

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)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Оптимизация мотивации персонала на основе теории поколений

Студент

М.А. Гайдукова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.А. Гайдукова.

Тема работы: «Оптимизация мотивации персонала на основе теории поколений».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель работы - оптимизация мотивации персонала на основе теории поколений.

Объект исследования - ОАО «РЖД» (Таманская дистанция электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»).

Предмет исследования – мотивация персонала на основе теории поколений.

Краткие выводы по бакалаврской работе: по результатам проведенного анализа было выявлено, что работники Таманской дистанции электроснабжения в основном являются представителями поколения Y и X, средний возраст составляет 31,2 года. Также были выявлены аспекты, касающиеся нематериального стимулирования труда работников локомотивных бригад, которые могут послужить сдерживающим фактором для развития кадрового потенциала сотрудников. Поскольку нематериальное стимулирование труда является неотъемлемой частью системы стимулирования труда работников, был предложен ряд мер по совершенствованию этого направления кадровой политики в Таманской дистанции электроснабжения.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы мотивации персонала на основе теории поколений .	7
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала .....	7
1.2 Подход к формированию мотивационной системы компании на основе теории поколений .....	11
2 Анализ мотивации персонала в ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»)	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	18
2.2 Анализ мотивации персонала в организации .....	27
3 Оптимизация мотивации персонала в ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД» на основе теории поколений).....	39
3.1 Мероприятия по оптимизации мотивации персонала предприятия на основе теории поколений.....	39
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ..	44
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	39
Приложение А Положение о нематериальном стимулировании Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД» .....	54

## Введение

Мотивация - одна из основных проблем менеджмента. Многочисленные исследования феномена мотивации посвящены изучению самого понятия и факторов, влияющих на мотивацию. На мотивацию влияет множество факторов, таких как специфика отрасли, тип работы, личные характеристики сотрудников (например, принадлежность к определенному поколению, место проживания) и многие другие. Вот почему сопоставимые исследования дают разные результаты при изменении хотя бы одного из факторов.

Актуальность проблемы мотивации оправдывается тем, что она остается областью исследований на протяжении десятилетий с момента своего появления в начале XX века и до настоящего времени. Современные исследования продолжают привносить новые знания в теории мотивации. В основном они сосредоточены на конкретных факторах мотивации, конкретных группах людей, конкретных отраслях или разработке и проверке классических теорий мотивации.

Работодатель должен быть гибким и адаптивным к интересам своих сотрудников. Поскольку «цена времени» для разных людей формируется по совершенно разным правилам, необходимо как-то классифицировать сотрудников и понимать общие тенденции, которые должны основываться на интересах каждой группы. В этом случае приходит на помощь Теория поколений, которая позволяет классифицировать людей на разные группы - в данном случае возрастные группы, а также наблюдать за тем, что мотивирует больше каждого из них. Важно, что задачей также является снижение конфликта интересов и повышение производительности сотрудников за счет реализации подходящей политики мотивации и стимулирования персонала, принадлежащего к разным возрастным группам. В данном случае используется теория поколений с целью формирования подходящей системы мотивации компании.

В России на формирование и разделение поколений влияет множество факторов: исторические, культурные, биологические и т. д. Таким образом, в процессе написания данной работы необходимо на теоретической основе прийти к выводу о том, как делятся поколения в России. Необходимо понять, какие «точки перелома» есть у поколений компании, используя данные и аналитику на их основе.

Объект исследования - ОАО «РЖД» (Таманская дистанция электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»)

Предмет исследования – мотивация персонала на основе теории поколений.

Цель работы - оптимизация мотивации персонала на основе теории поколений.

Достижение основной цели исследования предполагает решение системы конкретных задач:

- рассмотреть теоретические основы мотивации персонала на основе теории поколений;
- проанализировать мотивацию персонала в Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»;
- разработать мероприятия по оптимизации мотивации персонала в Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД» на основе теории поколений.

Методология исследования: для дальнейшего исследования был выбран эмпирический подход, исходящий из реального поведения, ценностей и установок.

Практическая значимость: данное исследование может быть полезно HR-специалистам, так как позволяет улучшить мотивационную политику компании, сделать ее более гибкой и адаптируемой к потребностям сотрудников разных поколений.

Структура исследования: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников. Теоретическая часть дает информацию о разделении поколений в России и во всем мире, историческом, культурном и других предпосылках этого разделения, а также о том, как эту теорию можно применить к теме мотивации персонала. Методическая часть описывает вводную информацию для исследования, а также его дальнейшую структуру. Аналитическая часть иллюстрирует исследование нематериальных мотивационных структур в поколенческой парадигме в рамках Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД».

# **1 Теоретические основы мотивации персонала на основе теории поколений**

## **1.1 Понятие и сущность мотивации персонала**

Один из основных пунктов эффективного управления — это утверждение, что для того, чтобы заставить кого-то что-то сделать, нужно, чтобы он захотел это сделать. Эффективность организации зависит от степени мотивации действий сотрудников, что определяет актуальность изучения факторов, влияющих на трудовую активность личности, выявления способов эффективной мотивации сотрудников, для использования в практике современных трудовых отношений [21].

Чтобы начать изучение феномена мотивации в контексте эффективного труда, необходимо определить смысл этого явления в широком смысле, его общее абстрактное понятие. Слово «мотив» происходит от латинского «movere», что означает «приводить в движение». В психологии под мотивацией понимается мотивация к удовлетворению работой, а воспринимаемая причина определяет действия и поступки человека. Как мы видим, мотивация в целом - это совокупность факторов, определяющих поведение; обоснование деятельности человека [23].

В менеджменте понятие «мотивация» используется в более узком смысле. Под мотивацией мы можем рассматривать сознательное создание определенных мотивационных состояний у других людей. В этом контексте мотивация напрямую связана с процессами управления персоналом. Таким образом, каждый человек мотивирован в своей повседневной жизни, включая работу; однако есть различия в уровне и степени мотивации, а также в ее нацеленности на выбранный круг целей [4].

Построение эффективной мотивационной структуры компании начинается с определения потребностей сотрудников и формирования системы оплаты труда различных групп сотрудников в виде различных

материальных и нематериальных стимулов. С точки зрения стратегии решения кризисных трудовых проблем, мотивация выступает как система действий, которые влияют на поведение сотрудника в долгосрочной перспективе, трансформируя его ценностные установки, способствующие достижению поставленных стратегических целей. Мотивация как тактика решения трудовых задач направлена на наиболее полную реализацию потенциала работника в части выявления систем его ценностей и интересов.

Эффективно реализованные мотивационные программы также позволяют нам обеспечивать высокую ценность рабочих процессов в системе ценностей сотрудников и тем самым развивать стабильную и стимулирующую корпоративную этику [3].

Существует большое количество теоретических подходов к феномену мотивации, изучение каждого из которых имеет значительную практическую пользу для построения эффективной мотивационной системы компании.

Американский психолог Абрахам Маслоу создал свою теорию мотивации, основанную на иерархической системе потребностей (1954), которую он разделил на две группы - духовную и физиологическую. По словам исследователя, физиологические потребности связаны с биологическими потребностями, потребностями безопасности и социальными потребностями; тогда как духовные потребности включают потребности в оценке и самореализации. По его мнению, потребности должны быть реализованы человеком в соответствии с определенной иерархией, и если физиологические потребности не будут удовлетворены, духовные потребности потеряют свое значение. Согласно принципу иерархии, разработанному А. Маслоу, потребности каждого нового уровня становятся актуальными для человека только после удовлетворения предыдущих запросов. Согласно теории Маслоу, неудовлетворенная потребность имеет первостепенное значение; после его реализации он больше не играет доминирующей роли, а существует в латентной форме с акцентом на продвижение к более высоким потребностям [4].





Рисунок 1- Теория мотивации А. Маслоу

Другой важный мотивационный подход - двухфакторная теория И. Ф. Герцберга, которая также основана на двух больших категориях потребностей - гигиенических факторах и мотивационных факторах. Гигиенические потребности относятся к аспектам окружающей среды, а мотивируют - к внутреннему содержанию работы [2; 6].

Мотивирующие потребности связаны с рабочим сознанием, ответственностью, потребностью в признании, достижением целей и профильным направлением работы. Гигиенические потребности, в свою очередь, связаны с внешними аспектами работы - рабочей атмосферой и условиями труда, оплатой труда и рабочими законами и правилами. Согласно теории Герцберга (1959), удовлетворенность работой и неудовлетворенность работой являются независимыми переменными. Теория постулирует, что фактор неудовлетворенности работой связан с нереализацией факторов гигиены, но даже их наличие не мотивирует и не удовлетворяет рабочую силу.

По мнению исследователя, наличие гигиенических потребностей является базовым фактором и только предотвращает неудовлетворенность работой, а не приносит удовольствия. Это связано со слабым влиянием гигиенических факторов на мотивацию. Мотивирующие факторы также способствуют повышению удовлетворенности работой и основаны на потребности человека в чувстве самоуважения и достоинства, самореализации и признании со стороны других [6].

Также стоит упомянуть классическую типологию стимулов (рис.2), лежащую в основе любого теоретического подхода к мотивации, согласно которой мотивация делится на нематериальную и материальную.

