. – 2006.
11. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А. Блинов // Маркетинг. – 2013. – № 1.
12. Бурыхин, Б.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом [Текст] / Б.С. Бурыхин, Ю.С. Макашева // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. - №2.
13. Васильев, А.П. Современные методы оценки результативности труда

[Текст] / А.П. Васильев, В.Л. Потрубач. – М. – 2014.

14. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юрист. – 2003.

15. Волковицкая, Г.А. Стимулирование труда: критерии качества [Текст] / Г.А. Волковицкая // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. - №27. – том 8.

16. Галкина, Т.П. Социология управления: От группы к команде: Учеб. пособие [Текст] / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика. – 2014.

17. Глухов, В.В. Основы менеджмента [Текст] / В.В. Глухов. – СПб: Спец.литература. – 2005. – 327с.

18. Глушков, В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации [Текст] / В.А. Глушков, Р.А. Сайфутдинов, Е.В. Муравьева, Ю.В. Мухунова // Актуальные вопросы современной науки. – 2015. - №40.

19. Громова, М.П. Актуальные формы стимулирования персонала [Текст] / М.П. Громова // Современные наукоемкие технологии. – 2007. - №2.

20. Давыдов, С.С. Совершенствование системы стимулирования труда работников структурных подразделений ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] / С.С. Давыдов // Известия Петербургского университета путей сообщения. – 2012. - №4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-rabotnikov-strukturnyh-podrazdeleniy-oao-rzhd>

21. Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации [Текст] / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. - №1.

22. Захаров, Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Электронный ресурс] / Н.Л. Захаров // Управление персоналом. – 2014. – № 22.

23. Зеленкова, И.С. Материальное стимулирование труда работника [Электронный ресурс] / И.С. Зеленкова // Экономика, социология и право. –

2014. - №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/materialnoe-stimulirovanie-truda-rabotnika>
24. Иванов, Ю.В. Соционика и мотивация труда [Текст] / Ю.В. Иванов // Управление персоналом. – 2003. – №6.
25. Иванов, Ю.В. Деловая соционика [Текст] / Ю.В. Иванов // Приложение к журналу Управление персоналом. – 2014. – №9.
26. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005.
27. Исмагилов, Н.С. Система стимулирования труда [Текст] / Н.С. Исмагилов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. - №20.
28. Каграманова, Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом [Электронный ресурс] / Т.И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. – 2014. - №6. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-stimulirovaniya-i-motivatsii-v-upravlenii-personalom>
29. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов [Текст] / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ. – 2005.
30. Катков, В.М. Мотивационный типы работников в стимулировании труда [Текст] / В.М. Катков // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2009. - №2.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М. – 2012. – 324 с.
32. Климова, Р.Н., Организация и стимулирование труда работников торговли в условиях рыночных отношений [Текст] / Р.Н. Климова, М.В. Сорокина, Р.И. Шакланова. – СПб. – 2002.
33. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - №4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v->

upravlenii-personalom

34. Комаров, Е.А. Управление карьерой [Электронный ресурс] / Е.А. Комаров // Управление персоналом. – М. – 2005. – №1. – с.37-42.
35. Корзенко, Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации [Электронный ресурс] / Н.И. Корзенко, А.С. Хорева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. - №1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii-1>
36. Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. - №3.
37. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента [Текст] / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – СПб: Олбис. – 2013. – 192 с.
38. Лафта, Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие [Текст] / Дж.К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература. – 2003.
39. Мазалькова, Т.В. Аспекты стимулирования труда в России [Текст] / Т.В. Мазалькова // Управление персоналом. – 2005. – № 11. – с. 30 - 39.
40. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу // Вестник Московского университета. Сер.7. Философия. – 2011. – № 3. – с.17-28.
41. Меньшикова, М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / М.А. Меньшикова, Л.А. Афанасьева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. - №8. – Режим доступа:<http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-personala-v-obespechenii-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsiy>
42. Мескон, М., Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – М: Дело. – 2004. – 681 с.
43. Морозова, Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников предприятий. Должностные инструкции: Практическое руководство [Текст] / Л.Л. Морозова. – СПб.: Изд-во ИЧП «АКТВ». – 2005.

44. Папкин, А. И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов [Текст] / А. Папкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2014.
45. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушконой. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь». – 2012.
46. Пыткина, Ю.А. Современные методы стимулирования персонала [Электронный ресурс] / Ю.А. Пыткина // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2013. - №10. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-stimulirovaniya-personala>
47. Рахимова, Б.Х. Мотивация персонала [Текст] / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Наука и современность. – 2013. - №24.
48. Сагитдинов, М.Ш. Оценка эффективности работы персонала [Электронный ресурс] / М.Ш. Сагитдинов // Деньги и кредит. – 2004. – №6.
49. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2004.
50. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин // Управление персоналом. – 2005.
51. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебное пособие [Текст] / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М. – 2012.
52. Степанова, Э.Р. Стимулирование персонала предприятия в условиях экономического и политического кризиса [Текст] / Э.Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2014. - №6.
53. Трегубова, Р.Д. Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации [Текст] / Р.Д. Трегубова // МИР (Модернизация.Инновации.Развитие). – 2012. - №9.
54. Труфанова, Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Электронный ресурс] / Т.А. Труфанова, А.П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. - №6. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravleniya-motivatsiey-truda-v-sovremennyh-organizatsiyah>

55. Халиулина, В.В. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала [Электронный ресурс] / В.В. Халиулина, А.С. Груздев // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2009. - №1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zanyatostyu-na-predpriyatii-i-problemy-motivatsii-personala>
56. Хромовских, Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография [Текст] / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ. – 2003.
57. Шамрай, С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия [Текст] / С.Ю. Шамрай // Теория и практика общественного развития. – 2011. - №4.
58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2004.
59. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда [Электронный ресурс] / В.Н. Якимов // Знание.Понимание.Умение. – 2012. - №4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii>
60. Якимчук, Г.Д. Нефинансовые методы стимулирования персонала [Электронный ресурс] / Г.Д. Якимчук // Актуальные аспекты современной науки. – 2015. - №8. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/nefinansovye-metody-stimulirovaniya-personala>