

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала

Обучающийся

А.В. Нарожнова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Тема исследования: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала».

Актуальность темы исследования. Система мотивации неотъемлемая часть системы управления любой организации, поэтому её эффективность и применимость невероятно важны. Вопросы совершенствования структуры и методов управления мотивацией персонала являются актуальными, так как обусловлены большой практической значимостью, взяв во внимание постоянно меняющиеся потребности людей и развитие общества в целом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

В рамках данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала;
- провести анализ системы мотивации персонала Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает Лиховская дистанция пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Предметом исследования является существующая система мотивации персоналом организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала .....	6
1.1 Система нематериальной мотивации как часть мотивационного процесса .....	6
1.2 Методика анализа системы нематериальной мотивации персонала .....	17
2 Анализ системы мотивации персонала Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».....	23
2.1 Техничко-экономическая характеристика организации .....	23
2.2 Анализ системы мотивации в организации.....	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» .....	45
3.1 Мероприятия совершенствования системы нематериальной мотивации организации .....	45
3.2 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий .....	49
Заключение .....	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Вопросы анкеты оценки лояльности сотрудников Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» .....	60

## Введение

Актуальность темы исследования. Тема управления мотивацией труда в организации заключается в разработке алгоритмов мотивационных программ, применении синтеза различных методов для оказания максимального уровня влияния на сотрудников и повышения их уровня вовлеченности в рабочий процесс. Процесс мотивации персонала - сложный процесс, включающий в себя совершенно разные взгляды и теории о том, какая из существующих систем мотивации может оказаться действительно рабочей в условиях существования конкретного предприятия. Даже та система мотивации, которая выстроена в организации самыми опытными кадровыми служащими, спустя определённый срок может потерять свою эффективность и её модернизация - необходимый процесс для того, чтобы организация оставалась конкурентной. В этих тезисах объясняется актуальность данной темы. Без понимания самого процесса мотивации выстраивание эффективной мотивационной системы не представляется возможным. Руководство будет способно добиться от сотрудников необходимого уровня производительности труда только в том случае, если он знает, какие именно мотивы движут его трудовым коллективом и что побуждает его сотрудников качественно выполнять поставленные перед ними задачи.

Система мотивации неотъемлемая часть системы управления любой организации, поэтому её эффективность и применимость невероятно важны. Вопросы совершенствования структуры и методов управления мотивацией персонала являются актуальными, так как обусловлены большой практической значимостью, взяв во внимание постоянно меняющиеся потребности людей и развитие общества в целом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

В рамках данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала;
- провести анализ системы мотивации персонала Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает Лиховская дистанция пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Предметом исследования является существующая система мотивации персоналом организации.

Методологической основой исследования являются общенаучные методы исследования (анализ, синтез, сравнение).

Теоретическая база исследования включает труды зарубежных авторов (Дьюсбери Д., Герцберг Ф., Мак-Клелланд Д.) и отечественных авторов (А.Б. Орлова, С.В. Шубаева, А.И. Наумова, А.Я. Кибановой, Л.В. Карташовой) и других ученых, которые занимаются изучением вопросов мотивации, в том числе нематериального стимулирования трудовой деятельности.

Практическая значимость исследуемой проблемы состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством с целью совершенствования структуры и методов мотивации персонала, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

# **1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала**

## **1.1 Система нематериальной мотивации как часть мотивационного процесса**

«В научных кругах теме мотивации персонала выделено особое место, ведь именно благодаря ей контролируется вовлеченность и ориентация работников на достижение целей организации, что, в свою очередь, является главной задачей управления персоналом» [7].

«Термин «мотивация» имеет множество трактовок, основной её смысл заключается в том, что мотивация в общем смысле - это процесс побуждения себя и других к конкретной деятельности, направленной на достижение личной или общей цели. Таким образом, мотивация персонала - это процесс активизации работника или группы работников к выполнению их должностных задач, позволяющих достичь цель, поставленную организацией» [16, с. 26].

«Всё чаще явление мотивации понимается, как уровень стремления, необходимый для человека, влияющий на его дальнейшее поведение. Мотивационный процесс берёт своё начало в острой неудовлетворённости чем-либо, которая побуждает человека к совершению действия для того, чтобы избавиться от раздражителя. Человеку необходимо предпринять ряд действий, для достижения этой цели. Удовлетворение и избавление от раздражителя является завершающей стадией данного процесса, после чего мотивация человека снижается» [37, с. 87].

Как говорилось ранее, «у мотивации нет единственно верного термина, но среди монографических исследований отечественных и зарубежных авторов, можно найти выведенные ими термины понятия «мотивация», имеющие схожие черты» [9].

А.В. Тебекин понимает под понятием мотивации «побуждение личности

к принятию того, или иного, решения или действия, самим же стимулом может выступать множество вещей и явлений (например, холод, жажда и др.)» [35, с. 44].

Специалист в области сравнительной психологии Г. Десслер обосновывает понятие мотивации, как «урну, использующуюся для разного рода причин, побуждающих желание избавиться от них, природа этого желания до конца не ясна» [12, с. 468].

«Самая характерная черта схожести перечисленных выше мнений на термин мотивации - побуждение индивида к какой-либо сознательной деятельности» [5].

«Многие научные деятели видят мотивацию с точки зрения каких-либо побудительных сил деятельности, прочие дают мотивации более конкретные определения (таблица 1)» [16].

Таблица 1 - Определение «мотивации» и «мотивации персонала» различных авторов

Автор	Определение понятия «мотивация»
Базаров Т. Ю.	«Мотивация – это некий катализатор, обосновывающий действия, траекторию и методы достижения поставленной перед человеком цели» [2].
Волкогоронова О.Д., Зуб А.Т.	«Мотивация – это взаимосвязанные процессы, контролирующие формирование и побуждение к деятельности» [7].
Горелов Н. А.	«Мотивация – это грамотное управление, обеспечение оптимальных условий для его развития, совместно с развитием организации, посредством вложения в этот процесс необходимых средств» [8].
Моргунов Е. Б.	«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к активной деятельности для достижения профессиональных целей и целей организации» [26].
Никитина А. С.	«Мотивация - это совокупность внутренних и внешних стимулов, обеспечивающих деятельность человека и задающих границы и формы деятельности, предающих ей ориентиры для достижения цели» [28].
Одегов Ю. Г.	«Мотивация - внутренний процесс осознанного выбора личностью конкретного типа поведения» [29].
Пичугин В. Г.	«Мотивация - это процесс сопряжения конкретных задач предприятия и работника для достижения максимального удовлетворения потребностей обеих сторон» [31].

«Мотивация помогает дать объективную оценку тому, как поступает отдельно взятый сотрудник или рабочий коллектив, в той или иной ситуации. Взгляды на мотивацию могут быть весьма различными, исходя из этого факта, термин «мотивация» имеет большое количество трактовок. Сама же мотивация, как и мотивация труда, включает в себя несколько отдельных взаимосвязанных элементов, центральным из которых является мотив» [18, с. 164].

«С психологической точки зрения, мотив - это определённая потребность, подвижный процесс физиологии и психологии личности, который способен контролировать её поведение, определяющий направленность поведения, степень активности, устойчивости и организованности» [9]. В научных кругах существуют мнения о том, что «мотив» - это суммарное представление идеальных предметов, к которым он стремится, в связи с тем, что они представляют для него ценность. В качестве мотива для личности могут выступать различные чувства, имеющие как позитивный, так и негативный характер, к которым придёт человек, в момент достижения им своих целей [2, с. 181].

«Мотив, как явление, вступает во взаимосвязь с различными психологическими факторами, образуя прочную и сложную систему «мотивации». Так же, как и мотивация, мотив включает в себя некоторые взаимосвязанные элементы, такие как: установки человека, его потребности, ожидания и стимулы к действиям» [8]. Говоря о последовательности связи данных элементов, необходимо отметить, что потребность человека (его острая нужда в получении определённых благ) является первым явлением, с которого запускается процесс пробуждения мотивации. Потребности формируют ожидания, различие которых обосновывается психологией конкретной личности. Ожидания являются вторым элементом мотивационного процесса.



За ожиданиями следует стимул. Стимул представляет из себя реакцию человека на внешние раздражители. Благодаря взаимосвязи трёх элементов, человек начинает предпринимать какие-либо действия.

«Действиями человека движут исключительно мотивы. Задача стимулов, в этой непростой системе, стать катализатором, который даст внутренний старт проявлению мотивов, раскроет его намерения и желания. До тех пор, пока стимул не раскроет внутри личности человека его желаний, он не станет предпринимать никаких действий для достижения поставленных целей.

Понятие мотивации достаточно широкое, в нём заключён обобщающий смысл конкретных терминов, таких как стимул, проявляющийся в нашей жизни посредством воздействия на человека из вне, со стороны организации, в которой сотрудник выполняет свои должностные обязанности, так и мотивов, которые человек осознаёт благодаря распоряжению своего начальства, то есть, которые связаны со стимулами напрямую, либо которые складываются исходя из жизненных установок самого человека» [36, с. 74].

Как известно, «у процесса мотивации существует две формы:

- внутренняя мотивация - это форма мотивации, обуславливаемая факторами, которые зарождаются в сознании человека самостоятельно и приводят его к совершению действий для достижения своих целей;
- внешняя мотивация - это форма мотивации, не связанная с конкретной деятельностью человека, но которая всегда обуславливается внешними обстоятельствами, возникающими и спровоцированными в адрес человека» [17, с. 26].

Принципиальная разница между внутренней и внешней мотивации состоит в том, что внешняя мотивация помогает человеку достигать целей, направленных на повышения своего социального статуса в обществе. Внутренняя мотивация, является ничем иным, как стремление, в первую очередь, превзойти самого себя, совершенствоваться и развиваться.

Благодаря наблюдениям за поведением людей и мотивов их действий, были открыты два направления мотивационного процесса, побуждающих личность к действиям. Существующие в рамках этих направлений теории, описаны в таблице 2.

Таблица 2 – Основные теории мотивации

Содержательные теории (потребностные)	Процессуальные теории (построение процесса)
Иерархии (пирамиды) потребностей А. Маслоу	Теория целеполагания Э. Локка
Иерархии потребностей существования, взаимодействия, роста К. Альдерфера	Теория X и Y Д. МакГрегора
Двухфакторная теория гигиенических и мотивирующих факторов Ф. Герцберга	Теория справедливости Дж. Адамса
	Теория ожидания В. Врума
Параллельно-поступательного развития потребностей Л. Выготского, А. Леонтьева и Б. Ломова	Партисипативная теория доступа работников к принятию решений и права формировать рабочие группы
	Социальная теория поведения в соответствии с опытом и нормами социальной группы
Потребностей во власти, успехе, причастности Д. МакКлелланда	Комплексная теория ожидания - справедливости Л. Потрера и Э. Лоулера

В основе каждой содержательной теории мотивации лежит мысль о побуждениях человека, которые исходят изнутри и из-за которых человек начинает действовать определённым образом. К таковым относятся теории, выявленные такими учеными, как: Мак-Клелланд Д., Выготский Л., Леонтьева А., Ломов Б., Маслоу А., Альдерфер К., Герцберг Ф [25, с. 80-82].

Второй категорией, являются более современные теории мотивации - теории построения процесса. В основе таких теорий лежит именно поведенческая модель личности, которая учитывает реакцию людей на то, какая действительность их окружает и какими знаниями они обладают. Среди таких теорий можно выделить работы следующих авторов: Портер и Лоулер, Адамс, Врум, МакГрегор и Локк.