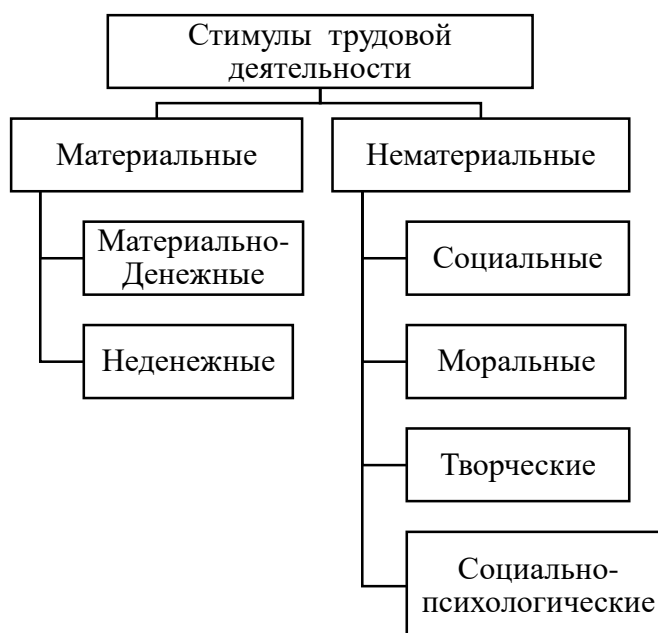


Рисунок 2 – Типология стимулов

«Материальная мотивация делится на два типа - материально-денежную и неденежную. К первой категории относятся прибавки к зарплате, бонусы, 13-я зарплата и т. д. Ко второму типу относятся, например, оплата бензина или проезда, ваучеры, подарки и т. д., то есть все, на что компания тратит деньги, а работник не получает деньги, но материальные ценности» [22]. Однако следует учитывать, что материальные стимулы не всегда имеют

мотивационный эффект на сотрудников. На это, например, указывал в своих работах И. Герцберг, который относил экономические награды к числу гигиенических мотивационных факторов. Важность нематериальной мотивации сотрудников сложно переоценить, поскольку моральные (внутренние) стимулы играют большую роль в общей системе мотивации персонала. Наиболее мощные мотивирующие нематериальные факторы включают признание важности сотрудника, четко отлаженный механизм для постановки четких рабочих задач, честность и «прозрачность» в работе, найме и системе начисления заработной платы, доверие сотрудников к организации и т. д. Отсутствие таких факторов, несомненно, ведет к демотивации сотрудника.

Таким образом, мотивация персонала играет важную роль для корпоративных целей компании. Основные задачи мотивации персонала - стимулировать сотрудников на эффективную трудовую деятельность, помогать реализовать актуальные цели компании, а также повысить профессионализм и квалификацию сотрудников.

## **1.2 Подход к формированию мотивационной системы компании на основе теории поколений**

Под поколением понимаются научные концепции, существовавшие давно, начиная с доисторических времен. В ходе общественного развития содержание этой концепции претерпело трансформации и расширилось [11].

Само понятие поколение можно охарактеризовать как социально-демографическое и культурно-историческое сообщество людей, развивающихся в ходе демографических процессов, с общими возрастными и социокультурными характеристиками, обусловленными спецификой конкретного исторического периода. Поколение характеризуется типичными социокультурными, социально-психологическими, мировоззренческими, моральными и этнокультурными свойствами; общие моральные установки [5].

Согласно теории поколений, человек бессознательно впитывает комплекс ценностей, характерных для определенного исторического периода, просто живя в этих условиях, перенимая окружающий контекст. Ценностная иерархия, усваиваемая индивидом до 12-14 лет, формирует глубокие подсознательные мировоззренческие подходы, которые не являются явными и четко выраженными не только для окружающих, но и для самих индивидов. В рамках теории промежутков, в котором существует одно поколение, составляет примерно 20 лет.

По мнению Н. Хауи и У. Штрауса, исторические процессы цикличны, и каждый цикл длится около 80-90 лет, то есть примерно столько же, сколько длится человеческая жизнь. «При этом один цикл делится на четыре периода, каждый из которых характеризуется сформировавшимися в обществе ценностными ориентациями и установками. После четвертого цикла начинается новый раунд, а пятый, следующий за группой из четырех предыдущих, имеет поколение, аналогичное по значению первому. В рамках своей обширной работы исследователи изучили и подробно описали типичный коллективный образ каждого поколения американской нации со времен Великой депрессии до наших дней [1]. Результатом этой работы стало определение нескольких типов поколений, а именно: «строители» или «победители», «молчаливое поколение», «бэби-бумеры», поколение X, молодое поколение Y или «тысячелетия» и появляющееся поколение Z» [15].

Также стоит выделить важную составляющую данного исследования, которая является важным теоретическим открытием авторов. Авторы настаивают на определенной связи поколений и событий, происходящих в соответствующий исторический период. И эта связь, по мнению авторов, определяется не только влиянием событий на характеристики представителей того или иного поколения, но и, наоборот, влиянием поколений на эти события. По их мнению, «как история рождает поколения, так и поколения рождают историю» [15].

«Авторы теории поколений выделили четыре поколенческих архетипа, соответствующих циклическим периодам развития общества, и определили их как «идеалистический», «реагирующий», «гражданский» и «адаптивный».

Поколения, принадлежащие к одному и тому же архетипу, имеют не только возрастной показатель, в течение которого происходят события, влияющие на них, но также ряд базовых взглядов на культуру, семью, общественные институты и так далее. Кроме того, у таких поколений общие ценности и схожая гражданская позиция» [9, с. 7].

В российском обществе, конечно, прослеживается специфика проблем поколений, а также специфика научного подхода к этой теме, который существенно отличается от западных тенденций.

Можно отметить существенное влияние кризисных и критических периодов российской истории не только на поколенческое деление российского общества, но и на характер взаимодействия поколений. Актуальность изучения проблем поколений, как для российских, так и для исследователей всего мира определяется тесной взаимосвязью поколений. Предыдущие поколения своей деятельностью формируют нынешнее поколение, а те, в свою очередь, будущее [25]. Таким образом, чтобы понять механизмы передачи навыков, знаний, мировоззрения от одного поколения к другому, чтобы проследить тенденции развития общества и научить представителей разных поколений лучше понимать и взаимодействовать друг с другом, необходимо уделять должное внимание изучению этого явления.

Предлагается рассмотреть классическую типологию поколений (таблица 1), адаптированную к российской действительности психологами для изучения особенностей каждой группы поколений сотрудников, с целью выявления для них наиболее эффективных мотивационных программ.

Таблица 1 – Классическая типология поколений

Поколения	Описание	Ценности	Потребности	Мотивация
Бумеры 1943-1963	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимисты;</li> <li>- требовательны к себе и другим;</li> <li>- ответственны в работе;</li> <li>- стремятся построить;</li> <li>- карьеру, готовы обучаться ради повышения квалификации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабильность;</li> <li>- репутация;</li> <li>- здоровье;</li> <li>- работа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- признание;</li> <li>- статус;</li> <li>- высокая степень вовлеченности в работ;</li> <li>- четкое понимание зоны ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитая система функционала сотрудников;</li> <li>- система поощрений в виде сертификатов, благодарностей и похвалы;</li> <li>- сертификаты на обучение, направления на повышение квалификации;</li> <li>- льготы, пенсионные программы</li> </ul>
X 1963-1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стремятся развивать корпоративную культуру;</li> <li>- позитивная рабочая атмосфера и сплоченность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стремление к свободному принятию решений;</li> <li>- стремление занимать авторитетные должности;</li> <li>- готовность работать в любых условиях;</li> <li>- стремление к самовыражению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вознаграждение;</li> <li>- стремление к самовыражению;</li> <li>- индивидуализм;</li> <li>- сосредоточенность на обучении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулы с помощью сдельной работы (процент от прибыли);</li> <li>- программы самореализации, тренинги и курсы, карьерные возможности требующие высокой вовлеченности и предполагающие проявление профессионализм, задач и проектов</li> </ul>
Y 1983-2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требовательны к себе и эффективности своей работы;</li> <li>- гибкие и быстрообучаемы, восприимчивые ко всему новому;</li> <li>- хорошая ориентация в цифровом пространстве</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая степень свободы в работе;</li> <li>- не желание подчиняться строгим правилам и стандартам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умения проявлять творческие качества;</li> <li>- стремление к успеху и желания общаться;</li> <li>- представители этого поколения нуждаются во внимании и поддержке в рабочих процессах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проекты на саморазвитие;</li> <li>- получение отзывов и похвал, участие в инновационных и творческих проектах;</li> <li>- нестандартные программы мотивации сотрудников, предполагающие проявление творческих способностей</li> </ul>

Конечно, мотивационная система играет ключевую роль в управлении сотрудниками любой компании, но разные инструменты мотивации будут эффективны для разных групп людей, и это очень важно учитывать при успешном управлении компанией и построении правильных отношений между компанией и ее сотрудниками. Существенным фактором, влияющим на ценностные ориентации сотрудников, является их возраст и принадлежность к определенной группе в соответствии с теорией поколений [24].

Системы мотивации нужно строить с учетом того, на представителей какого поколения они нацелены. Стоит подчеркнуть, что ценности представляют собой более стабильную систему, в отличие от потребностей, которые с большей вероятностью будут меняться со временем. Однако в отношении двухфакторной теории Герцберга, именно потребности являются основным компонентом мотивационной системы. Теория поколений позволяет наладить эффективные отношения между компанией и ее сотрудниками. Зная ценности того или иного поколения сотрудников, можно определить их потребности и удовлетворить их, создав эффективную систему мотивации сотрудников, формируя успешную корпоративную политику.

Однако важно отметить и использовать в дальнейших исследованиях, что не только различия поколений влияют на ожидания сотрудников и их систему ценностей и, соответственно, на набор мотивирующих факторов, но и возрастные. Их нужно различать. Вот почему одна из гипотез состоит в том, что с возрастом произойдет переход от ценностей саморазвития и одобрения к ценностям безопасности, стабильности, предсказуемости, поскольку есть ответственность за жизни других.

Помимо анализа с точки зрения поколений, также можно анализировать жизненный путь. Для этого существуют качественные и количественные методы. Количественные модели включают регрессионные модели, анализ истории событий, анализ последовательности, анализ APC [14].

Интереснее сосредоточиться на анализе АРС. АРС-анализ включает выбор и анализ трех эффектов: возраста, периода и когорты [19; 20; 28]. Возраст подразумевает различия, связанные с принадлежностью к определенной возрастной группе. Период - обусловлен влиянием исторических условий. Когорта - изменения, характерные для группы, объединенные по какому-то исходному событию (обычно по году рождения).

«Особенность метода заключается в том, что он может измерять влияние возраста, когорты и исторического периода, которые, согласно концепции когортного анализа, являются наиболее важными факторами в объяснении социальных изменений.