Существующие теории способны рассказать о некоторых важных аспектах мотивации, но ни одна из них не может дать полный ответ на вопрос

что движет личностью, исходя из чего возникают или отсутствуют мотивы в сознании человека. Тем не менее, каждая из теорий может способствовать разработать приёмы и методы мотивации сотрудников.

Подводя итог всему вышесказанному, необходимо сделать вывод о том, что «мотивация труда» - это система взаимосвязи между мотивами работников и их потребностями, благодаря которым человек способен проявлять интерес к той или иной деятельности, для достижения конкретного результата. Это сложный механизм, включающий в себя стимулы и следующие за ними мотивы, а также ожиданий, ценности, и желания личности [40, с. 144].

Как было описано ранее, процесс мотивации сотрудника базируется на неудовлетворённой потребности, не имеет значения характер её сознательности или бессознательности. Далее, в разуме человека возникает цель, которая предполагает совершение им каких-либо целей определённой направленности для того, чтобы существующая потребность была закрыта и удовлетворена.

Эффект процесса мотивации зависит, главным образом, от опыта сотрудника, а также его личных ценностей и интересов. Опыт, сложившийся из набора уже достигнутых человеком целей, помогает выстроить точный набор действий, которые будут наиболее эффективны, а значит и потребность будет удовлетворена в кратчайшие сроки и напротив, негативный опыт поможет отсеять те действия, которые не принесли плодов в прошлом, а значит при использовании их эффективность сотрудника снизится. При возникновении у человека той или иной потребности, или при постановке перед ним цели, которая является схожей с той, которая им уже была удовлетворена ранее, он будет способен отличить эффективные и неэффективные методы для её удовлетворения. Также, в случае постановки перед сотрудником цели, потребность которой не удавалось удовлетворить ранее, найдёт иные, альтернативные методы для решения. Такой закон был открыт в рамках научной программы концепции поведенческой психологии.

Интересы, ценности и ожидания человека оказывают значительное влияние на его желание достичь закрытия потребности, выполнить поставленную цель. Его эффективность проявится лишь в том случае, если сотрудник будет точно знать, что стратегия его действий способна помочь ему достичь желаемого. Интересы, ценности и ожидания формируются у человека на основе субъективной оценки стратегии, а также на существующем у него опыте [8, с.152].

Данного выше обоснования достаточно для того, чтобы обозначить понятие термина «мотивация труда».

В работах российского экономического и научного сообщества, под понятием «труд» понимается сознательная, энергозатратная, принятая обществом, целесообразная деятельность человека, направленная на создание при помощи производственных механизмов материальных и духовных ценностей, модернизация и приспособление элементов природной среды для удовлетворения личных и общественных нужд [24, с. 31].

Цель мотивации труда состоит в том, чтобы в процессе выполнения сотрудником его трудовых обязанностей достигались цели организации или предприятия, на котором он работает, а также его личные цели. Как и в процессе мотивации, с психологической точки зрения, в процессе трудовой мотивации, основными элементами являются процессы, интересы, ценности, внешние и внутренние стимулы конкретного сотрудника, связанные, либо не связанные с процессом труда.

«Мотивация труда - это процесс, который направлен на побуждение сотрудников к проявлению мотивов деятельности, направленной на их личные интересы и на интересы хозяйствующего субъекта. Так, удовлетворение интересов способны получить как отдельный работник, так и организация, в которой он выполняет свои трудовые обязанности» [37, с. 139].

В отличие от мотивации в общем понимании, в мотивации труда заключены конкретные стимулы, способные определить точное поведение человека, которое будет проявлено им для достижения возникшей перед ним

потребности. Таким образом, мотивация труда является набором конкретных действий, исходящих от руководителя в отношении его сотрудников. Такой набор действий определяется желанием повысить трудоспособность и эффективность труда предприятия, принять на работу максимально квалифицированный персонал и удержать его на предприятии, для повышения уровня финансовых показателей [33, с. 87].

Способы мотивации имеют разделение на материальные и нематериальные, роль материального поощрения на территории нашей страны имеет большую распространённость, но нематериальные методы становятся всё более и более популярными.

Материальная мотивация, в целом, заключается в стимулировании работников посредством выражения благодарности в денежном эквиваленте.

Разделяется на прямую и непрямую.

Прямая материальная мотивация - это самый распространённый вид мотивации, с которым персонал сталкивается наиболее часто. К такой мотивации можно отнести: премиальные выплаты за эффективную работу, повышение заработных плат и т.д.

Среди непрямых приёмов материальной мотивации можно выделить те методы, за которые сотрудники не получают выплат на руки, но могут ощутить уверенность в своем предприятии, что повысит уровень их лояльности. Самыми явными примерами такой мотивации могут выступать: корпоративные обеды, социальный пакет, обеспечение сотрудников служебным жильём.

«Нематериальный способ мотивации персонала имеют своё применение с целью создания у работников внутренних мотивов для повышения эффективности внутри предприятия, такие методы не связаны с формами выплат материальных поощрений.

Нематериальная мотивация - набор приемов, позволяющих развивать те психологические аспекты сотрудника, которые не связаны с денежными ценностями. Задача таких приемов - удовлетворить духовные потребности

вроде доверительного общения с коллегами, зарабатывания авторитета среди коллег, разрешение серьезных задач человечества и так далее.

Удовольствие от работы, самореализация и становление личности как профессионала - все это вырастает на крепкой финансовой базе. Однако работодатель не может увеличивать выплаты до бесконечности. Кроме того, ускоренный рост зарплаты стимулирует лишь кратковременно. Эффект новизны сходит за 2–3 месяца и доход воспринимается как нечто обыденное.

Если базовые финансовые потребности сотрудника закрыты, то о нематериальной стороне в нашей стране работодатели вспоминают редко. Общение, внимание к личности, признание, самовыражение — все это стопроцентно требуется любому. Если в компании отсутствует система нематериальной мотивации, то с большой вероятностью сотрудник найдет другое место для реализации своих амбиций и нематериальных интересов» [17, с.36].

Поставив перед собой цель достичь роста эффективности процесса мотивации своих сотрудников, необходимо брать во внимание и учитывать следующие аспекты:

- «понимание и постоянный разбор системы, на которой строится модель основного процесса мотивации человека: потребность - цель - действие, с учётом ожиданий и опыта сотрудника;
- в системе мотивации существует ряд объективных факторов, определяющих точный набор потребностей, способных побуждать сотрудников, к достижению поставленных перед ними целей. Для работы этих факторов необходимо соблюдать условия, которые помогут удовлетворить потребности;
- процесс мотивации не должен приводить человека исключительно к достижению удовольствия и удовлетворённости. При работе такого механизма мотивации, сотрудника можно привести к самодовольству, и вся выстроенная система потеряет свою эффективность» [30, с. 44].

Свобода выбора над методами и путями достижения перечисленных выше целей, находится в руках руководителя организации и выбирается им самостоятельно для того, чтобы его сотрудники были способны выполнять свою рабочую деятельность наиболее активно, удовлетворяя свои личные цели и помогая организации становится лучше.

Основная задача, стоящая перед руководителем, состоит в том, чтобы выбрать такие методы мотивация для сотрудников, чтобы они соответствовали миссии и целям, на которых основана работа предприятия, на которых выстраивается её корпоративная культура. По-настоящему мотивированный сотрудник, в процессе выполнения задач, которые стоят перед ним, не только выполняет каждую из них с высоким качеством и в срок, но и получает от этого процесса удовольствие, делясь с коллегами позитивными эмоциями, что помогает коллективу чувствовать удовольствие, находясь на рабочем месте.

Авторитарным режимом управления и насильственными методами управления всего вышеперечисленного достичь попросту невозможно, а значит, невозможно достичь и высокого уровня вовлечённости коллектива в работу, максимальной заинтересованности и, как следствие, эффективности сотрудников.

«Руководителю необходимо брать во внимание те обстоятельства, которые могут приводить к появлению и развитию определённых мотивов его трудового коллектива, учитывать качество и количество труда своих подчинённых. При выборе системы мотивации ему необходимо опираться не только на ценности, миссию, корпоративную культуру, существующую на предприятии, но и на межличностные отношения с коллективом и внутри коллектива, находя к каждому подразделению и человеку личный подход» [14, с. 160].

Руководитель организации в праве воспользоваться любым из существующих методов, для развития системы мотивации, существующей в

организации, либо применить группу методов для того, чтобы достичь полезного эффекта мотивации, удовлетворив цели предприятия и улучшив настрой трудового коллектива.

На территории России и за её пределами очень часто обесценивают нематериальные методы мотивации, не считая их продуктивными. Вопреки распространённому мнению, практики многих успешных предприятий доказывают обратное. При правильном сочетании методов материальной и нематериальной мотивации есть шанс не только повысить эффективность работников, но и правильно распределить финансовые ресурсы, находящиеся в её распоряжении. Выбор конкретных методов, из огромного перечня методов нематериальной мотивации в конкретной компании должна основываться на миссии и корпоративной культуре, так как противоречие между ними может привести сотрудников к непониманию и, как следствие, к негативной реакции на компанию [20, с. 363].

В наше время Россия всё чаще перенимает зарубежный опыт, беря в свой оборот лучшие основы существующих азиатской и европейской систем [5, с. 124].

Основной перечень способов нематериальной мотивации в компаниях и на предприятиях нашей страны выглядит следующим образом:

- организация для сотрудников обучающих курсов для поднятия их уровня квалификации и карьерного роста;
- проработка корпоративной культуры, настроенной на внедрение в сознании персонала сопричастности к деятельности предприятия;
- проведение корпоративных мероприятий, для совместного отдыха сотрудников и общения в неформальной обстановке;
- выстроенная система социальной помощи сотрудникам и их семьям, включающее медицинское страхование, отпускные путёвки и т.д.

Таким образом, «для стимулирования персонала предприятие должно использовать как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Но



эффективным будет подбор индивидуальной системы мотивации для каждой компании, основанные и выбранные на её корпоративных принципах» [19].

## **1.2 Методика анализа системы нематериальной мотивации персонала**

Основой эффективной работы предприятия, несомненно, является система управления персоналом. И одним из самых важных аспектов в данной системе является система мотивации, существующая на предприятии. В связи с этим утверждением, существующую систему мотивации персонала необходимо поддерживать на высоком уровне, постоянно её совершенствуя.

Среди методов управления персоналом, можно выделить конкретные пункты, направленные на выявление уровня эффективности материальной и нематериальной мотивации персонала предприятия [10, с. 23].

Во-первых, необходимо рассмотреть социально-экономические показатели, которыми обладает организация, в динамике за последние три года. Данный этап поможет раскрыть внутреннюю среду организации, сопоставить её с внешними факторами, в которых предприятие существует, а также проанализировать движение кадрового состава. В конечном итоге мы получим полную картину экономических показателей организации, данные анализа её внутренней структуры [3, с. 172].

Во-вторых, необходимо провести анализ характеристик состава работающего персонала, уровень его укомплектованности, демографическую структуру, уровень образования персонала. На данном этапе произойдёт получение информации по заработным платам сотрудников, текучести, постоянства и замещения кадров. Будет получен полный результат о качественном и половозрастном составе кадров, среднем возрасте работников, а также рассмотрена корпоративная культура.

В-третьих, необходимо провести оценку эффективности системы управления нематериальной мотивацией персонала, путём сбора сведений о

мнении сотрудников к ней, выявление методов мотивации и её работоспособности, на основе оценки вовлечённости кадров. На эффективность работы коллектива, помимо прочих показателей, влияют уровень лояльности персонала к организации и руководителю, а также вовлечённость кадров в рабочий процесс.

Нематериальную мотивацию можно оценить через уровень лояльности персонала, который можно рассчитать на основе применения индекса eNPS, как разница между числом критиков организации и её промоутеров. Для получения данных показателей необходимо составить анкету и провести анкетирование среди сотрудников предприятия и выяснить мнение сотрудников, насчёт различных аспектов их трудовой деятельности, организации рабочего места и уровня их удовлетворённости в различных сферах работы организации.

Для оценки уровня нематериальной мотивации и вовлечённости кадров, наиболее точным показателем может выступить коэффициент абсентеизма, сущность которого состоит в оценке потерь рабочего времени, по количеству времени отсутствия сотрудников на их рабочем месте.

«При проведении анализа трудовых ресурсов и мотивации персонала предприятия рассматривают следующие методы и направления:

- обеспеченность трудовыми ресурсами и уровень квалификации персонала предприятия;
- характеристика и анализ движения рабочей силы;
- использование фонда рабочего времени, производительность труда и анализ эффективности использования фонда заработной платы» [3, с. 77].

В таблице 3 ниже представлены основные распространенные показатели анализа системы мотивации и её оценки на предприятии.

Таблица 3 - Показатели анализа системы мотивации

Название показателя	Расчет	Экономический смысл
Коэффициент оборота по приёму (Кп)	«Определяется отношением общего числа принятых на работу к среднесписочной численности работников» [6]	«Характеризует удельный вес принятых работников за период» [6]
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	«Рассчитывается отношением общего числа выбывших в течение периода к среднесписочной численности работников за этот период» [6]	«Характеризует удельный вес выбывших за период работников» [6]
Коэффициент текучести кадров (Кт)	«Определяется как отношение количества уволившихся по собственному желанию, за нарушения дисциплины и прогулы к среднесписочной численности» [6]	«Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам» [6]
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	«Рассчитывается отношением количества работников, состоящих в списочном составе весь отчетный год, к среднесписочной численности работников за отчетный год» [6]	«Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде (году, квартале)» [6]
Структура причин увольнения	«Рассчитывается, как оценка удельного веса каждой причины увольнения в общем количестве» [2]	«Характеризует уровень демотивирующих факторов» [2]
Величина затрат на персонал	«Рассчитывается, как оценка денежной величины мероприятий по мотивации» [6]	«Характеризует уровень и оценку суммы и структуры затрат» [6]
Производительность труда	«Рассчитывается, как отношение выручки предприятия к численности персонала предприятия» [2]	«Характеризует уровень и степень отдачи от мотивации» [2]
Показатель повышения квалификации	«Рассчитывается, как количество, динамика числа повысивших квалификацию» [2]	«Характеризует уровень мотивации и нацеленность кадровой политики» [2]
Коэффициент внутренней мобильности	«Рассчитывается, как число работников, сменивших должности в течение периода, к численности работников организации» [2]	«Характеризует уровень развития персонала» [2]
Показатель значимости личных мотивов	Проводится путем анкетирования, опроса	Характеризует оценку факторов мотивации
Коэффициент абсентеизма	Рассчитывается как отношение количества часов отсутствия сотрудника на рабочем месте к количеству часов рабочего времени, в исследуемом периоде	Характеризует оценку потерь рабочего время, по количеству времени отсутствия сотрудников на их рабочем месте

Таким образом, при расчёте показателей, описанных выше в таблице 3, мы сможем комплексно оценить существующую в организации систему

мотивации персонала и сформулировать конкретные предложения по реализации роста её эффективности, путём их применения.

«На небольших предприятиях с оценкой мотивации персонала нет сложностей, так как коллектив на виду, и руководителю легко узнать причину неудовлетворенности, поговорив с недовольным сотрудником напрямую» [1].

В крупных компаниях и холдингах знать в лицо весь персонал невозможно, поэтому в таких случаях выяснить причину утраты мотивации персонала помогут HR-методики такие, как:

- «360 градусов - это оценка сотрудника, полученная в результате опроса всех, с кем он контактирует: коллег и непосредственного руководителя. Программа позволяет предупредить конфликты, определить «точки роста», показать недовольному работнику, каким его видят окружающие;

- анкета eNPS – это тест для определения лояльности сотрудника, уровня его удовлетворенности. Состоит всего из 2-х вопросов: порекомендовали бы компанию для трудоустройства родственникам, друзьям и почему? Позволяет увидеть, что именно не нравится, а значит, и снижает мотивацию» [15, с. 86].

«К основным причинам текучести кадров можно отнести следующие:

- низкая заработная плата;
- тяжелый и не престижный труд;
- отсутствие карьерного роста;
- социальная незащищенность работников и т.д.

К основным аспектам влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия можно отнести следующие:

- отбор и продвижение кадров,
- подготовка кадров и их непрерывное обучение,
- стабильность и гибкость состава работников,
- совершенствование материальной и моральной оценки труда работников» [15, с. 88].

«Особое внимание уделяют причинам увольнения работников. Все возможные причины увольнения подразделяются на две группы:

- увольнения, «желаемые» организацией (сокращение кадров, индивидуальные увольнения в соответствии с Трудовым кодексом РФ, переводы по службе или замены);
- увольнения, «не желаемые» организацией (естественная убыль в результате смерти, выход в отставку или уход на пенсию, индивидуальные увольнения по собственному желанию)» [20].

«Анализ причин увольнения требует изучения ситуации в компании. Сокращение кадров может происходить в результате сокращения масштабов производства, перепрофилирования предприятия, банкротства и т.д.» [23].

«Улучшение качества организации труда и улучшение условий труда являются наиболее распространенными способами повысить мотивацию персонала нематериальным способом. При переходе к рынку увеличивается значимость условий труда. Они, выступая не только потребностью, но одновременно и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть как фактором, так и следствием сложившейся производительности труда и ее эффективности. Например, работая в неблагоприятных санитарно-гигиенических условиях, человек не хочет, да и не может правильно организовать свое рабочее время» [15, с. 90].

«Для наведения порядка на рабочем месте сотрудника необходимо соблюдать четыре основных принципа:

- правильное расположение и хранение нужных вещей;
- поддержание чистоты на рабочем месте;
- устранение ненужных вещей, мешающих процессу работы;
- постоянная подготовленность рабочего места» [18].

«Поэтому при изучении показателей трудовых ресурсов и мотивации персонала следует обращать внимание на то, как предприятие обеспечено необходимым персоналом» [15, с. 91].

Таким образом подводя итоги первого раздела данной выпускной квалификационной работы и изучения теоретических основ системы мотивации персонала, мы можем сделать следующие выводы.

«Мотивация персонала - это главная система психологического влияния на персонал организации, с целью побуждения сотрудников к конкретной деятельности, основное направление кадровой политики. Она включает в себя множество взаимосвязанных элементов, таких как ожидания, ценности, стимулы и мотивы.

Взгляды научных деятелей на систему мотивации можно разделить на два направления: содержательные и процессуальные. Вторые, в свою очередь, являются более современными и применимыми на практике. Они основаны на восприятии людьми окружающего мира. Содержательные теории базируются на выявлении личностных побуждений, на основе человеческих потребностей. Благодаря синтезу данных направлений мы способны понимать, как воздействовать на сотрудников, направляя их действия в конкретное направление» [18, с. 66].

На территории нашей страны существует уникальная система мотивации персонала, представляющая из себя как синтез азиатской и западной моделей мотивации, так и синтез материальных и нематериальных приёмов стимулирования персонала, в целом, и конкретными организациями, в частности. Выстраивание системы мотивации персонала на предприятии лежит в руках её руководства и основывается на действующей корпоративной политике.

## 2 Анализ системы мотивации персонала Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

### 2.1 Технико-экономическая характеристика организации

«Лиховская дистанция пути – структурное подразделение Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества "Российские железные дороги" зарегистрированная 29 октября 1993 года по адресу 347820, Ростовская область, г Каменск-Шахтинский, ул. Советская, 46а» [14].

«Руководит организацией – начальник А.В. Письменский. Основным видом деятельности в соответствии с кодом ОКВЭД 601010 является деятельность магистрального железнодорожного транспорта. Дистанция пути создана в соответствии с приказом президента ОАО «РЖД» и приказом начальника филиала ОАО «РЖД»» [23].

Организационная структура филиала представлена на рисунке 1.

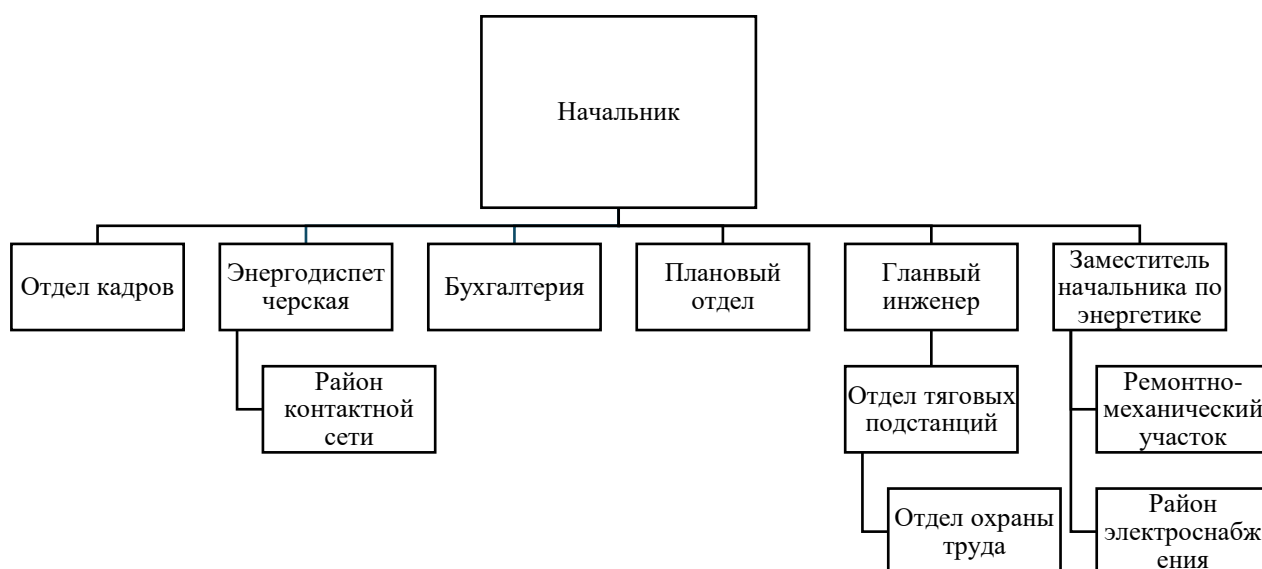


Рисунок 1 – Организационная структура управления Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

Тип организационной структуры предприятия - линейно-функциональный.