Эффект возраста, также называемый эффектом жизненного цикла, старением или старостью, отражает биологические и психические процессы индивидуального развития, созревания и старения, а также различия между детством, взрослостью и старостью. Эффект исторического периода отражает различия во взглядах и поведении людей, меняющиеся с течением времени из-за влияния различных социальных, культурных, экономических, политических или климатических контекстуальных влияний. Однако влияние исторического периода на все возрастные группы может по-разному влиять на определенные когорты» [18].

«Разные когорты по-своему воспринимают социальную реальность и исторические события, которые захватывают представителей когорт разного возраста и разного социального статуса. Результатом является когортный эффект, который отражает различия в установках, ценностях и социальных характеристиках членов разных когорт, наблюдаемые при изучении когорт в течение длительного периода. В виде формулы можно отобразить три эффекта: Возраст = Исторический период (год измерения) – Когорта (год рождения).

Переменная возраста определяется разницей между переменными периода и когорты. Все три эффекта могут повлиять на изменение признака, изучаемого исследователем, и связаны линейной зависимостью, поскольку



возраст и история общества измеряются одной и той же линейной шкалой времени с интервалом в один год.

Априори невозможно исключить какой-либо из эффектов - каждый из них описывается уравнением, включающим два других эффекта. Для такой системы уравнений существует множество решений, но без дополнительных ограничений или предположений получить единый результат невозможно» [13, с. 54].

Таким образом, на основании трудовых ценностей и ожиданий можно определить точку перехода материальных ценностей на нематериальные, что служит индикатором перехода от поколений советской культуры труда к современной. Другими словами, точки смены поколений — это момент, когда материальные ценности меняются на нематериальные [27].

Итак, по итогам первой главы, можно сделать вывод, что мотивация персонала играет важную роль для корпоративных целей компании. Основные задачи мотивации персонала - стимулировать сотрудников на эффективную трудовую деятельность, помогать реализовать актуальные цели компании, а также повысить профессионализм и квалификацию сотрудников. Различия поколений влияют на ожидания сотрудников и их систему ценностей, а также на набор мотивирующих факторов. С возрастом происходит переход от ценностей саморазвития и одобрения к ценностям безопасности, стабильности, предсказуемости, поскольку есть ответственность за жизни других.

## **2 Анализ мотивации персонала в Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

«Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы:

- огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;
- высокие финансовые рейтинги;
- квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;
- большая научно-техническая база;
- проектные и строительные мощности;
- значительный опыт международного сотрудничества» [7].

Создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384.

1 октября 2003 года – начало деятельности ОАО «РЖД».

Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Генеральный директор компании – Олег Белозёров (с 18 ноября 2017 года, до этого, с 20 августа 2015 года – президент).

Имущество компании было сформировано путем внесения в уставный капитал ОАО «РЖД» по балансовой стоимости активов 987 организаций федерального железнодорожного транспорта, принадлежащих государству.

Миссия компании заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Главные цели деятельности общества – обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Стратегические цели компании:

- увеличение масштаба транспортного бизнеса;
- повышение производственно-экономической эффективности;
- повышение качества работы и безопасности перевозок;
- глубокая интеграция в евро-азиатскую транспортную систему;
- повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Виды деятельности:

- грузовые перевозки;
- пассажирские перевозки в дальнем сообщении;
- пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
- предоставление услуг инфраструктуры;
- предоставление услуг локомотивной тяги;
- ремонт подвижного состава;
- строительство объектов инфраструктуры;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- содержание социальной сферы.

Доля в грузообороте транспортной системы России – 46% (с учетом трубопроводного транспорта).

Доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

Таманская дистанция электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго, один из филиалов ОАО «РЖД» — это административно-хозяйственное подразделение железной дороги, осуществляющее через свои сети и подстанции электроснабжение всех железнодорожных потребителей электроэнергии. Начальник дистанции электроснабжения Владислав Лемешев.

В составе дистанции электроснабжения имеются 8 районов контактной сети развернутая длина контактной сети составляет 716 км, 10 тяговых подстанции. 3 района электроснабжения обслуживают 450 км воздушных линий и эксплуатируют 225 трансформаторных подстанций. 10 тяговых подстанций из которых 3 подстанции на станциях Киевская, Чекон и Гостагаевская. По способу подключения к электрическим сетям 220 кВ являются транзитными, ремонтно-ревизионный участок с электротехнической лабораторией, энергодиспетчерская группа.

«Основная задача дистанции электроснабжения - обеспечить бесперебойное электроснабжение всех железнодорожных и сторонних потребителей электроэнергией. Коллектив дистанции электроснабжения проводит профилактические и ремонтные работы в электроустановках, капитальный ремонт оборудования сетей, модернизацию и замену электрооборудования, внедряет системы автоматики и телемеханики, осуществляет мероприятия, направленные на повышение надёжности и устойчивости работы электротехнических устройств» [7].

В построенном трехэтажном административно-бытовом здании дистанции электроснабжения в городе Крымске в современных и комфортных условиях работает 50 сотрудников, обеспечивая круглосуточно непрерывный

цикл электроснабжения потребителей. На предприятии поставлена новая автотранспортная техника – 6 автомобилей ГАЗ, 4 автомобиля УАЗ, 1 бурильно-крановая установка, лаборатория по испытанию кабелей на базе автомобиля ГАЗ и новое современное оборудование.

Одним из важнейших факторов успеха производственной деятельности дистанции является опыт, квалификация, профессионализм коллектива. Специфика условий работы, невысокая зарплата требуют постоянной подготовки, повышение квалификации рабочих, мастеров, руководителей.

Эффективное управление во многом зависит от рациональности принятой структуры управления. Тип организационной структуры ОАО «РЖД» (Таманской дистанции), приведен на рисунке 3.

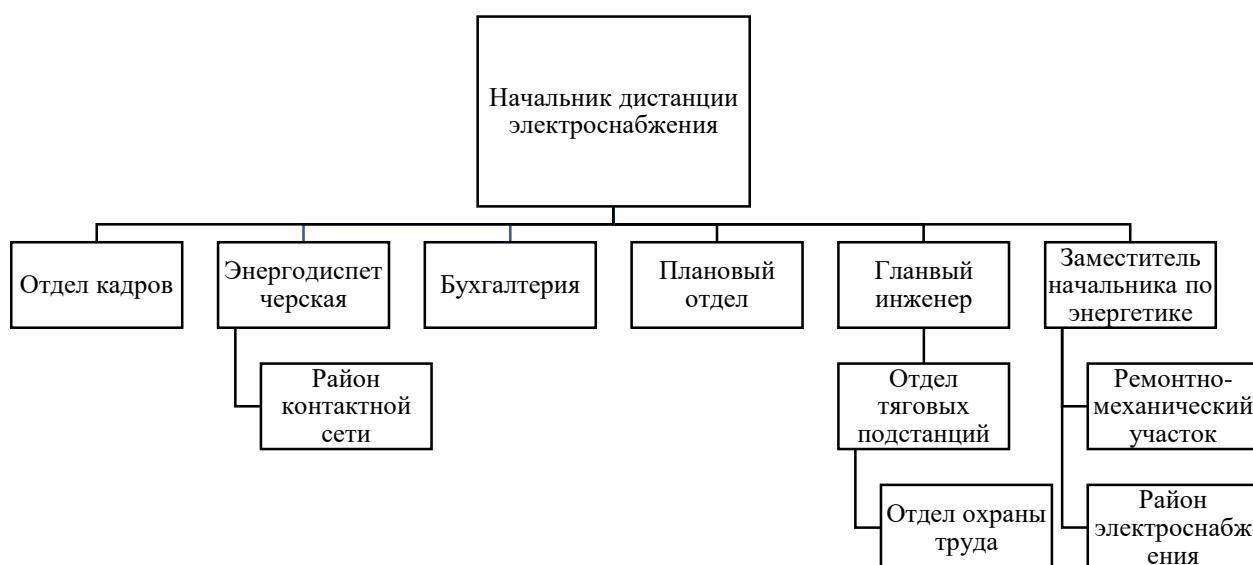


Рисунок 3 – Организационная структура ОАО «РЖД»

Начальнику Таманской дистанции электроснабжения непосредственно подчиняются главный инженер, ведущий специалист отдела кадров, ведущий инженер по эксплуатации технических средств, ведущий экономист, а также главный бухгалтер.

Работа руководителей и специалистов ОАО «РЖД» (Таманской дистанции) регламентируется должностными инструкциями, которые разрабатываются инженером по труду, специалистом отдела кадров и председателем профсоюзного комитета и утверждаются начальником дистанции.

На каждом линейном участке работой руководит мастер, в подчинение которого входят 3 бригадира. Бригадиры несут ответственность за организацию всех работ, технику безопасности, планирование и организацию работы бригад, работу дежурных смен.

«В ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения) производится учет количественных и качественных показателей работы, которые анализируются, что впоследствии составляет базу для планирования этих показателей на будущий период. Балльность контактной сети является главным показателем, оценивающим совокупную работу всех работников, следовательно, может выступать в качестве оценки эффективности системы мотивации труда на предприятии. Основными показателями деятельности дистанции являются: объем работы, млн. тонно-км брутто; объем технических единиц, тех. ед.; объем работ по кап. ремонту, тыс. руб.» [7].

Основные результаты деятельности предприятия по выполнению показателей за 2018-2020 гг. представлены в таблице 2.