Далее проведем анализ организационно-экономических показателей Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» за 2021-2023 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» за 2021 – 2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	1798396	1848122	1813074	49726	102,76	-35048	98,10
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1423632	1542194	1549907	118562	108,32	7713	100,50
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	374764	305928	263167	-68836	81,63	-42761	86,02
Управленческие расходы, тыс. руб.	100289	119023	90340	18734	118,68	-28683	75,90
Коммерческие расходы, тыс. руб.	125281	113567	88546	-11714	90,64	-25021	77,96
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	149194	73338	84281	-75856	49,15	10943	114,92
Чистая прибыль, тыс. руб.	282	53456	18362	53174	18956,0 <sub>2</sub>	-35094	34,34
Основные средства, тыс. руб.	10213	12718	12985	2505	124,52	267	102,09
Оборотные активы, тыс. руб.	9567	9872	9912	305	103,18	40	100,40
Численность ППП, чел.	458	423	355	-35	92,4	-68	83,9
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	227534,4	225882	198516	-1652,4	-27366	99,27	87,88
Производительность труда работающего, тыс. руб.	3926,62	4369,08	5107,25	442,45	111,26	738,16	116,89
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	496,8	534,0	559,2	37,2	25,2	107,48	104,71
Фондоотдача	2,62	2,65	2,25	0,03	101,14	-0,4	84,90
Оборачиваемость активов, раз	0,38	0,37	0,44	-0,01	97,36	0,07	118,91
Рентабельность продаж, %	0,01	2,89	1,01	2,88	28900	-1,88	34,94
Рентабельность производства, %	0,01	3,46	1,18	3,45	34600	-2,28	34,10
Затраты на рубль выручки	0,79	0,83	0,85	0,04	105,06	0,02	102,40



Анализ результатов работы предприятия позволяет сделать следующие выводы. В 2022 году выручка Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» увеличилась на 2,76% по сравнению с предыдущим годом в результате роста пассажирооборота, но в 2023 году она сократилась на 1,9% из-за снижения спроса на перевозки в результате возобновления авиасообщения смежду городами после пандемии.

Наглядно динамика основных экономических показателей организации представлена на рисунке 2.

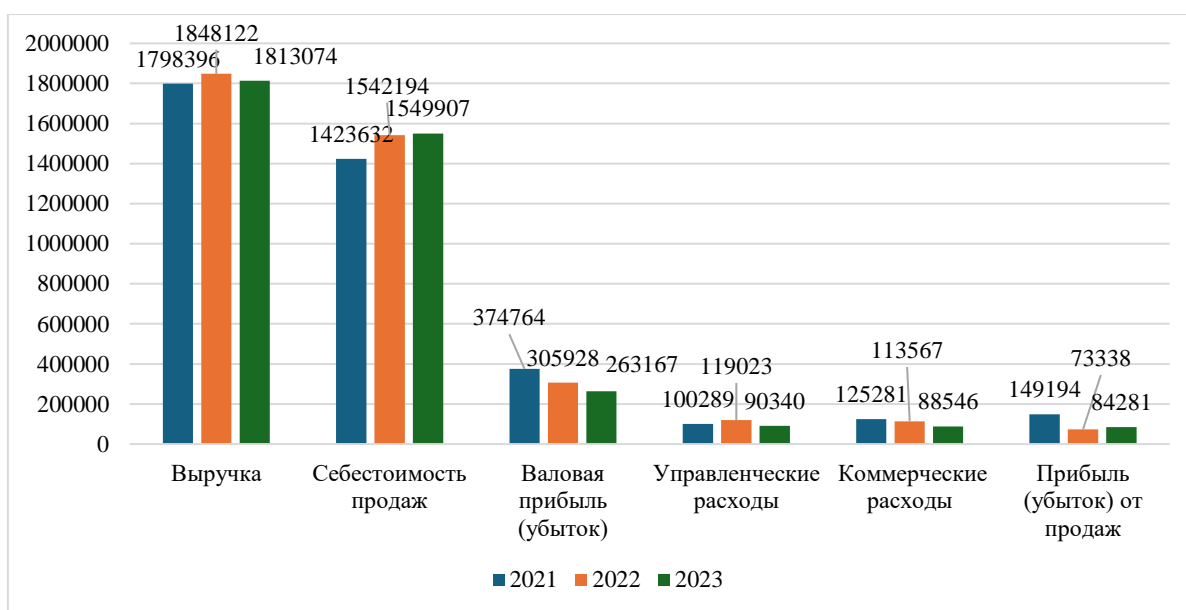


Рисунок 2 - Динамика основных экономических показателей организации, тыс. руб.

Себестоимость также увеличилась: в 2022 году на 8,32% по сравнению с 2021 годом и на 0,5% в 2023 году по сравнению с предыдущим годом. Рост себестоимости обусловлен ежегодным ростом цен на материалы для обслуживания железнодорожных путей. Валовая прибыль за анализируемый период снизилась, в 2022 году уменьшилась на 18,37% по сравнению с 2021 годом. А в 2023 году – еще на 13,98% в результате роста себестоимости. Это отрицательно сказывается на общих показателях деятельности организации.

«В результате проведенного анализа можно отметить постепенное

снижение фондоотдачи: сначала на 0,03 рубля в прошлом году, а затем уже на 0,4 рубля в текущем году. Следовательно, каждый вложенный рубль в основные фонды принес предприятию меньше выручки: на 0,03 рубля в прошлом году и на 0,4 рубля в текущем году» [26].

Далее рассмотрим показатели качественного и количественного состава персонала Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Анализируя личный состав предприятия, рассмотрим вопросы численности персонала, структуры численности, то есть распределение её по видам деятельности и категориям работников, а также анализ текучести кадров.

В таблице 5 проанализируем показатели кадровой работы дистанции пути за период с 2020 по 2022 годы.

Таблица 5 - Показатели кадровой работы Лиховской дистанции пути за период с 2021 по 2023 гг.

Показатель кадровой работы	2021	2022	2023	Изменения			
				2022 г к 2021 г		2023 г к 2022 г	
				Абс. изм., +/-	Темп роста, %	Абс. изм., +/-	Темп роста, %
Численность поштатному расписанию, шт. ед.	475	467	462	-8	98,3	-5	98,9
Списочная численность, чел.	458	423	355	-35	92,4	-68	83,9
Укомплектованность, %	96,42	90,6	76,8	-5,82	94,0	-13,8	84,8
Принято всего, чел.	0	20	22	+20		+2	110,0
в т.ч. перемещение в рамках ОАО "РЖД", чел.	0	0	1	0	0	+1	-
Уволено всего, чел..	9	35	46	+26	388,9	+11	131,4
в т.ч. перемещение в рамках ОАО "РЖД", чел.	1	0	2	-1	0	+2	-
Уровень текучести персонала, %	2,0	8,3	13,0	+6,3	415,0	+4,7	156,6
Процент укомплектованности персоналом	96,4	90,6	76,9	-5,8	94,0	-13,7	84,9
Коэффициент оборота по выбытию	2,0	8,3	13,0	+6,3	415	+4,7	156,6

Продолжение таблицы 5

Показатель кадровой работы	2021	2022	2023	Изменения			
				2022 г к 2021 г		2023 г к 2022 г	
				Абс. изм., +/-	Темп роста, %	Абс. изм., +/-	Темп роста, %
Коэффициент оборота по приему	0	4,7	6,2	+4,7	0	+1,5	131,9
Коэффициент постоянства кадров	0,9	0,9	0,9	0	100	0	100
Коэффициент замещения	0	57,1	47,8	+57,1	0	-9,3	83,7

За весь период численность работников дистанции пути имеет тенденцию к снижению, за счет оптимизации численности штата в связи с падением объемов перевозок. В 2023 году по сравнению с 2021 годом численность работников уменьшилась и составила 462 шт. ед. Списочная численность работников меньше на 103 человека, по сравнению с 2021 годом. Темп роста списочной численности имеет тенденцию к снижению, что негативно влияет на уровень текучести кадров. По данным из таблицы 5, мы видим, что уровень текучести кадров продолжает увеличиваться. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для неё со значительными затратами. Коэффициенты оборота по приему и выбытию, характеризующие оборот рабочей силы на протяжении трех лет имеют не стабильный характер, коэффициент оборота по увольнению больше чем, коэффициент оборота по приему, что свидетельствует о не стабильной работе предприятия. Процент укомплектованности предприятия снижается с каждым годом. Коэффициент постоянства кадров на протяжении трех лет ниже 1, что говорит нам о проблемах в кадровом планировании.

Качественный состав работников Лиховской дистанции пути за период 2021-2023 гг. представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Качественный состав работников Лиховской дистанции пути за период 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения			
				2022 г к 2021 г		2023 г к 2022 г	
				Абс. изм., +/-	Темп роста, %	Абс. изм., +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность, чел.	458	423	355	-35	92,4	-68	83,9
В том числе:	38	38	36	0	100	-2	94,7
Руководители							
Специалисты	69	67	62	-2	97,1	-5	92,5
Рабочие	351	318	257	-33	90,6	-61	80,8
Удельный вес рабочих в общей численности работников, %	76,6	75,2	72,4	-1,4	98,2	-2,8	96,3
Удельный вес специалистов в общей численности работников, %	15,1	15,8	17,5	+0,7	104,6	+1,7	110,8
Удельный вес руководителей в общей численности работников, %	8,3	9,0	10,1	+0,7	108,4	+1,1	112,2
Работники с высшим образованием, %	21,0	22,7	24,0	+1,7	108,1	+1,3	105,7
Работников со средним профессиональным образованием, %	44,8	48,5	55,8	+3,7	108,3	+7,3	115,1
Работники со средним образованием, %	34,2	28,8	20,2	-5,4	84,2	-8,6	70,1
Работники в возрасте от 30 до 50 лет, %	79,0	78,3	82,0	-0,7	99,1	+3,7	104,7
Работники в возрасте до 30 лет, %	13,1	12,8	7,3	-0,3	97,7	-5,5	57,0
Работники в возрасте от 50 лет, %	7,9	8,9	10,7	+1,0	112,7	+1,8	120,0

Качественный состав показывает положительную динамику изменений по увеличению числа работников с высшим и средним профессиональным образованием. Численность работников со средним образованием снижается.

Удельный вес рабочих в общей численности работников имеет тенденцию снижаться, в отличие от специалистов и руководителей. Численность работников пенсионного возраста увеличилась в 2023 году на 1,8% и имеет положительную динамику, в отличие от молодого поколения, которое в 2023 году уменьшилось на 5,5%. Численность работников среднего возраста имеет стабильный характер.

Итак, анализ эффективности трудовых ресурсов Лиховской дистанции пути показал наличие определенных проблем кадрового менеджмента, связанных с текучестью и снижением постоянства кадров, а также со снижением уровня производительности труда.

## **2.2 Анализ системы мотивации в организации**

Лиховская дистанция пути основывает управление сотрудниками на локально нормативных актах (номенклатура дел, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, положение об оплате труда и стимулирования персонала) и федеральных актах (Конституции РФ, указах президента РФ, постановлениях Правительства РФ), которые составлены в соответствии с ТК РФ. Размер окладов сотрудников предприятия определяет приказ, на основе достигнутых сотрудниками квалификационных уровней, различных, для различных должностей, на основе выслуги лет и формирования основных компетенций, таким образом, определяются материальные методы мотивации в организации: заработная плата и премиальные выплаты за успешную трудовую деятельность.

Заработная плата работников всех подразделений складывается из оклада и ежемесячной премии, размер премии варьируется исходя из достигнутых сотрудниками трудовых показателей. Оплата труда производится 10 и 25 числа каждого месяца, без задержек. Средний размер заработной платы в организации выше прожиточного минимума и является конкурентным. Лиховская дистанция пути гарантирует стабильную оплату

труда для своих сотрудников.

Величина премиальных выплат Лиховской дистанции пути высчитывается по процентному соотношению от окладов сотрудников. В 2022 году он составлял 25% от оклада и к 2023 году процент премиальных выплат увеличился до 30%. Величина премиальных выплат сотрудникам является равной для всех, в процентном соотношении, и различна в денежном соотношении, исходя из дифференциации заработных плат, по категориям сотрудников.

Основным показателем получения премиальных выплат является закрытие плановых задач, выдвигаемых руководством. Также, организация поощряет сотрудников, выполняющих свои трудовые обязанности добросовестно и качественно.

Сотрудники Лиховской дистанции пути могут лишаться премиальных выплат целиком, либо части премиальных выплат.

Главными причинами для такой меры наказания сотрудников могут стать:

- совершение дисциплинарного проступка;
- нарушение правил охраны труда и пожарной безопасности;
- нарушение рабочего регламента;
- поломка рабочего оборудования и техники по неосторожности.

В Лиховской дистанции пути применяется сдельный тип оплаты труда, рассчитываемый по формуле:

Заработная плата к начислению = Количество оказанных услуг \* расценка по тарифной сетке за единицу услуги.

Доплаты осуществляются сотрудникам, которые выполняют сверхурочную работу.

Также, в организации осуществляются следующие доплаты, прописанные в трудовом договоре:

- доплата за выслугу лет;
- доплата за классную квалификацию;

- доплата за особые условия работы;
- ежегодная социальная помощь не менее одного оклада денежного содержания.

Основная задача выстраивания системы материальной мотивации персонала состоит в том, чтобы денежные вознаграждения персоналу приводили к росту эффективности трудовой деятельности сотрудников. Исходя из поставленной задачи, руководством Лиховской дистанции пути сформулирован ряд тезисов, для её достижения:

- уровень денежного довольствия персонала должен увеличиваться пропорционально доходу организации;
- задержки в периодичности денежных выплат сотрудникам, со стороны организации, недопустимы;
- заработная плата должна быть достаточной и конкурентной;
- система денежного довольствия должна быть прозрачна и понятна каждому сотруднику.

Произведем расчёт индекса роста средней заработной платы по формуле 1:

$$I_s = S_1/S_0 \quad (1)$$

где  $S_1$  – средняя заработная плата базисного года, тыс. руб.;

$S_0$  - средняя заработная плата предыдущего года, тыс. руб.

Расчёт индекса роста производительности труда, по среднегодовой выработке на одного работающего производится по формуле 2:

$$I_w = W_1/W_0 \quad (2)$$

где  $W_1$  – среднегодовая выработка базисного года, тыс. руб.;

$W_0$  – среднегодовая выработка предыдущего года, тыс. руб.

Для того, чтобы оценить систему мотивации персонала более точно,

необходимо перейти к расчёту коэффициента эластичности ( $K_{\text{э}}$ ), с помощью которого мы сможем понять, насколько увеличилась или уменьшилась заработная плата средняя заработная плата работников с изменением производительности труда на 1% (таблица 7):

$$K_{\text{э}} = \Delta I_s / \Delta I_w \quad (3)$$

Таблица 7 – Динамика показателей материальной мотивации в организации

Показатель	2022	2023	Абс. откл.	Темп роста
Индекс роста средней заработной платы ( $I_s$ )	1,4	1,25	-0,15	89,28
Индекс роста средней заработной платы у специалистов	1,96	1,42	-0,54	72,44
Индекс роста средней заработной платы у рабочих	1,36	1,14	-0,22	83,82
Индекс роста средней заработной платы у руководящего состава	1,21	1,22	0,01	100,82
Индекс роста производительности труда ( $I_w$ )	1,21	1,22	0,01	100,82
Коэффициентов опережения общий по предприятию ( $K$ )	0,99	1	0,01	101,01
Коэффициентов опережения по специалистам ( $K_s$ )	0,7	0,88	0,18	125,71
Коэффициентов опережения по рабочим ( $K_a$ )	1,02	1,09	0,07	106,86
Коэффициентов опережения по руководящему составу ( $K_r$ )	1,14	1,02	-0,12	89,47
Коэффициент эластичности общий по предприятию ( $K_{\text{э}}$ )	1,42	1	-0,42	70,42
Коэффициент эластичности по специалистам ( $K_{\text{э спец}}$ )	2	1,14	-0,86	57,00
Коэффициент эластичности по рабочим ( $K_{\text{э раб}}$ )	1,39	0,91	-0,48	65,46
Коэффициент эластичности по руководящему составу ( $K_{\text{э рук}}$ )	1,23	0,98	-0,25	79,67

На основе полученных данных по коэффициенту опережения за 2022 год мы видим, что показатель в общем по организации не достиг единицы. Это говорит о том, что в 2022 году Лиховской дистанции пути расходовало свои



денежные ресурсы, повышая заработные платы сотрудников без реального повышения результативности труда. Дальше всего от значения единицы находятся показатели коэффициента специалистов. Управление организацией по остальным группам сотрудников является эффективным, организация не несёт перерасходы средств на персонал.

В 2023 году ситуация на исследуемом предприятии стабилизировалась. Показатели коэффициентов достигли значения единицы. Наиболее отдалённым значением от единицы по-прежнему является показателей коэффициента опережения специалистов, что говорит о перерасходе денежных средств, выплачиваемых, в качестве заработных плат данной категории работников. Несмотря на то, что в приоритете у организации стоит принцип повышения заработных плат своим сотрудникам, заметно, что ситуация является подконтрольной руководством Лиховской дистанции пути, тем не менее, если ситуация не изменится в лучшую сторону у предприятия есть риск повышения коэффициента текучести кадров, так как средства, выплачиваемые специалистам перераспределяются с других категорий работников, которые недополучают денежные средства и могут быть недовольны уровнем оплаты труда.

В 2022 году мы можем увидеть, что с изменением производительности труда на 1% заработная плата в целом по Лиховской дистанции пути увеличивается на 1,42, этот показатель превышает уровень единицы. При рассмотрении отдельных групп сотрудников мы видим, что при изменении производительности труда на 1% заработная плата изменяется на процент больше единицы, по всем категориям работников. Это позволяет нам сделать вывод о перерасходе затрат на заработную плату персонала.

Рассмотрев коэффициент эластичности в 2023 году, мы можем сделать соответствующие выводы о перераспределении затрат на персонал руководством исследуемого предприятия, на специалистов, поскольку значение превышает единицу. По сравнению с 2022 годом, заметно снижение коэффициентов эластичности. Можно сделать предположение о том, что в

связи с необходимостью роста числа сотрудников организации, руководством предприятия было принято решение о росте заработных плат, для увеличения уровня привлечения кандидатов в организацию, без опоры на ежегодную выработку. Теперь, когда необходимое число новых сотрудников набрано, организация стремится минимизировать полученный ущерб и привести показатели в норму.

Проведем анализ абсентеизма Лиховской дистанции пути за 2021-2023 гг. и представим расчеты в таблице 8.

Таблица 8 - Коэффициент абсентеизма Лиховской дистанции пути

Показатель	2021	2022	2023	Темп прироста показателя, %	
				2022/2021	2023/2022
Общее рабочее время в исследуемом периоде (в среднем на одного сотрудника), ч	1979	1972	1973	+0,35	+0,05
Количество часов отсутствия на работе (в среднем на одного сотрудника), ч	83	88	94	+6,02	+6,82
Коэффициент абсентеизма, %	4,19	4,46	4,76	-	-

Анализируя данные о динамике коэффициента абсентеизма, представленные в таблице 8, можно увидеть, что он ежегодно увеличивается. Его изменения не являются значительными, и величина коэффициента ежегодно находится в границах нормы. Тем не менее, коэффициент абсентеизма в Лиховской дистанции пути с 2021 по 2023 год имеет динамику роста, что говорит о существующих потерях фактического рабочего времени в организации. Ежегодно сотрудник организации тратит в пустую более 4% своего рабочего времени. Увеличение данного показателя связано с тем, что штат сотрудников Лиховской дистанции пути возрос, уменьшился контроль за сотрудниками и они начали допускать возможность «просиживать» своё рабочее время.

На коэффициент абсентеизма влияют прежде всего потери рабочего времени, которые сотрудники организации тратят на переписки в рабочих чатах, составление расписаний совещаний, общения с коллегами, анализ поступающей им информации, повторные проверки электронной почты и пересылку писем, а также телефонные разговоры, посещение веб-сайтов не связанных со спецификой работы, в том числе, по причине незаинтересованности в поставленных на день задачах. Данный факт говорит нам о том, что у сотрудников низок уровень личностной мотивации в работе, а также, внутри трудового коллектива могут существовать некие проблемы.

Говоря о непрямых методах материальной мотивации, сотрудникам Лиховской дистанции пути предоставляется ряд льгот, предусмотренных несколькими нормативными актами, а также гарантированы:

- оплата проезда всеми видами транспорта при следовании к месту лечения, реабилитации и медосвидетельствованиям;
- медосвидетельствование за счёт организации;
- компенсация расходов на наем жилья до обеспечения собственной квартирой;
- выделение единой социальной выплаты на приобретение (строительство) жилья, если выслуга достигла 10 лет;
- страхование жизни и здоровья на случай смерти (гибели);
- карьерный рост в случае, если сотрудник качественно исполняет свои трудовые обязанности.

Помимо вышеизложенного стоит отметить, что в Лиховской дистанции пути действует социальная политика, которая основывает свою деятельность, согласно целям и задачам, описанным в публичной декларации на 2024 год.

Сотрудники Лиховской дистанции пути имеют меры социальной защиты и поддержки сотрудников. Анализ ситуации в Лиховской дистанции пути подтверждает тот факт, что разрыв между уровнем материальной обеспеченности и уровнем социальной защищённости сотрудников и их семей является значительным.

Подводя итог всему вышеизложенному, становится очевиден тот факт, что Лиховская дистанция пути выстраивает систему мотивации сотрудников, основываясь исключительно на материальных методах. Из существующих в организации нематериальных методов сотрудники могут рассчитывать только на социальные льготы, предоставляемые по выслуге лет и фотографию на доске почёта.

Использование материальных методов мотивации может способствовать повышению уровня лояльности и роста эффективности сотрудников, но такая мотивация действует ни на каждого человека и может привести к дефициту бюджета организации. Проводя анализ, мы убедились в этом факте. В организации не представлены методы нематериальной мотивации, т.е. внутреннее побуждение сотрудников к повышению своей эффективности в трудовой деятельности основывается только на возможности получить больший доход. Сотрудники не чувствуют свою сопричастность к общему делу, не понимают реального отношения руководства к своей работе, на уровне моральных взаимоотношений с ним. Организация не стремится поощрить своих сотрудников, выделив им благодарственное письмо, за реализацию трудовой деятельности с высокими показателями эффективности, публично похвалить работника, продемонстрировавшего высокий уровень профессиональных компетенций и разрешив внутренние конфликты в коллективе, по рабочим и нерабочим вопросам, чтобы сотрудникам стало более комфортно работать друг с другом, провести оценку внутренних ожиданий своих работников, выявив проблемы, мешающие сотрудникам развиваться и наращивать свой трудовой потенциал.

Руководители не рассматривают вариант того, что взаимоотношения в коллективе играют важную роль, как и чувство сопричастности к общему делу. Для многих сотрудников денежные выплаты имеют меньшее значение, чем отношение к ним руководства и коллег, награждения за высокую эффективность, не представленных в организации, помимо выслуги лет и доски почёта.

Чтобы рассмотреть ситуацию с точки зрения коллектива сотрудников Лиховской дистанции пути и убедиться в обоснованности выводов автора, было решено провести анкетирование трудового коллектива. Вопросы анкеты были составлены для понимания и оценки всех существующих методов мотивации персонала и социальной политики, существующей в Лиховской дистанции пути, с точки зрения трудового коллектива. Предложенная анкета проводилась в онлайн-формате (Приложение А).