Согласно данным, представленным в таблице 2, в 2019 году произошло снижение выручки на 14% по сравнению с 2018 годом, однако в 2020 году предприятие восстановило объемы производства, и рост выручки в процентном значении составил 14,4%, что является положительной тенденцией.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения) за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, т.р.	1625753	1402479	1602142	-223274	86,26	1402479	114,23
2. Себестоимость продаж, т.р.	1395966	1137166	1381455	-258800	81,46	1137166	121,48
3. Валовая прибыль (убыток), т.р.	229787	265313	220687	35526	115,46	265313	83,17
4. Управленческие расходы, т.р.	196689	158264	146179	-38425	80,46	158264	92,36
5. Коммерческие расходы, т.р.	27956	30715	36041	2759	109,86	30715	117,34
6. Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	5142	76334	38467	71192	1484,52	76334	50,39
7. Чистая прибыль, т.р.	6402	84101	4556	77699	1313,66	84101	5,41
8. Основные средства, т.р.	176496	122496	108209	-54000	69,40	122496	88,33
9. Оборотные активы, т.р.	153066	158423	188020	5357	103,49	158423	118,68
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	412	406	382	-6	98,54	-24	94,40
11. Фонд оплаты труда ППП, т.р.	4417	4982	4824	565	112,79	4982	96,82
12. Среднегодовая выработка работающего, т.р. (стр1/стр10)	13110,9 1	10705,9 4	12419,7 0	- 2404,96	81,65	10705,9 5	116,00
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	35,62	38,03	37,39	2,40	106,76	38,03	98,32
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	9,21	11,44	14,80	2,23	124,29	11,44	129,31
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	10,62	8,85	8,52	-1,76	83,34	8,85	96,25
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,31	5,44	2,40	5,12	1720,85	5,44	44,11
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,31	5,75	2,46	5,43	1814,15	5,75	42,73
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	99,68	94,55	97,59	-5,12	94,85	94,55	103,21

Наглядно динамика основных показателей деятельности ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения) за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 4.

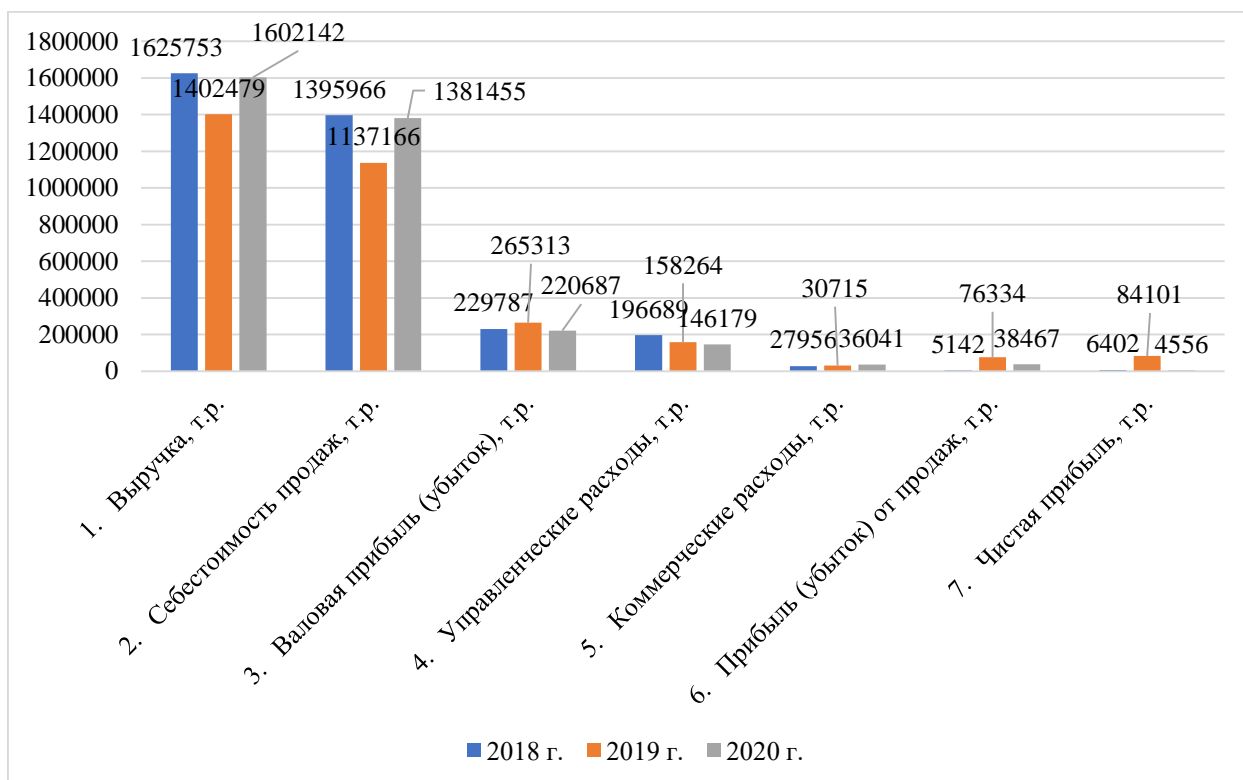


Рисунок 4 - Динамика основных показателей деятельности ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения) за 2018-2020 гг.

Вместе с выручкой наблюдается изменение себестоимости, так в 2019 году себестоимость соответственно уменьшилась, а в 2020 году увеличилась на 21,5%. Анализируя процентные показатели динамики прироста выручки от основной деятельности и себестоимости продаж, следует отметить значительную разницу между ними (более 5%), что является негативной тенденцией. Разница в 7% была вызвана повышением цен поставщиками сырья и ростом тарифов на энергоносители.

В 2020 году относительно 2019 году валовая прибыль уменьшилась на 44626 т.р., хотя в 2019 году наблюдался рост на 15%. Исходы из данных таблицы можно говорить о том, что предприятие реализовало свою продукцию менее эффективно чем в предшествующие годы.



За анализируемый период произошло увеличение коммерческих расходов, в 2019 году на 9%, а в 2020 на 17% в связи работы предприятия по повышению эффективности системы продаж, которые позволили удержать позиции предприятия на российском рынке даже при снижении рыночного спроса. Что касается управленческих расходов, то наблюдается уменьшение на всем исследуемом периоде, это может быть связано с решением не выплачивать вознаграждение за участие в работе Совета директоров.

В связи с имеющимися увеличениями расходов и незначительным ростом выручки прибыль от продаж уменьшилась практически на 50% относительно 2019 году. Вместе с этим в 2019 году предприятие получило доход от участия в других организациях в размере 28000 т.р., что в конечном итоге сказалось на чистой прибыли.

Итак, в 2019 году чистая прибыль привесила в 12 раз прибыль 2018 года, однако произошло резкое уменьшение в 2020 году, и темп снижения составил 95%, что, несомненно, является негативной тенденцией и говорит о том, что расходы предприятия увеличились, а доходы, наоборот, снизились.

В дистанции формируется смета плановых расходов. Эксплуатационные расходы по экономическим признакам группируют по следующим элементам затрат: фонд оплаты труда, отчисления на социальные нужды, материалы, топливо. Также туда включают электроэнергию, амортизационные отчисления, оплата работ и услуг, прочие расходы (табл. 3).

Анализируя данные, представленные в таблице, прослеживается стабильное увеличение затрат на оплату труда и социальные нужды, увеличение прочих затрат, в структуре которых в 2020 году преобладают расходы на проведение предварительных осмотров и медицинского освидетельствования работников железнодорожного транспорта, подготовку и переподготовку кадров, выплаты за работу разъездного характера.

Таблица 3 - Эксплуатационные расходы ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения) в 2018-2020 гг., млн. руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2019 г. к 2018 г., %	Отклонение 2020 г. к 2019 г., %
Затраты на оплату труда	638,948	676,747	723,973	105,92%	106,98%
Затраты на социальные нужды	196,609	201,691	218,371	102,58%	108,27%
Материалы	4,407	16,133	11,864	366,08%	73,54%
Топливо	92,893	93,266	102,181	100,40%	109,56%
Электроэнергия	991,976	1132,059	1288,648	114,12%	113,83%
Прочие материальные затраты	479,195	584,707	705,409	122,02%	120,64%
Амортизация	2394,2982	3053,5812	4189,2527	127,54%	137,19%
Прочие затраты	51,045	61,262	64,247	120,02%	104,87%
Итого:	4849,3712	5819,4462	7303,9457	120,00%	127,93%

Таким образом, Таманская дистанция электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго, один из филиалов ОАО «РЖД» — это административно-хозяйственное подразделение железной дороги, осуществляющее через свои сети и подстанции электроснабжение всех железнодорожных потребителей электроэнергии. Основная задача дистанции электроснабжения - обеспечить бесперебойное электроснабжение всех железнодорожных и сторонних потребителей электроэнергией. Тип организационной структуры Таманской дистанции - линейно-функциональный. Работа руководителей и специалистов Таманской дистанции регламентируется должностными инструкциями, которые разрабатываются инженером по труду, специалистом отдела кадров и председателем профсоюзного комитета и утверждаются начальником дистанции.

## 2.2 Анализ мотивации персонала в организации

Главным приоритетом социально-кадровой политики ОАО «РЖД» является развитие человеческого капитала за счет проведения комплекса мероприятий, направленных на непрерывное обучение, мотивацию, сохранение здоровья работников и социальной стабильности, а также формирование благоприятной рабочей среды в трудовых коллективах.

Итогом 2020 года стало утверждение Программы развития человеческого капитала до 2025 года. Она разработана для решения масштабных задач комплексного развития железнодорожной отрасли, поставленных в долгосрочной программе развития (далее - ДПР) до 2025 года.

«В рамках ДПР работа по управлению персоналом строится:

- на развитии действующих и наиболее значимых для работника подходов;
- внедрении передовых HR-технологий.

Для развития действующих подходов в 2020 году:

- утверждена Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта до 2025 года;
- утверждена Программа по совершенствованию системы развития и обучения рабочих и служащих в ОАО «РЖД» до 2025 года;
- реализуется программа «Мастер-Club» для членов правления, директоров, руководителей департаментов и филиалов ОАО «РЖД», а также руководителей железных дорог и региональных дирекций;
- реализуется комплекс образовательных программ «Лидеры цифровой трансформации»;
- улучшена функциональность системы дистанционного обучения для удобства использования и администрирования» [7].

«Существуют два внешних фактора, которые в долгосрочной перспективе будут влиять на изменение системы управления персоналом ОАО «РЖД». Первый связан с выходом на рынок труда новых поколений работников, которые предъявляют к работодателю принципиально новые требования. Второй фактор — это автоматизация процессов. Объем обрабатываемых данных увеличивается, что значительно упрощает и ускоряет работу. В то же время появляются новые профессии, растет необходимость развития цифровых компетенций у работников» [8].