В анкетировании принимали участие 255 сотрудников Лиховской дистанции пути. Среди участников исследования: специалисты, рабочие и руководящий состав. В таблице 9 представлены результаты анкетирования.

Таблица 9 - Результаты анкетирования персонала Лиховской дистанции пути, чел.

Вопросы	S (Специалисты)	A (Рабочие)	R (Руководители)	Сумма голосов
Расскажите, как долго вы работаете в Лиховской дистанции пути?				
Менее 1 года	31	6	-	37
1-3 года	147	26	-	173
3-7 лет	6	15	8	29
Более 7 лет	1	3	12	16
Как вы считаете, насколько важна работа в жизни человека?				
Самое важное место в жизни человека	26	17	9	52
Работа важна в равной степени с иными видами деятельности	152	28	11	191
Работа менее важна, чем иные виды деятельности	6	5	-	11
Работы не имеет важности, в жизни есть вещи интереснее	1	-	-	1
Работа в Лиховской дистанции пути приносит вам удовольствие?				
Полностью удовлетворён (-на)	32	23	18	73
Скорее удовлетворён (-на)	98	25	2	125

Продолжение таблицы 9

Вопросы	S (Специалисты)	A (Рабочие)	R (Руководители)	Сумма голосов
Скорее не удовлетворён (-на)	43	-	-	43
Не приносит удовольствия	5	-	-	5
Затрудняюсь ответить	7	2	-	9
Считаете ли вы, что Лиховская дистанция пути достойно оценивает ваш вклад в трудовую деятельность?				
Абсолютно достойно	17	12	2	31
Скорее достойно	96	7	11	114
Скорее нет	52	18	7	77
Вклад не оценивается совсем	13	12	-	25
Затрудняюсь ответить	7	1	4	12

По результатам ответов было определено, что 67,84% опрошенных работают в Лиховской дистанции пути от 1 до 3 лет, и лишь 14,5% респондентов провели на предприятии менее одного рабочего года. Такой результат говорит нам о том, что выборку можно считать релевантной, а ответы достоверными.

Максимальное количество респондентов (191 человек) ответили, что работа важна для них в равной степени с иными видами деятельности, которыми они занимаются. Исходя из этого, мы делаем вывод о том, что уровень осознанности коллектива находится на высокой позиции и умеют распределять свои интересы и личное время. В то же время, среди сотрудников организации есть те, кто считает работу менее важной составляющей в своей жизни. Процентное соотношение таких ответов равно 4,31%. И только один респондент считает, что работа не имеет важности в жизни. Исходя из этого, мы можем предположить, что такие сотрудники могут влиять на снижение качества выполняемой работы, т.к. они в ней не заинтересованы.

Опираясь на данные ответов вопрос «Приносит ли работа удовольствие?», мы можем сделать вывод, что, в целом, сотрудники

организации удовлетворены своей работой, положительно ответили 77,65% опрошенных. Ответ «Скорее не удовлетворён (-на)» выбрали 16,8%, и негативные ответы были получены от 1,96% респондентов. 9 человек не смогли ответить на поставленный вопрос и выбрали вариант «Затрудняюсь ответить». Стоит отметить тот факт, что представители руководящего состава в подавляющем большинстве выбрали вариант «Полностью удовлетворён (-на)», из 20 представителей, принимающих участие в опросе, с таким вариантом ответа согласилось 18 человек.

Ответы на вопрос «Достойно ли организация оценивает ваш вклад в трудовую деятельность?» оказались неоднозначными и мнения респондентов разделились. Наибольший процент опрошенных (44,7%) считают оценку их вклада в работу организации «Скорее достойной» и 30,2% утверждают, что оценка работы «Скорее не достойна». В то же время, 9,8% респондентов считают, что их вклад в работу не оценивается совсем, лишь 12 человек из 255 затруднились ответить на поставленный вопрос.

Результаты анкетирования говорят нам о том, что состояние системы мотивации в Лиховской дистанции пути острая и обсуждаемая проблема, на которую сотрудники организации имеют разные взгляды и оценку. Для того, чтобы понять, что конкретно не устраивает персонал и почему мнения так сильно разделяются, в анкете существовали вопросы, касающиеся инструментария системы мотивации, благодаря которым мы сможем понять, что не хватает персоналу для удовлетворённости и эффективности, и что их полностью устраивает.

В таблице 10 расположены результаты ответов сотрудников Лиховской дистанции пути по вопросам удовлетворённости различными составляющими их трудовой деятельности.

Всего в опросе участвовало 255 сотрудников из 315. Неопрошенные респонденты – то сотрудники, которые в период проведения анкетирования находились в отпусках, на больничном, в отпуске по беременности и родам, в служебных командировках.

Таблица 10 - Удовлетворённость сотрудников Лиховской дистанции пути системой мотивации и условиями труда

Удовлетворены ли вы:	Совершенно не удовлетворен	Скорее нет	Затрудняюсь ответить	Скорее да	Вполне удовлетворен
Условиями труда	13	22	57	133	30
Взаимоотношениями в коллективе	41	39	77	69	29
Моральным стимулированием	129	75	4	32	15
Материальным стимулированием (премия, зарплата, социальные льготы)	45	51	17	94	48
Общим настроем трудового коллектива	72	67	16	91	9
Одобрением со стороны коллег	58	43	30	83	41
Одобрением со стороны руководства	79	83	22	42	29
Организацией рабочего места	46	73	5	70	61
Организацией питания	128	68	-	31	28
Организацией зоны отдыха	92	84	21	58	-

Из рассмотренных критериев в материальной мотивации относится материальное стимулирование в виде премий, заработной платы, социальных льгот и гарантий. К нематериальной мотивации относятся: условия труда, взаимоотношения в коллективе, моральное стимулирование, общий настрой трудового коллектива, одобрение со стороны коллег или руководства, организация рабочего места, питания, зоны отдыха.

В таблице 11 отразим результаты ответов сотрудников Лиховской дистанции пути по вопросам удовлетворённости в процентном соотношении.

Анализируя таблицу 11, наглядный вывод состоит в том, что сотрудники организации в целом удовлетворены условиями труда, что составляет 27,6%.

Но к отрицательному уровню относятся «Совершенно не удовлетворен» и «Скорее нет», их общий суммарный результат составляет 51,2%.



Таблица 11 - Удовлетворённость сотрудников Лиховской дистанции пути системой мотивации и условиями труда, %

Удовлетворены ли вы:	Совершенно не удовлетворен	Скорее нет	Затрудняюсь ответить	Скорее да	Вполне удовлетворен
Условиями труда	5,1%	8,6%	22,4%	52,2%	11,7%
Взаимоотношениями в коллективе	16,1%	15,3%	30,2%	27,1%	11,3%
Моральным стимулированием	50,6%	29,4%	1,6%	12,5%	5,9%
Материальным стимулированием (премия, зарплата, социальные льготы)	17,6%	20,0%	6,7%	36,9%	18,8%
Общим настроением трудового коллектива	28,2%	26,3%	6,3%	35,7%	3,5%
Одобрением со стороны коллег	22,7%	16,8%	11,8%	32,5%	16,2%
Одобрением со стороны руководства	30,9%	32,5%	8,6%	16,5%	11,5%
Организацией рабочего места	18,0%	28,6%	1,9%	27,5%	24,0%
Организацией питания	50,2%	26,7%	0	12,2%	10,9%
Организацией зоны отдыха	36,1%	32,9%	8,2%	22,8%	0
Итого	275,5%	237,1%	97,7%	275,9%	113,8%
Удельный вес процентного соотношения к общему	27,5%	23,7%	9,8%	27,6%	11,4 %

К положительному уровню относятся «Вполне удовлетворен» и «Скорее да», их общий суммарный результат составляет 39,0%.

К нейтральному уровню относятся «затрудняюсь ответить» и результат по данному пункту 9,8%.

Вопрос о взаимоотношении сотрудников в коллективе получил низкий уровень релевантности, чтобы сделать какие-либо выводы, т.к. количество воздержавшихся от ответа составляет 30,2%. Мы можем сделать вывод о том, что во многих аспектах сотрудники удовлетворены существующими условиями труда на исследуемом предприятии.

Наибольший эффект удовлетворённости складывается из материального стимулирования сотрудников, так как по ряду других вопросов сотрудники имеют достаточно низкий уровень удовлетворённости. Наибольший процент удовлетворённости складывается по рабочим местам (24,0%), материальному стимулированию (18,8%) и одобрению со стороны коллег (16,2%).

Нельзя не отметить существования моментов, превалирующими при комфортном существовании на рабочем месте, которые, преимущественно, получили ответы «Совершенно не удовлетворен» и «Скорее нет». Моральное стимулирование (50,6%), общее настроение трудового коллектива (28,2%), одобрение со стороны руководства (32,5%), организация питания (50,2%) и зоны отдыха (36,1%).

Анкетирование включало себя завершающий блок вопросов, расчёт ответов и вывод о лояльности сотрудников организации состоит в таком методе оценки, как eNPS. Блок включал в себя всего один вопрос, ответ на который, необходимо было ранжировать по 10-ти балльной шкале, где 0 - не буду рекомендовать, а 10 - обязательно порекомендую. Ответы на вопрос: «Готовы ли вы рекомендовать работу в Лиховской дистанции пути своим друзьям и знакомым?» распределились следующим образом:

- «10» баллов, 74 сотрудника;
- «9» баллов, 83 сотрудника;
- «8» баллов, 38 сотрудников;
- «7» баллов, 36 сотрудников;
- «6» баллов, 13 сотрудников;
- «5» баллов, 11 сотрудников.

Результаты опроса eNPS рассчитываются следующим образом:

$$eNPS = \% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков}; \quad (4)$$

Сотрудники, выбравшие вариант «9» и «10» - сторонники, «7» и «8» - нейтралитет, критиками же считаются сотрудники, поставившие от 0 до 6 баллов включительно.

$$eNPS = ((74 + 83) - (11 + 13)) / 255 = 52,2 \%$$

Очевидно, что по результату оценки лояльности, у организации больше сторонников, чем критиков, но процентное соотношение между ними практически уравнилось.

Увеличить процент сторонников, на данный момент, не является невыполнимой задачей, так как число сотрудников, выбравших нейтралитет достаточно велико. Необходимо провести ряд мероприятий, для того, что перетянуть данную категорию работников в число сторонников организации.

Позиция сотрудников Лиховской дистанции пути была ясна на начальных этапах анализа организации и её трудового коллектива. Подробный разбор утвердил мнение, что существующая в организации система мотивации не является удовлетворительной для большинства сотрудников.

Очевидно, что материальная мотивация способна влиять на многих, но психологический комфорт и удовлетворённость оказываются важнее финансовых выплат. Сотрудники Лиховской дистанции пути, хоть и готовы поддерживать друг друга, не чувствуют поддержку со стороны руководства и, как следствие, в коллективе возникают недопонимания и разногласия, а сами сотрудники не чувствуют свой уровень сопричастности к общему делу. Внедрение некоторых методов нематериальной мотивации способно кардинально изменить ситуацию на предприятии, её инструментарий направлен именно на обеспечение в коллективе психологического комфорта каждого сотрудника, их поощрения за оказанные усилия в трудовой деятельности.

Подводя итог второму разделу исследования, можно выявить следующие недостатки системы мотивации Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»:

- организация выстраивает систему мотивации сотрудников,

основываясь исключительно на материальных методах, использование материальных методов мотивации может способствовать повышению уровня лояльности и роста эффективности сотрудников, но такая мотивация действует ни на каждого человека и может привести к дефициту бюджета организации;

– в организации не представлены методы нематериальной мотивации, т.е. внутреннее побуждение сотрудников к повышению своей эффективности в трудовой деятельности основывается только на возможности получить больший доход, сотрудники не чувствуют свою причастность к общему делу, не понимают реального отношения руководства к своей работе, на уровне моральных взаимоотношений с ним.

В следующем разделе исследования рассмотрим пути совершенствования нематериальной мотивации персонала Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» для решения выявленных в ходе исследования проблем.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»**

#### **3.1 Мероприятия совершенствования системы нематериальной мотивации организации**

Оценка уровня системы мотивации труда, по различным показателям анализа привёл к выводу о том, что существующая система обладает средним уровнем эффективности и не способна влиять на психологическую устойчивость коллектива, так как в ней слабо развит уровень нематериальной мотивации. Предпочтение отдаётся материальной составляющей системы мотивации, проявляющейся в постоянном росте заработных плат. Исходя из выводов, собранных в ходе анализа динамики коэффициентов эластичности и опережения, стало понятно, что в организации происходит перераспределение имеющихся финансовых ресурсов, таким образом, если ситуация не изменится, организация может начать испытывать финансовый дефицит.

Также, был рассчитан коэффициент лояльности персонала, по методу расчёта индекса eNPS, который составил 52,2%, который необходимо повышать до значения в 65-70%. Считается, что уровень индекса равный 45-65% для государственных организаций, говорит о том, что организация - хороший работодатель и в ней работает больше счастливых сотрудников, нежели несчастных. Оценка выше 65% означает, что сотрудникам нравится работать в организации и они будут активно рекомендовать её знакомым. Значение индекса, сложившееся в Лиховской дистанции пути является значением, находящееся в границах нормы. Тем не менее, в организации есть ряд сотрудников, ответивших на вопросы усреднённой оценкой, из-за чего в организации высокий процент нейтралитета. Существующая ситуация может привести к снижению производительности труда в организации и повышению текучести кадров, что неприемлемо для Лиховской дистанции пути. Более

того, коэффициент абсентеизма в организации на данный момент равен 4,75% и в динамике за три года он возрастал регулярно. Его значение необходимо свести до значения, максимально приближённого к нулю. Такого эффекта можно добиться путём повышения уровня вовлечённости персонала организации и развитию их сопричастности к общей деятельности.

С помощью внедрения в систему мотивации Лиховской дистанции пути элементов нематериальной мотивации сотрудников, можно создать доверительную атмосферу между руководством и сотрудниками организации, а также здоровую конкурентную среду внутри трудового коллектива, для повышения их производительности труда и повышения уровня причастности по всей организации в целом.

Предлагаемые к внедрению мероприятия отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Проблемы мотивации Лиховской дистанции пути и пути их преодоления

Проблема	Мероприятия по устранению проблемы	Обоснование
Низкий коэффициент лояльности персонала к организации (52,2%)	Создание кейтерингового кафе	Данное улучшение будет способствовать повышению уровня удовлетворённости сотрудников и косвенно повлияет на потери рабочего времени.
Показатель межличностного общения находится на весьма низком уровне и отношения между коллегами не всегда являются товарищескими	Создание комнаты отдыха	Коммуникационное поле способно помочь найти области соприкосновения между сотрудниками и наладить уровень морально-психологического климата в коллективе.
Высокий уровень коэффициента абсентизма (4,75%)	Внедрения планерок	Планерки будут способствовать повышению уровня вовлечённости персонала организации и развитию их сопричастности к общей деятельности

В ходе опроса сотрудников было выявлено, что сотрудники организации не удовлетворены организацией питания во время рабочего дня. Для того чтобы улучшить ситуацию, касаясь данного вопроса, рекомендуется поставить на входной группе кейтеринговое кафе, в котором сотрудники смогут покупать готовые комплексные обеды, требующие разогревания в микроволновой печи. Такое кафе поможет не тратить большое количество денег и времени на поход в кафе или магазин. Данное улучшение будет способствовать повышению уровня удовлетворённости сотрудников и косвенно повлияет на потери рабочего времени (таблица 13).

Таблица 13 - Организация кафе в Лиховской дистанции пути

Наименование статьи расхода	Количество	Цена за единицу	Общая стоимость
Организация пространства под зону кейтерингового кафе	1	200 000	200 000
Бытовая техника для работы кафе	1	230 000	130 000
Стол	6	6 340	38 040
Администратор обеденной зоны	1	25 000	25 000
Стулья	18	2 990	53 820
Итого			446 840

Таким образом, затраты на мероприятие составят 446840 руб.

Рабочее время кейтерингового кафе совпадает с 8-ми часовым рабочим днём и пятидневной неделей. Это означает, что сотрудники смогут, в любой момент, спуститься в зону питания, купить еду и вернуться на своё рабочее место, потратив на это не более 7-10 минут, закрыв свою потребность в пище. Стоит отметить, что заказ обедов не входит в стоимость организации кейтерингового кафе, так как предоставлением питания будет заниматься

сторонняя организация, с которой будет заключён договор на работу на территории организации.

Помимо организации кафе, в Лиховской дистанции пути необходимо ввести такое мероприятие, как планёрки руководителей отделов с начальником дистанции, которые будут проходить один раз в неделю, на которых отделения будут делиться друг с другом информацией о проделанной работе, настроении трудового коллектива. Регулярная связь с вышестоящим руководством является положительным аспектом для двух сторон диалога. Благодаря проведению планёрок начальство будет находиться в курсе всей ситуации и изменений, происходящих в коллективе, а руководители отделов получат возможность высказать свои недовольства и найти отклик на них, а также поделиться позитивными моментами работы, способным поднять корпоративный дух и ощущение сопричастности к общему делу в коллективе будет более явным.

Анализ, проведённый во втором разделе квалификационной работы показал, что показатель межличностного общения в Лиховской дистанции пути находится на весьма низком уровне и отношения между коллегами не всегда являются товарищескими. Исходя из этого факта, в качестве следующего метода нематериальной мотивации будет предложено создание коммуникационного поля. Стимулирование общения между коллегами в коллективе способно помочь руководству повысить уровень понимания своих сотрудников. Коммуникационное поле способно помочь найти области соприкосновения между сотрудниками и наладить уровень морально-психологического климата в коллективе.

Основной задачей реализации данного метода является создание специального пространства, в котором коллектив организации будет способен отдохнуть от работы, обсудить проблемы и радости с коллегами и провести вместе с ними свободное от работы время. В случаях, когда в организации возникают напряжённые ситуации, вызванные негативным отношением коллег друг к другу, необходимо вводить собрания, на которых можно



обсуждать возникающие проблемы «без галстуков», в неофициальной атмосфере. Во время таких собраний сотрудники могут высказать друг другу все недовольства или, напротив, похвалить своих коллег, получить интересующую информацию напрямую от руководителя отделения.

Также, для комфортной атмосферы необходимо благоустроить интерьер комнаты отдыха, затраты на благоустройство представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Затраты на благоустройства зоны отдыха

Предмет вложений	Количество, шт.	Стоимость
Кофе-машина	1	30 500
Куллер	1	20 700
Стулья	10	20 000
Столы	3	15 000
Элементы декора	-	19 500
Кресло-мешок	5	27000
Посуда (наборы)	10	20000
Строительные работы, связанные с организацией нового помещения	1	300 000
Итого:		452 700

Сумма вложений в мероприятие составит 452700 руб.

Таким образом, для совершенствования системы нематериальной мотивации в Лиховской дистанции пути было предложено: создание кейтерингового кафе для перекусов и обедов сотрудников, создание комнаты отдыха, внедрения планерок.

### **3.2 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий**

В случае, если Лиховская дистанция пути реализует рекомендуемые мероприятия, то организация обретёт существенный экономический и социальный эффект:

- в 2023 г. коэффициент текучести кадров повысился до 13%. Причиной этому, прежде всего, послужило непрохождение

испытательного срока и увольнения по собственному желанию. Эти причины могут быть устранены за счёт внедрения предложенных методов нематериальной мотивации, они приведут к снижению текучести кадров, а также снижению уровня затрат на найм и обучение вновь прибывших сотрудников;

– рост уровня производительности труда, сотрудники станут стремиться к получению качественных результатов своей трудовой деятельности, так как будут ориентироваться на отдачу со стороны организации;

– стабилизация взаимодействия внутри коллектива, что позволит воспринимать работу, как комфортное место, что в достаточной мере влияет на продуктивность каждого сотрудника.

В таблице 15 рассмотрен социальный эффект и затраты на реализацию предложенных, в ходе исследования, мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в Лиховской дистанции пути.

Таблица 15 - Ожидаемые результаты от предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.	Ожидаемый результат
Организация обеденной зоны (кафе)	446 840	В обеденные часы сотрудники могут восполнить силы, потраченные в ходе выполнения рабочих задач, а также, при необходимости, приобрести питание, затратив на этот процесс минимальное количество рабочего времени.
Организация зоны отдыха	452 700	Сотрудники будут способны пообщаться друг с другом в неформальной атмосфере, разрешить проблемы, наладить межличностные связи и высказать недовольства и благодарности друг другу, без слухов и недомолвок. Таким образом, взаимодействие между сотрудниками и руководством улучшится и рабочие отношения перейдут в партнёрство и товарищество.

Продолжение таблицы 15

Мероприятие	Затраты, руб.	Ожидаемый результат
Проведение с планёрок сотрудниками	Не требует вложений	Рост эффективности обратной связи, более тесный диалог с руководством организации поможет устранить недочёты в работе и более оперативно решать существующие в организации проблемы. Сотрудники смогут поделиться друг с другом не только негативными, но и позитивными моментами в работе, что повысит уровень сопричастности сотрудников к общему делу и окажет влияние на налаживание внутреннего климата в организации.
Итого:	899 540	-

Таким образом, на реализацию предлагаемых мероприятий потребуется 899 540 руб.

Производительность труда (W) за 2023 год составила 5107,25 тыс. руб. на одного сотрудника. Плановое увеличение производительности труда, от реализации предложенных мероприятий составляет 2,5%, тогда уровень производительности труда составит:

$$W = 5107,25 \times 1,025 = 5234,93 \text{ тыс. рублей.}$$

Таким образом, благодаря внедрению нематериальных методов мотивации в систему мотивации персонала организации, при росте производительности труда, прибыль всей организации изменится следующим образом:

$$П = 5234,93 \times 355 = 1\,858\,400,59 \text{ тыс. руб.}$$

Изменения в сравнении с 2022 годом составят:

$$1\,858\,400,59 - 1\,813\,074 = 45\,326,59 \text{ тыс. руб.}$$

Подведём итоги потенциальных изменений коэффициента абсентеизма предприятия. Коэффициент абсентеизма является показателем рабочего времени, которое сотрудники тратят в пустую и он напрямую зависит от мотивации персонала и микроклимата, существующем в коллективе. При повышении уровня вовлеченности персонала, за счёт внедрения предложенных мероприятий, мы можем спрогнозировать уменьшение коэффициента абсентеизма до оптимальных для организации значений.

Перейдём к расчёту экономического эффекта:

$$\text{Эк. эффект} = \text{результат} - \text{затраты} \quad (5)$$

$$\text{Эк. эффект} = 45326,59 - 899,54 = 44427,05 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от предложенных мероприятий составил 44427,05 тыс. рублей, он является положительным, это означает, что результаты деятельности предприятия превышают уровень затрат.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что предложенные для реализации мероприятия, направленные на развитие в Лиховской дистанции пути нематериальных инструментов мотивации, способны существенно повлиять на производительность труда сотрудников, оказать эффект на стабилизацию уровня коэффициентов, повысить степень удовлетворённости персонала.