«В соответствии с Кодексом деловой этики ОАО «РЖД» руководители филиалов и структурных подразделений обеспечивают всем лицам при приеме на работу и продвижении по службе равные права и возможности. Данная деятельность не зависит от пола, возраста, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, религиозных и политических убеждений и других особенностей» [7].

В число приоритетов Компании входит реализация задач, поставленных руководством страны, в том числе перечнем поручений Президента Российской Федерации в части сохранения рабочих мест и доходов граждан в условиях принятых в стране ограничительных мер. В рамках этой работы в Компании была приостановлена оптимизация численности работников, а также с марта по сентябрь 2020 года не были введены массовые режимы неполного рабочего времени.

Таманская дистанция электроснабжения создана со штатной численностью 412 работников, прибывших из разных регионов Российской Федерации. Проведем анализ количественного и качественного состава персонала Таманской дистанции. Данные исследования сгруппируем в таблице 4.

Таблица 4 - Сведения о кадровом составе ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения)

Показатели	Кол – во чел 2018	Кол- во чел. 2019	Кол- во чел. 2020	Отклонение 2019/2018	Отклонение 2020/2019
1. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП), из них:	412	406	382	6	-24
- служащие (административный персонал)	75	75	75	0	0
- работники	216	222	198	6	0
- специалисты	87	87	87	0	-24
- руководители	22	22	22	0	0
2. Структура ППП по полу					
- Мужчины	259	255	242	-4	-13
- Женщины	153	151	159	-2	+8
3. Стаж					
До года	225	215	206	0	-7
От 1-3	130	135	139	-5	4
От 3-5	57	56	56	-1	0

За 2020 год списочная численность работников ОАО «РЖД» снизилась на 2,6 % относительно 31 декабря 2019 года и составила 723,5 тыс. человек. В 2020 году незначительно сократились доли женщин (до 30,5 % с 30,7 % в 2019 году) и молодых работников до 35 лет (38,3 % против 39,8 % годом ранее). Доля работников с высшим образованием увеличилась на 0,8 п. п. — до 33,6 % от общей численности. Доля работников со средним профессиональным образованием составила 28,1 % (рост на 0,1 п. п.). В то же время доля работников со средним (полным, неполным) и начальным профессиональным образованием сократилась до 38,3 % с 39,2 % годом ранее.

Изменение производительности труда за 2018-2020 гг. представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Изменение производительности труда

Показатели	Период		Изменение	
	2019	2020	абс. знач.	темп прироста
Объем производства (тыс.руб.)	111578	135921	24343,00	21,82
Среднесписочная численность рабочих	406	382	-24,00	-5,9
Среднегодовая выработка рабочим, тыс.руб.	274,82	338,96	64,13	23,34
Среднедневная выработка	1,38	67587,65	67586,27	4893944,12
Продолжительность смены	7,3	7,2	-0,1	-10
Среднечасовая выработка	0,19	9387,17	9386,98	4961916,95

Как видно из таблицы за счет повышения выручки и сокращения продолжительности рабочей смены производительность труда возросла. При этом сокращение численности персонала по сравнению с 2019 г. говорит о том, что в дистанции наблюдается текучесть кадров. Данный показатель может негативно сказываться на дальнейших результатах работы.

Конкурентоспособная заработная плата работников Компании повышает престиж железнодорожных профессий и снижает отток квалифицированных кадров. В соответствии с обязательствами Коллективного договора заработная плата работников компании в 2020 году была проиндексирована на 3 %: в марте — на 2 %, в октябре — на 1 %.

Среднемесячная заработная плата работников ОАО «РЖД», занятых во всех видах деятельности, в 2020 году составила 61 375 руб., что на 4,9 % выше уровня 2019 года. При этом реальная заработная плата выросла на 1,5 %. Зарплата работников Компании на 20 % выше средней заработной платы по стране и превышает региональный уровень практически во всех

субъектах Российской Федерации (за исключением Ямало-Ненецкого автономного округа и Сахалинской области) (таблица 6).

Таблица 6 - Сравнение среднемесячной заработной платы ОАО РЖД 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020
Среднемесячная заработная плата работников, занятых во всех видах деятельности, руб.	54 934	58 504	61 375
Рост к уровню предыдущего года, %	+9,0	+6,5	+4,9

Компания продолжает поощрять работников за внедрение экономически эффективных проектов. В 2020 году на эти цели было направлено 318,2 млн руб. для вознаграждения 16,7 тыс. человек.

«В Компании функционирует целостная система развития и обучения персонала от линейного уровня до топ-менеджмента. Учитывая эпидемиологическую ситуацию, с которой Компания столкнулась в 2020 году, в основном были востребованы дистанционные форматы обучения. Во многом благодаря своевременному переводу программ обучения в онлайн в 2020 году удалось выполнить все плановые показатели по обучению.

Система корпоративного образования Компании в 2020 году получила высокую оценку международного сообщества. Образовательные проекты Корпоративного университета РЖД стали победителями престижных конкурсов Европейского фонда развития менеджмента и Международной ассоциации фасилитаторов. Это стало достойным признанием работы Корпоративного университета РЖД в год его 10-летнего юбилея.

Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года определяет основную цель системы обучения руководителей и специалистов — повысить эффективность за счет общедоступности, качества и адресности образовательных возможностей, направленных на развитие всех корпоративных и профессиональных компетенций» [7].

В 2020 году обучено более 211 тыс. руководителей и специалистов ОАО «РЖД», из них более 110 тыс. — на базе Корпоративного университета «РЖД».

Корпоративный университет «РЖД» отвечает за развитие корпоративных компетенций руководителей Холдинга. В методическом портфеле Корпоративного университета «РЖД» более 250 программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, включая комплексные корпоративные программы развития управленческих компетенций уровня MBA.

Для обучения и саморазвития работников функционирует система дистанционного обучения. В 2020 году улучшена функциональность ее использования и администрирования. Увеличено количество дистанционных курсов, доступных всем сотрудникам ОАО «РЖД», — теперь их более 200. Разработаны и подготовлены к пилотированию новый, улучшенный дизайн и прототип интерфейса.

Для обеспечения непрерывного развития работников ОАО «РЖД» через самообучение на платформе дистанционного обучения проведены подготовительные работы проекта «Час знаний». Он направлен на развитие корпоративных и профессиональных компетенций в рамках фиксированного часа рабочего времени. На подготовительном этапе проекта в 2020 году определены восемь пилотных полигонов, а также пять групп разработки дистанционных курсов, определен порядок назначения «Часа знаний» в подразделениях. Создано более 200 дистанционных курсов.

Основа корпоративной системы профессионального обучения — 15 учебных центров профессиональных квалификаций (УЦПК) с 67 подразделениями, охватывающими всю страну — от Калининграда до Сахалина.

В 2020 году утверждена Программа совершенствования системы развития и обучения рабочих и служащих в ОАО «РЖД» до 2025 года.



Работников в учебных центрах обучают по планам и программам, разработанным на основе требований профессиональных стандартов. В 2020 году разработано восемь профессиональных стандартов в области железнодорожного транспорта, а еще 15 актуализировано. Всего в ОАО «РЖД» действует 92 профессиональных стандарта, которые охватывают 203 должности и профессии работников железнодорожного транспорта.

В 2020 году подготовлено 46,6 тыс. рабочих ведущих профессий, в том числе 30 тыс. обучено профессии впервые, 16,4 тыс. человек — по программам переподготовки. Кроме того, 207,3 тыс. человек повысили квалификацию в учебных центрах, техникумах и колледжах. Теоретические испытания на право управления локомотивом, организованные Ространснадзором, успешно прошли 6 485 человек, обученных в учебных центрах Компании.

Одно из важнейших событий 2020 года в развитии персонала — первый в истории Компании прием женщин на обучение по профессии «помощник машиниста».

Проведем анализ качества состава и структуры рабочего персонала по степени соответствия квалификации занимаемой должности.

Таблица 7 - Соответствие уровня квалификации сотрудников требованиям занимаемой должности в 2018-2020 г.

Показатели	Период			Отклонение	
	2018	2019	2020		
Соответствует	58	56	54	-2	-2
превышает	4	4	3	0	-1
не достаточен	16	16	16	0	0
Сильно не достаточен	22	24	27	2	3

Из таблицы видно, что наибольшую долю 56% персонала, составляют работники, уровень квалификации которых отвечает требованиям занимаемой ими должности. Следующую категорию составляют работники, чей уровень

квалификации недостаточен для выполнения должностных обязанностей 16% сотрудников; 27% сильно не достаточен. Высокая доля работников, не имеющих необходимой квалификации, обусловлена - использованием труда обучающихся и стажеров, а также нехваткой персонала.

На основании исследованных данных можно заключить, что одной из ключевых проблем является нехватка квалифицированного персонала. Это подтверждают данные о открытых вакансиях Таманской дистанции отраженные в таблице 8.

Согласно данным таблице, основная нехватка персонала наблюдается непосредственно на линейных участках. Это в свою очередь объясняется не самым высоким уровнем предлагаемой заработной платы по текущим должностям, также отсутствием дополнительных мотивационных стимулов в работе.

Таблица 8 - Открытые вакансии ОАО «РЖД» (Таманская дистанция электроснабжения)

Должность	Зароботная плата	Количество вакантных мест
Тракторист	23000-32000	2
Электромеханик	20000-34000	2
Электромонтер контактной сети 4 разряда	18000-32000	4
Электромонтер контактной сети 4 разряда-6 разряда	18000-32000	9
Электромонтер контактной сети 4 разряда-6 разряда 2й категории (класса)	18000-32000	7

Проанализировав систему мотивации ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения), можно прийти к выводу, что организация активно использует методы материального стимулирования, в то время как нематериальное стимулирование сотрудников плохо развито. Как выяснено ранее, в качестве нематериального стимулирования компания предлагает

своим сотрудникам только бесплатное повышение квалификации за счет организации. При внедрении нематериального стимулирования необходимо совершенствовать нормативно-правовую базу предприятия, в частности, внести изменения в Положение о стимулировании персонала организации либо разработать Положение о нематериальном стимулировании сотрудников.

Важнейшей составляющей мотивирующей среды является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности и снижению текучести кадров. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и, как результат, – производительность работников повышается. В то же время, нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким рабочим результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности. Чтобы сформировать эффективную мотивационную среду необходимо понимать основные стимулирующие факторы в разрезе возрастной принадлежности.

С целью определения рычагов влияния, формирования рекомендаций по повышению эффективности работы, а также снижения уровня текучести кадров в дальнейшем, было проведено исследование основных факторов, которые важны при работе. Это сделано с помощью теории поколений, разработанной и описанной в 1991 году американскими учеными Н. Хоу и В.

Штраусом, в последствии адаптированной к российским реалиям отечественными исследователями Э. Шамисом и А. Антиповым.

На основе анализа основных событий в нашей стране были выделены и охарактеризованы пять поколений, которые в настоящее время проживают на территории Российской Федерации:

- безмолвное поколение (1923-1943);
- поколение бэби-бумеров (1943-1963 гг. Рождения);
- поколение X (1963-1984);
- -поколение Y (1984-2000);
- поколение Z (с 2001 г.).

По данным Росстата, на начало 2018 года в России количественно доминировали представители поколения X (люди 1963-1984 годов рождения) - 30% от общей численности населения Российской Федерации. Старшие поколения - молчаливые и бэби-бумеры, вместе дают одинаковые цифры. Поколение Y (1984–2000 гг. Рождения) составляет всего 21% от общего числа граждан России. Поколение Z -19% от общей численности населения (gks.ru, 2020). В целом сегодня численно преобладают представители зрелых поколений (X и старше), что накладывает свой отпечаток на общие характеристики российского общества, в том числе на особенности имеющихся трудовых ресурсов.

Изучение трудового потенциала поколений страны следует начинать с рассмотрения показателей их экономической активности, определения трудоспособных групп поколений. Считается, что в нашей стране трудоспособными являются женщины в возрасте от 16 до 55 лет и мужчины в возрасте от 16 до 60 лет. Используя официальную статистику и информацию о возрастных пределах граждан, считающихся трудоспособными, можно составить примерный условный процент поколений в общей численности трудоспособного населения. Таким образом, поколение бэби-бумеров составит 9% от общего числа, поколение X - 54%, поколение Y - 37%, а самое молодое поколение Z - 2%. Российская рабочая сила состоит в основном из

четырёх поколений, большинство из которых составляют поколения X и Y. Все в настоящее время являются трудоспособными с точки зрения возрастных характеристик.

Их общая доля по отношению ко всем экономически активным гражданам составляет 89%. Поколение бэби-бумеров составляет небольшой процент экономически активных граждан, так как они уже завершают свою трудовую жизнь в связи с пенсионным возрастом. Младшее поколение Z только начинает свою трудовую жизнь и представлено в наименьшем объеме, поэтому пока не может считаться экономически активным населением. Таким образом, представителями экономически активного населения России в наше время являются бэби-бумеры (1923-1963 гг.), Поколения X (люди 1963-1984 гг.) и Y (1984–2000 гг.).

В таблице 9 представлены основные проблемы в мотивации персонала ОАО «РЖД» и пути решения этих проблем.

Таблица 9 - Обоснование проблем в ОАО «РЖД» и рекомендуемые предложения по их решению

Формулировка проблем	Обоснование проблем	Рекомендуемые предложения
Несовершенство системы нематериальной мотивации	Отсутствие нематериальной мотивации для поколений X и Y (с.35-36)	Внедрить квиз-туры и тимбилдинговые мероприятия, проводить день новичка, посвящение в должность
Несовершенство нормативно-правовой базы	Отсутствие положения о нематериальном стимулировании (с. 35)	Разработка Положения о нематериальном стимулировании работников

Проанализировав систему мотивации ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения), можно прийти к выводу, что организация активно использует методы материального стимулирования, в то время как нематериальное стимулирование сотрудников плохо развито.

Согласно анализу, данных отдела кадров ОАО «РЖД» (Таманской дистанции электроснабжения), основной состав персонала - это сотрудники в возрасте 26-36 лет, что составляет 64%. Сотрудники возрастной категории до 50 лет - 36%. По теории поколений возрастной уровень персонала соотносится с представителями поколения X и Y.

Дальнейшее предложение по формированию системы нематериального стимулирования персонала будет разработано на основании представителей данных поколений.

### **3 Оптимизация мотивации персонала в Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД» на основе теории поколений**

#### **3.1 Мероприятия по оптимизации мотивации персонала предприятия на основе теории поколений**

Для формирования предложений по оптимизации системы мотивации сотрудников Таманской дистанции электроснабжения в соответствии с теорией поколений необходимо вспомнить основные мотивирующие факторы для поколений X и Y.

Главным мотивирующим фактором для поколения X является доход. Вторым мотивационным фактором является признание человека в обществе и коллегами. Третий фактор, который наилучшим образом мотивирует представителей поколения X является собственная репутация. Данное поколение заботит то, что думают о них люди.

Главными мотивирующими факторами для поколения Y являются признание и собственный интерес. Фактор мотивации признание говорит о том, что представителям поколения Y необходимо признание от социума, коллег или начальника. Репутация является вторым важным фактором для поколения Y, это говорит о том, что этому поколению важно мнение людей о них. Третий мотивирующий фактор для данного поколения - доход. Поколение Y так же отметило, доход является важным фактором трудовой мотивации [10].

Сосредоточимся на нематериальных факторах мотиваций поколения X и Y, они имеют общий характер для формирования правильной структуры мотивации персонала дистанции.

В первую очередь, предлагается на регулярной основе проводить мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций между

сотрудниками. Этому способствует проведение мероприятий, которые могут носить как обучающий, так и развлекательный, интеллектуальный характер.

В соответствии с выявленными потребностями сотрудников дистанции, такого рода мероприятия повлияют на удовлетворение потребности в признании, потребности в социальных контактах, в саморазвитии, в разнообразии и дадут возможность реализовать личную креативность сотрудников, что является одним из важнейших мотивирующих факторов для представителей поколений X и Y.

Во-вторых, в дистанции необходимо формировать и закреплять лояльность персонала. По данным анализа, 68% сотрудников дистанции не имеют высшего образования. Обучение происходит непосредственно на рабочих местах или в специализированных учебных центрах ОАО «РЖД» или организаций, имеющих право на осуществление образовательной деятельности. Такие показатели по уровню образования позволяют предполагать, что при получении высшего образования по направлениям и специальностям, не имеющим отношения к работе в ОАО «РЖД», сотрудники могут переходить на работу в другие организации. На формирование лояльности существенное влияние оказывает признание руководством успехов и достижений сотрудников. И если существует Доска Почета для всей Дирекции Таманской дистанции, то целесообразно оформить стенд с лучшими сотрудниками непосредственно в помещениях, предназначенных для линейного персонала.

Третий аспект, на который стоит обратить существенное внимание для обобщения и закрепления рекомендаций – совершенствования нормативно-правовой базы, в частности, внести изменения в памятку по оплате труда, касающиеся вопросов нематериального стимулирования труда персонала Таманской дистанции по электроснабжению.

Таким образом, можно построить дерево решений, с помощью которого можно комплексно решить вопрос с совершенствованием системы стимулирования труда персонала дистанции. Представим дерево решений на



рисунке 3.



Рисунок 3 – Дерево решений

Мероприятие №1. Для развития коммуникативных навыков и формирования командного духа предлагается проводить квиз-туры и тимбилдинговые мероприятия.

Квиз (с англ. Quiz) – это короткий онлайн-опрос, в конце которого показывается результат; интересный и удобный способ взаимодействия с аудиторией, который часто используют для развлечения или обучения [12].

Мероприятия, направленные на формирование командного духа, можно проводить в формате тренингов командного взаимодействия. Организацией досуговых, культурно-массовых и развлекательных мероприятий занимается профсоюзная организация, в дальнейшем подготовку тимбилдингов можно также поручить профсоюзу [16]. В результате у сотрудников разовьются следующие компетенции:

- усиление чувства сплочённости, формирование устойчивого чувства “мы”;
- формирование доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- создание мотивации на совместную деятельность;

- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

Для формирования лояльности персонала предлагается внедрить в корпоративную культуру подразделения ритуалы и обычаи, направленные на принятие новичков в штат подразделения и/или при смене работающим сотрудником должности в подразделении:

- проведение дня новичка;
- посвящение в должность.

В обоих случаях, в мероприятиях должны участвовать уже опытные сотрудники тех бригад, куда попадает новичок или переходит знакомый с организацией сотрудник.

День новичка предлагается проводить ежегодно, в качестве субъектов праздника будут выступать все сотрудники, которые устроились на работу в подразделение за календарный год, предшествующий проведению праздника. Остальные сотрудники при помощи профсоюзной организации принимают участие в подготовке праздника, с набором конкурсов и заданий, которые направлены на выявление знаний сотрудника о компании, о подразделении и его сотрудниках; включаются задания, направленные на сплочение коллектива. Для представителей поколений X и Y это важный фактор - возможность проявить себя и получить признание от начальства.

Для остальных сотрудников подготовка и проведение такого праздника будет являться инструментом развития командного духа и формирования коммуникативных навыков, поскольку от них потребуется достаточно высокий уровень организованности и сплоченности для взаимодействия по возникающим в ходе подготовки вопросам.

Для проведения обряда посвящения в должность не требуется подготовки и проведения масштабного события. Этот обряд предлагается проводить в первый рабочий день сотрудника в подразделении или бригаде.

Необходимо разработать стандартный комплекс испытаний или ритуалов, которые нужно выполнить работнику для того, чтобы быть посвященным в должность.