Социальный эффект от предложенных мероприятий имеет существенный характер. Духовное объединение и психологический комфорт коллектива поможет сохранить в организации ценные кадры и повысить уровень лояльности. После проведения предложенных мероприятий, необходимо провести повторное анкетирование сотрудников Лиховской дистанции пути, для сбора обратной связи и расчёта реальной эффективности.

Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» стоит уделять больше внимания взаимоотношениям в коллективе, уровню психологического комфорта, внедрить в существующую систему мотивации нематериальные инструменты и уровнять их существующими методами материального стимулирования.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе был проведён анализ эффективности системы мотивации персонала Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы заключалась в том, что вопросы управления мотивацией персонала имеют большую практическую значимость, обоснована постоянно меняющимися потребностями людей и развития общества в целом и базируется на разработке алгоритмов мотивационных программ, применении синтеза различных методов для оказания максимального уровня влияния на сотрудников и повышения их уровня вовлеченности в рабочий процесс.

В ходе изучения материалов первого раздела данной выпускной квалификационной работы и изучения теоретических основ системы мотивации персонала на предприятии подведем следующие итоги.

Рассмотрев несколько вариаций определений обобщим, что мотивация персонала - это главная система психологического влияния на персонал организации и основное направление кадровой политики предприятия, с целью побуждения сотрудников к конкретной деятельности. Она включает в себя множество взаимосвязанных элементов, таких как ожидания, ценности, стимулы и мотивы.

Взгляды ученых и авторов на систему мотивации персонала можно разделить на два направления: содержательные и процессуальные, которые основаны на восприятии людьми окружающего мира и базируются на выявлении личностных побуждений, на основе человеческих потребностей. Совокупность этих направлений способствует пониманию, как воздействовать на сотрудников и направлять их действия в конкретное направление.

В России сформирована уникальная система мотивации персонала, которая представляет собой синтез азиатской и западной моделей мотивации и синтез материальных и нематериальных методов стимулирования

персонала, в целом, и конкретными предприятиями, в частности. Выстраивание системы мотивации персонала на предприятии лежит в руках её руководства и закладывается в действующую корпоративную политику.

В ходе проведения анализа во втором разделе данной выпускной квалификационной работы были получены следующие итоги.

Лиховская дистанция пути – структурное подразделение Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Основным видом деятельности в соответствии с кодом ОКВЭД 601010 является деятельность магистрального железнодорожного транспорта.

Тип организационной структуры предприятия - линейно-функциональный.

Анализ эффективности трудовых ресурсов Лиховской дистанции пути показал наличие определенных проблем кадрового менеджмента, связанных с текучестью и снижением постоянства кадров, а также со снижением уровня производительности труда.

Анализ движения персонала предприятия показал, что количество уволенных сотрудников неизменно сокращается, основная причина – это непрохождение новыми сотрудниками испытательного срока. Тем не менее, число принятых сотрудников превышает количество уволенных сотрудников, что является положительным фактором, хотя разрыв в этих показателях сокращается ежегодно.

Обратим внимание на то, что одним из важнейших показателей стабильности персонала предприятия является коэффициент текучести кадров. В 2021 г. его значение находилось на уровне 2%, в 2023 г. он приравнялся к значению 13%, за рамками нормы, что является тревожным сигналом о недостаточной стабильности кадрового состава.

В ходе анализа уровня удовлетворенности системой мотивации персонала на предприятии было проведен опрос, который показал достаточно противоречивые результаты. В связи с этим можно сделать вывод о том, что

слабый уровень эффективности существующей системы мотивации на предприятии обусловлен тем, что в ней отсутствуют нематериальные методы и инструменты мотивации, сущность которых состоит в повышении лояльности персонала к организации, а также росту уровня психологического комфорта, как коллектива в целом, так и каждого сотрудника в частности.

С помощью проведенного анкетирования и поиска неудовлетворённости персонала, выраженной в личном отношении сотрудников, а также объективным цифровым показателям, с учётом их динамики, в ходе работы удалось разработать методы нематериального стимулирования, способные усовершенствовать существующую систему мотивации персонала. Внедрение предложенных методов предполагает повышение удовлетворенности сотрудников организации, рост их уровня вовлечённости в рабочий процесс, путём создания в коллективе здорового уровня конкуренции, а также росту уровня лояльности во всём коллективе организации.

Среди предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации на исследуемом предприятии: организация обеденной зоны; организация зоны отдыха; проведение планёрок с сотрудниками.

При реализации предложенных методов нематериального стимулирования персонала индекс лояльности, спустя 1 год от начала работы каждого из мероприятий, может быть повышен до значения приближённого к 65-70%.

Социальный эффект несет существенный характер и призван сформировать здоровый социально-психологический климат внутри организации, такой результат крайне важен для удержания ценных квалифицированных кадров.

Таким образом, поставленная цель выпускной квалификационной работы - разработка путей совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в Лиховской дистанции пути выполнена.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. М. : Флинта: МПСИ, 2021. 224 с.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. 381 с.
3. Баскакова О. В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие для студентов вузов. М.: Дашков и К, 2020. 272 с.
4. Беседина О. И. Зновенко Д.И., Малахова Е.В. Инновационные методы в кадровой политике. //Экономика. Менеджмент. Инновации. 2021. № 1(19). С. 3-10.
5. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур. Белгородский государственный университет. 2019. № 1. С. 124-126.
6. Верна В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития // Успехи современной науки. 2019. Т. 3. № 1. С. 171-173.
7. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. 352 с.
8. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов. . М.: Юрайт, 2023. 270 с.
9. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2023. 250 с.
10. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 5. С. 23-26.
11. Дереча В.А. Психология зависимостей. Учебное пособие для вузов. М.: Юрайт. 2023. 160 с.



12. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
13. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. // Банковские технологии. 2019. № 3. С. 26-29.
14. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для вузов - 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 464с.
15. Жуков А.Л. Хабарова Д.В. Аудит человеческих ресурсов организации. М.: Директ-Медиа, 2019. 363 с.
16. Ильин Г. Л. Социология и психология управления. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2023. 224 с.
17. Кибанов А.Я. Митрофанова Е.А., Коновалова Е.Г. , Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2023. 156 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2019. 231 с.
19. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. № 4 (4). 2019. С. 80-83.
20. Коржова Е. Психология личности. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. Санкт-Петербург: Питер. 2020. 544 с.
21. Курсова О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2023. 414 с.
22. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2022. 360 с.
23. Макарова Л.В., Джафаров Н.К. Особенности управления персоналом организации // Вестник Московского университета МВД России. 2019. № 1. С. 242-244.
24. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2023. 191 с.

25. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. М.: Инфра-М, 2019. 192 с.
26. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2023. 424 с.
27. Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77.
28. Никитина А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов.– М.: Юрайт, 2023. 187 с.
29. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Петропавловская А.В. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. 575 с.
30. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : Учебник для вузов. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2022. 416 с.
31. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. М.: Прометей. 2020. 144 с.
32. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс. 2020. 320 с.
33. Степанова С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. С. 87-92.
34. Сысоев В. В. Теоретические основы психологии управления. М.: Юрайт. 2023. 394 с.
35. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. – М.: КноРус. 2020. 720 с.

36. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В., Полева М.В. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография. М.: Русайнс, 2021. 160 с.
37. Федосеев В.Н. Капустин С.Н. Методы управления персоналом. М.: Экзамен, 2019. 368 с.
38. Чумова Р.С. Управление персоналом как основа стратегии развития предприятия // Евразийское Научное Объединение. 2021. № 1-4 (71). С. 282-285.
39. Kim S., Boon C., Wang Y. Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. Human Resource Management. Jan 2021. Vol. 60. Issue 1. P. 229-247.
40. Oluwatayo A. A. Olufunmilayo Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. Global Journal of Flexible Systems Management. № 21(4) P. 295-308.
41. Raeder S. The role of human resource management practices in managing organizational change. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). № 50(2). P. 169-191.

## Приложение А

### Вопросы анкеты оценки лояльности сотрудников Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

Уважаемый сотрудник Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»!

Наш коллектив постоянно изменяется.

Нам важно узнать Ваше мнение по поводу некоторых аспектов рабочего процесса. Пожалуйста, дайте искренние и обдуманнные ответы на предложенные Вам вопросы. Просим отвечать самостоятельно.

Ваши ответы не подлежат разглашению.

#### **Инструкция**

Ниже, Вы увидите утверждения, характеризующие Ваше отношение к работе, на сегодняшний день. Прочтите каждое из них и решите, насколько Вас устраивает сторона Вашей работы, описанная в утверждении. Выберите один из вариантов ответа, совпадающий со степенью Вашей удовлетворённости этой стороной работы.

Перед началом прохождения анкеты, просим Вас вписать Вашу должность:

---

**Блок 1.** При ответе на вопрос, выберите **ОДИН** вариант из предложенных.

*Отвечайте максимально честно. Анкета является анонимной.*

1. Расскажите, как долго вы работаете в Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»?

- Менее 1 года;
- От 1 до 3 лет;

## Продолжение приложения А

– От 3 до 7 лет; – Более 7 лет.

2. Как вы считаете, насколько работа важна для человека? (Какое место работа занимает в жизни человека?)

- Работа занимает самое важное место в жизни;
- Работа важна, в равной степени с иными видами деятельности;
- Работа менее важна, чем иные виды деятельности;
- Работа не имеет большой важности, в жизни есть более интересные занятия.

4. Считаете ли вы, что Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» достойно оценивает Ваш вклад в трудовую деятельность?

3. Приносит ли Вам удовольствие работа в Лиховской дистанции пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»? (Удовлетворены ли вы ей?)

- Полностью удовлетворён (-на);
- Скорее удовлетворён (-на);
- Скорее не удовлетворён (-на);
- Не удовлетворён (-на);
- Затрудняюсь ответить.

4. Считаете ли вы, что Лиховская дистанция пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» достойно оценивает Ваш вклад в трудовую деятельность?

- Абсолютно достойно;
- Скорее достойно;
- Скорее не достойно;
- Вклад не оценивается совсем;
- Затрудняюсь ответить.

Продолжение приложения А

**Блок 2.** По каждому из предложенных вариантов, оцените уровень вашей удовлетворённости. Отметьте выбранную ячейку, напротив каждого утверждения.

	Совершенно не удовлетворён	Скорее не удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Скорее удовлетворён	Вполне удовлетворён
Условиями труда	-	-	-	-	-
Взаимоотношениями в коллективе	-	-	-	-	-
Моральным стимулированием	-	-	-	-	-
Материальным стимулированием (премия и зарплата)	-	-	-	-	-
Общим настроением трудового коллектива	-	-	-	-	-
Одобрением со стороны коллег	-	-	-	-	-
Одобрением со стороны руководства	-	-	-	-	-
Организацией рабочего места	-	-	-	-	-
Организацией питания	-	-	-	-	-
Организацией зоны отдыха	-	-	-	-	-

**Блок 3.** Оцените собственное мнение, касательно предложенного Вам вопроса, по 10-ти балльной шкале, где 0 - не буду рекомендовать, а 10 - обязательно порекомендую.

Готовы ли вы порекомендовать для трудоустройства Лиховскую дистанцию пути Северо-Кавказской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» своим друзьям и знакомым?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-