Формирование лояльности также тесно связано с наличием собственного стенда с лучшими сотрудниками в подразделении. Как уже говорилось ранее, Доска Почета существует для всей Дирекции дистанции, но по факту оказывается, что на Доске находятся фотографии тех людей, которые сотрудникам могут быть просто неизвестны. Предлагается создать аналог собственной Доски Почета– стенда для размещения на ней фотографий сотрудников дистанции. Так, каждый работник сможет видеть, что результаты его труда высоко оценены руководством и признаются. Попадание на стенд с лучшими сотрудниками может быть обусловлено теми же критериями, которые обозначены в качестве оснований для премирования в памятке по оплате труда сотрудников и являться сопутствующим фактором к выплатам различного характера, уже прописанным в памятке по оплате труда. При этом совершенно необязательным может являться тот факт, что по одной должности на стенд попадает фото лишь одного сотрудника [17].

Крайне необходимо регулярно проводить мониторинг социально-психологического климата в подразделении, чтобы своевременно принимать корректирующие меры по стимулированию труда, а также выявлять особенности и потребности сотрудников [26].

Мероприятие №2. Разумеется, внесение предложений по стимулированию труда не может не отразиться в нормативно-правовых документах, которые регулируют деятельность по управлению персоналом ОАО «РЖД».

Таким образом, предлагается:

- дополнить раздел 3 Коллективного договора пунктом 3.2.14 в следующем изложении: ежегодно проводить исследования социальной среды (выявление уровня мотивации сотрудников, оценка потенциальных возможностей, оценка социально-

психологического климата) структурных подразделений Компании с целью принятия дальнейших мер по совершенствованию морально-психологического климата в структурных подразделениях.

- дополнить раздел 4 Коллективного договора пунктом 4.21 в следующем изложении: проводить для сотрудников структурных подразделений Компании мероприятия обучающего характера в целях закрепления в Компании молодых Работников, передачи опыта и улучшения социально-психологического климата подразделения (тренинги профессиональной коммуникации, тренинги личностного роста).

Для совершенствования системы нематериального стимулирования труда работников дистанции, в частности, разработать Положение о нематериальном стимулировании труда работников Таманской дистанции электроснабжения.

Проект текста Положения о нематериальном стимулировании работников Таманской дистанции электроснабжения приведен в Приложении А, он составлен таким образом, чтобы максимально исключить дублирование параграфов Коллективного договора, касающихся нематериальных стимулов трудовой деятельности.

Введение в действие Положения о нематериальном стимулировании труда не повлечет за собой материальных затрат, которые уже не были бы предусмотрены Коллективным договором или Памяткой по оплате труда работников Таманской дистанции электроснабжения.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Финансирование всех мероприятий предполагается осуществлять на основе сметы, которая утверждается руководителем совместно с профсоюзом, куда регулярно поступают отчисления, в т.ч. на проведение мероприятий по

организации досуга, культурно-массовых и обучающих мероприятий в соответствии с Коллективным договором.

Аналогично финансовым ресурсам, материально-техническая база для организации и проведения мероприятий существует, должна и может использоваться по назначению в соответствии с Коллективным договором.

Помимо прочего, при признании необходимости введения в действие Положения о нематериальном стимулировании труда работников дистанции, потребуется разработка документов, которые и будут в значительной степени определять ресурсы, в том числе и материальные, для организации мероприятий.

Подготовка документов, направленных на совершенствование кадровой политики в конкретных подразделениях, находится в компетенции структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» в регионах. Вопросы разработки и утверждения Положения о нематериальном стимулировании, Положений о Дне новичка и Положения о ритуале посвящения в профессию передаются для выполнения в отдел кадров Таманской дистанции электроснабжения. В дальнейшем их согласовывает юридическая служба Таманской Дирекции.

Разработка локальных нормативных актов – одна из непосредственных задач в рамках выполнения профессиональных обязанностей служащих данных подразделений, то дополнительной оплаты за подготовку и верификацию соответствующих документов не потребуется, внутри ОАО «РЖД» эта процедура не повлечет дополнительных расходов.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект:

- снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;

- повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов;
- стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышение продуктивности работы.

Экономический эффект от предложенных мероприятий с трудом поддается оценке. Так, например, предлагается определить финансирование проведения Дня новичка в Положении о Дне новичка, где потребуется указать, какими ресурсами может быть ограничен проект такого рода.

Создание и генерация идей для подготовки ритуалов посвящения в должность не потребует дополнительной оплаты при должном вовлечении сотрудников в процесс подготовки, закрепление соответствующего ритуала документально – как уже говорилось выше – находится в зоне ответственности профильных служб. С другой стороны, объединение сотрудников для реализации общей цели само по себе является одним из предложенных направлений совершенствования – усиление коммуникативных навыков внутри команды.

Так как финансирование осуществляется из средств Профсоюзной организации, куда регулярно происходят отчисления на проведение мероприятий такого рода, то ответственность за финансовую составляющую подготовки и проведения специальных событий для сотрудников также несет Профсоюз.

Рассчитаем предполагаемый экономический эффект от внедрения мероприятий.

Стоимость предложенных мероприятий для первого года реализации предлагаемой программы представим в таблице 10.

Таблица 10 – Стоимость мероприятий

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
1	Квиз-тур	50 000
2	День новичка	100 000
	ИТОГО	150 000

Таким образом, в целом на реализацию комплекса мероприятий в течение первого года необходимо потратить 150000 руб.

В среднем, ежегодно в дистанцию набирается 48 человек.

Затраты на подбор персонала составляют 35700 руб./чел, и включают в себя оплату работников кадровой службы, размещение объявлений в СМИ, расходы на обучение, рабочую форму и выплаты работнику в течение испытательного срока.

Таким образом, среднегодовая стоимость комплектования штата работников дистанции составляет:

$$C_c = Z * Ч, \quad (1)$$

где  $C_c$  – среднегодовая стоимость комплектования штата;

$Z$  – затраты на подбор персонала на одного человека;

$Ч$  – численность.

$$C_{c1} = 35700 * 48 = 1713600 \text{ руб.}$$

После внедрения мероприятий предполагается снижение текучести, а соответственно, и стоимости подбора кадров в 2 раза, стоимость подбора персонала в этом случае будет составлять:

$$C_{c2} = 35700 * 24 = 856800 \text{ руб.}$$

Таким образом, эффект от снижения текучести (Этк) составит:

$$\text{Этк} = C_{c1} - C_{c2}. \quad (2)$$

$$\text{Этк} = 1713600 - 856800 = 856800 \text{ руб.}$$

Чистый эффект (Чэф) от внедрения предложенных мероприятий:

$$\text{Чэф} = \text{Этк} - \text{Р}, \quad (3)$$

где Р – расходы на мероприятия.

$$\text{Чэф} = 856800 - 150000 = 706800 \text{ руб.}$$

Эффективность мероприятий (Эф) рассчитаем по формуле:

$$\text{Эф} = \text{Чэф} / \text{Р}. \quad (4)$$

$$\text{Эф} = 706800 / 150000 = 4,71 \text{ раз}$$

Полученный показатель эффективности предлагаемых мероприятий говорит о том, что при внедрении комплекса предложенных мер уже в течение года произойдет улучшение в сфере динамики контингента, которое позволит значительно снизить нагрузку на отдел кадров по вопросам поиска и подготовки работников для дистанции.

Предложенные мероприятия не влияют напрямую на прибыль ОАО «РЖД», наиболее важным последствием внедрения системы нематериального стимулирования будет социальный эффект:

- создание благоприятного социального-психологического климата внутри подразделения;
- формирование у сотрудников новых навыков и умений, в том числе в области профессиональной и межличностной коммуникации;
- развитие творческого потенциала сотрудников;
- формирование лояльности персонала на ранних этапах вхождения в подразделение.



## Заключение

Механизм управления поведением персонала через стимулирование труда базируется на комплексном использовании приемов, принципов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально-обусловленные потребности работников. На функционирование данного механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осмысленность цели деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий и др.). Также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется внутренней оценкой (вытекающей из самого процесса выполнения работы) результатов своего труда самим работником. Она определяется также внешней (по отношению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации.

В ходе выполнения бакалаврской работы была приведена краткая история возникновения Таманской дистанции электроснабжения, графически показана организационная структура и численно охарактеризован кадровый состав сотрудников Таманской дистанции, описаны методы материального и нематериального стимулирования персонала; проанализирован поколенческий срез сотрудников Таманской дистанции электроснабжения.

Работники Таманской дистанции электроснабжения в основном являются представителями поколения Y и X, средний возраст составляет 31,2 года. В подавляющем большинстве работники не имеют высшего образования, при том, что нормативные документы, регламентирующие деятельность ОАО «РЖД» в области социальной ответственности, предусматривают комфортные для сотрудников условия и возможности для обучения.

Мотивационный профиль сотрудников показывает, что основным мотивирующим фактором является уровень заработной платы. С другой стороны, на втором месте является потребность в саморазвитии и признании, которая удовлетворяется непосредственно на рабочем месте, поскольку

повышать квалификацию и проходить обучение сотрудники могут непосредственно во внутренних обучающих системах ОАО «РЖД».

Таманская дистанция электроснабжения, являясь структурным подразделением ОАО «РЖД», является привлекательной для работы разных поколений, поскольку стабильность и определенность работы в организации не вызывает сомнений. Сотрудники, помимо обязательной части выплат, получают также стимулирующие выплаты, их размер и порядок начисления прописаны в документах, доступных для сотрудников, заработная плата стабильно индексируется, но при этом сохраняется ситуация, при которой штат не укомплектован полностью. Однако, нами были выявлены аспекты, касающиеся нематериального стимулирования труда работников локомотивных бригад, которые могут послужить сдерживающим фактором для развития кадрового потенциала сотрудников.

Поскольку нематериальное стимулирование труда также является неотъемлемой частью системы стимулирования труда работников, нами предложен ряд мер по совершенствованию этого направления кадровой политики в Таманской дистанции электроснабжения. Таким образом, мы пришли к выводам о необходимости принятия комплекса мер, направленных на нематериальное стимулирование труда работников, который включает в себя предложения по общей концепции управления нематериальным стимулированием через управление межличностными коммуникациями и формирование благоприятного социально-психологического климата, а также рекомендации по внесению изменений в существующие нормативно-правовые документы, теория поколений стала основой всех предложенных изменений. Расчёт эффективности предложенных мероприятий показал, что уже через год после начала реализации комплекса мер затраты на проведение мероприятий окупятся на 95%. Для закрепления сформулированных рекомендаций предлагается проект Положения о нематериальном стимулировании работников Таманской дистанции электроснабжения.

## Список используемой литературы

- 1 Артюхова И.В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И. В. Артюхова, И. В. Мезенцева // Экономика Крыма. – 2019. – № 1. – С. 396-399.
- 2 Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2018. – Том 7, № 4. – С. 84-85.
- 3 Балахонова В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В. А. Балахонова // Вестник современных исследований. – 2018. – № 10.2. – С. 25-27.
- 4 Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В. В. Белашова // Инновационная наука. – 2017. – Т. 2. № 4. – С. 179-181.
- 5 Бойко Ю. И., Коробкина, М. А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 2. – С. 236-240. – URL: <http://e-koncept.ru/2018/46061.htm>.
- 6 Волкогонова О.Д., Зуб, А.Т. Управленческая психология : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. – 352 с.
- 7 Даниленко П.С. Реформы системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П. С. Даниленко // М. гос. ун-т. – 2018. – № 9 – С. 185-186.
- 8 Джерри Уилсон. 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу / Уилсон Джерри. – М.: Диля, 2017. – 587 с.
- 9 Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е. А. Дуванова И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 2. – С. 7-23.

- 10 Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов, Е. В. Майер. – М.: Инфра-М, 2019. – 191 с.
- 11 Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л. Р. Закирьянова // Молодежь и наука. – 2017. – № 3. – С. 45-64.
- 12 Каплюк П.В. Подходы к стимулированию персонала / П. В. Каплюк, А. В. Мельничук // Новое поколение. – 2017. – № 11. – С. 34-40.
- 13 Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / А. И. Ключевский // Проблемы науки. – 2017. – № 2. – С. 54-58.
- 14 Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – № 4 (4). – С. 80-83.
- 15 Коробкина М.А. Исследование типов мотивации сотрудников в организации [Электронный ресурс] / М. А. Коробкина, Ю. Е. Копытова // Концепт. – 2019. – Т6. – ART 95604. – URL: <http://e-koncept.ru/2019/95604.htm>. – ISSN 2304-120X.
- 16 Ландсберг М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / М. Ландсберг. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 728 с.
- 17 Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З. В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 7 (17). – С. 7-15.
- 18 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.
- 19 Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности / Н. С. Пряжников. – М.: Academia, 2019. – 448 с.

- 20 Рошкетаяева У.Ю. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У. Ю. Рошкетаяева // Символ науки. – 2017. – Т. 1. № 2. – С. 107-109.
- 21 Ситдикова Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л. Ф. Ситдикова, И. И. Садриева // Вектор экономики. – 2018. – № 5. – С. 111-115.
- 22 Степанова С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. – Сургут. – 2019. – № 2. – С. 87-89.
- 23 Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 8(23). – С. 267-269.
- 24 Hjelle L., Ziegler D. Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.: McGraw-Hill, 2018. – 603 p.
- 25 Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Constructvalid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. – Vol. 20, No 2, 2020. – P. 257-259.
- 26 Maslow A. Motivation and Personality. - New York: Harper and Row, 2018. - 97 p.
- 27 Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. – 2019. – Vol. 16, Issue 1. – P. 22-23.
- 28 Vroom V.H. Work and motivation. New York: Wiley, - 2019. - 331 p.

## Приложение А

### **Положение о нематериальном стимулировании Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»**

#### 1 Общие положения

1.1 Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и Уставом открытого акционерного общества "Российские железные дороги", утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2003 г. N 585, и устанавливает систему нематериального стимулирования труда работников Таманской дистанции электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД».

1.2 В настоящем Положении применяются следующие сокращения:

- железная дорога – железная дорога – филиал ОАО "РЖД";
- структурное подразделение железной дороги – отделение железной дороги – филиала ОАО "РЖД", дирекция, центр, а также другие структурные подразделения в составе железной дороги – филиала ОАО "РЖД";
- отделение железной дороги – структурное подразделение железной дороги – филиала ОАО "РЖД";
- Таманская дистанция электроснабжения – Таманская дистанция электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»;
- работодатель – Таманская дистанция электроснабжения-структурного подразделения Северо-Кавказской дирекции по энергообеспечению-структурного подразделения Трансэнерго-филиала ОАО «РЖД»;
- работники – физические лица, вступившие и состоящие в трудовых отношениях с ОАО «РЖД»;
- профсоюз – первичная профсоюзная организация ОАО «Российские железные дороги» Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ), объединяющая в своих рядах более половины работников ОАО «РЖД».

## Продолжение приложения А

1.3 Положение о нематериальном стимулировании является внутренним документом Таманской дистанции электроснабжения.

1.4 Цели создания системы нематериального стимулирования

- поощрять деятельность сотрудников, направленную на выполнение целей организации;
- стимулировать эффективный труд сотрудников организации;
- повышение уровня лояльности работников;
- повысить удовлетворённость сотрудников трудом.

1.5 Настоящее Положение направлено на:

- стимулирование вклада каждого работника в повышение результативности работы дистанции;
- повышение значимости нематериальной составляющей в трудовой мотивации работников Таманской дистанции электроснабжения;
- совершенствование социально-психологического климата среди работников Таманской дистанции электроснабжения.

1.6 Деятельность в области нематериального стимулирования основывается на следующих принципах:

- формирование положительного имиджа
- самореализация сотрудников;
- здоровая конкуренция;
- возможность личного и профессионального развития;
- значимость человека;
- равенство всех участников в системе стимулирования;
- справедливость распределения средств поощрения.

Ответственность за стимулирование своих сотрудников несет начальник Таманской дистанции электроснабжения.

2. Меры нематериального стимулирования в Таманской дистанции электроснабжения

2.1 По решению руководителя структурного подразделения с учетом финансово-экономических результатов работы подразделения, могут приниматься меры нематериального стимулирования работников структурного подразделения.

## Продолжение приложения А

2.2 К мерам нематериального стимулирования работников Таманской дистанции электроснабжения относится проведение конкурсов лучших по профессии; проведение обучающих мероприятий и мероприятий, направленных на формирование командного духа работников; исследование социальной среды; размещение фотографий сотрудников, подлежащих премированию в соответствии с Положением по оплате труда, на информационном стенде «Лучшие сотрудники» на территории Таманской дистанции электроснабжения; ежегодное проведение тематического праздника для работников – Дня новичка; проведение тематического ритуала посвящения в должность.

### 3 Организационное обеспечение системы нематериального стимулирования

3.1 Организация тематического праздника «День новичка» проводится силами Профсоюза и привлеченных активных работников подразделения не реже, чем 1 раз в год.

3.2 Для проведения ежегодного тематического праздника «День новичка» создается организационный комитет из числа представителей выборных органов Профсоюза и Работников, проявивших инициативу.

3.3 Выборным органам Профсоюза предоставляется необходимая информация согласно запросу представителей выборных органов Профсоюза, вошедших в организационный комитет для организации и проведения тематических праздников, указанных в п.2.2.

3.4 При организации тематического праздника «День новичка» организаторы руководствуются положением о проведении тематического праздника «День новичка» (Положение подлежит разработке при утверждении данного пункта Положения о нематериальном стимулировании).

3.5 Для организации тематического ритуала посвящения в должность с дальнейшим проведением на регулярной основе в отношении работников группой инициативных работников с участием представителей Профсоюза разрабатывается и утверждается Порядок проведения тематического ритуала посвящения в должность (Подлежит разработке при утверждении данного пункта Положения о нематериальном стимулировании).

3.6 Исследования социальной среды (выявление уровня мотивации сотрудников, оценка потенциальных возможностей, оценка социально-психологического климата) структурных подразделений Компании с целью принятия дальнейших мер по совершенствованию морально-психологического климата в структурных подразделениях проводятся анонимно не реже, чем 1 раз в год с применением средств информационно-коммуникационных технологий.



## Продолжение приложения А

3.7 Мероприятия обучающего характера в целях закрепления в Компании молодых Работников, передачи опыта и улучшения социально-психологического климата дистанции (тренинги профессиональной коммуникации, тренинги личностного роста) проводятся по мере необходимости по результатам исследований социальной среды не реже, чем 1 раз в год.

### 4 Финансовое обеспечение системы нематериального стимулирования

4.1 Финансирование мероприятий, направленных на нематериальное стимулирование сотрудников осуществлять за счет средств Профсоюза, выделенных из фонда заработной платы работников для проведения мер по социальной защите Работников и членов их семей, культурно-массовых, спортивных и физкультурно-оздоровительных мероприятий.

4.2 Указанные в п 4.1 средства используются по сметам, утвержденным Профсоюзом, и согласованным с Работодателем.

4.3 Оборудованные помещения, электронная и копировальная техника, средства связи для осуществления мер нематериального стимулирования предоставляются профсоюзной организации на безвозмездной основе в порядке, установленном в структурном подразделении железной дороги.

### 5 Обязательства работников

5.1 Работники принимают участие в исследованиях социальной среды на добровольной и анонимной основе.

5.2 Способствовать внедрению инноваций, постоянно повышать свою квалификацию и коммуникационные компетенции, в том числе принимая участие в тренингах, направленных на совершенствование морально-психологического климата структурного подразделения.

### 6 Заключительные положения

6.1 Настоящее положение вступает в силу с момента подписания, утверждается работодателем единожды и действует без ограничения срока (бессрочно).

6.2 Пересмотр Положения может осуществляться при необходимости внесения изменений в Положение, обусловленной развитием системы нематериального стимулирования труда в обособленном подразделении.

6.3 Контроль за выполнением Положения осуществляется руководителем структурного подразделения.

6.4 Итоги реализации пунктов Положения рассматриваются на совместных заседаниях руководства структурного подразделения и выборного органа Профсоюза не реже, чем 1 раз в год.