

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ)**

студентки 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Маттус Виктории Анатольевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение

Тема работы актуальна, поскольку высокая мотивация работников к качественному труду имеет большое значение для эффективной работы любого предприятия. Ведь именно стимулирование и мотивация в условиях высокой конкуренции приобретает особое значение в рыночной экономике как фактор позволяющий добиваться выпуска высококачественной и сложной продукции.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Цель данной дипломной работы заключается в выявлении наиболее эффективных методов мотивации работников на ОАО «РЖД. В связи с поставленной целью, в работе ставятся следующие задачи:

- проанализировать сущность процесса мотивации труда персонала;
- определить виды и функции мотивации труда персонала;
- охарактеризовать формирование эффективной системы управления мотивацией на предприятии;
- провести анализ системы управления мотивацией труда работников Приволжской железной дороги
- рассмотреть целевую программу ОАО «РЖД» «Молодежь ОАО «Российские железные дороги» как фактор повышения трудовой мотивации
- дать оценка особенностей трудовой мотивации в ОАО «РЖД» на примере Саратовской дирекции материально-технического обеспечения – филиала ОАО «РЖД»;
- предложить способы мотивации труда на выбранном предприятии.

Объектом исследования являются предприятия ОАО «РЖД», и Дирекции Саратовского отделения Приволжской Железной Дороги.

Предметом дипломной работы является анализ методов мотивации и стимулирования качественного труда работников.

Информационной базой дипломной работы являются публикации периодической печати по проблемам международных экономических отношений, в частности журналы «Справочник по управлению персоналом» и «Экономика железных дорог», данные взяты из Корпоративного Социального отчета ОАО «РЖД».

Теоретической и методологической базой исследования являются научные работы авторов по мотивации персонала Лебедевой Н.М., Новопольцевой И.В., Тихомирова А.Н., Дураковой И.Б, Шапиро С.А., Шеремет Н.М. В дипломной работе использовались периодические издания «Экономика железных дорог», «Железнодорожный транспорт», «Справочник по управлению персоналом».

В процессе исследования и написания были использованы следующие методы: методы эмпирического анализа; методы индукции и дедукции; методы логического и исторического анализа; статистические методы; методы опроса и анкетирования; метод дифференциации.

Работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованных источников.

Основное содержание работы

Возможно, проблемы мотивации персонала существуют с момента, когда появился наемный труд, и они по-прежнему актуальны. В настоящее время опытные менеджеры должны заботиться о рабочих, организовать их обучение, а также создавать эффективные схемы оплаты и бонусы для успешных и трудолюбивых рабочих. Менеджеры поняли, что увольнять опытных работников не выгодно. Более разумно поощрять сотрудников как можно больше. Поскольку рыночные отношения были введены, то были замечены многочисленные примеры больших потерь квалифицированного персонала, это связано с их увольнениями или переходами к другим конкурентоспособным работодателям. Вот почему вопрос о разработке системы мотивации эффективных сотрудников является наиболее актуальным в настоящее время.

Прежде всего, необходимо проанализировать термин "мотивация". "Мотивация – это внутренняя энергия, которая устанавливает производительность людей в обычной жизни и в работе. В систему мотивации персонала входит пакет мер, поощряющий персонал не только получить оплачиваемую работу, но, в первую очередь, чтобы приложить особое усилие и сильное желание работать именно для выбранной компании, для достижения больших результатов, чтобы быть лояльным по отношению к управленческой команде".

Существуют разнообразные методы стимулирования персонала. Рассмотрим одну из существующих классификаций, представленную на рисунке 1.

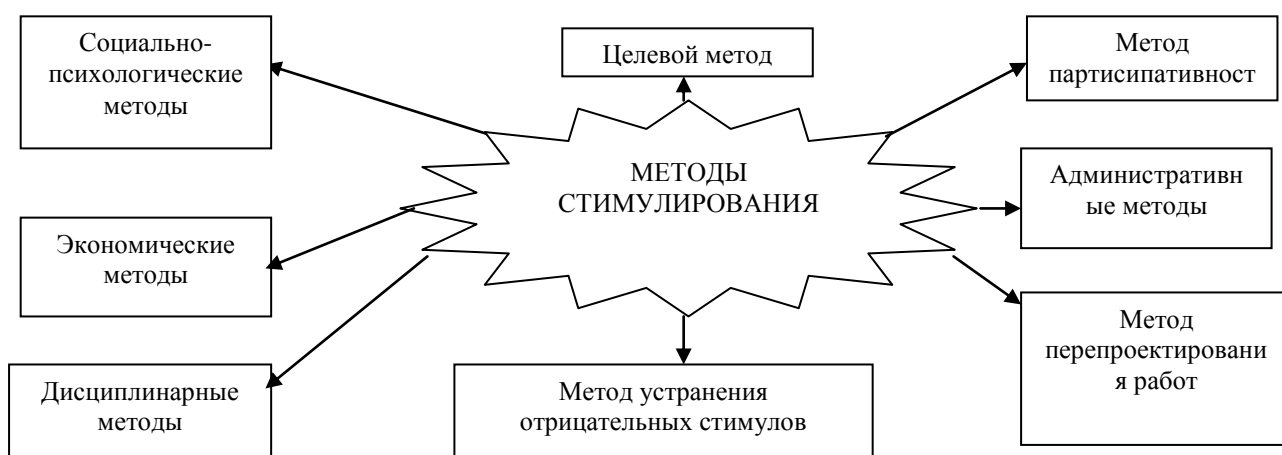


Рисунок 1 - Методы стимулирования [7, с. 62]

В основе экономических методов лежит материальное вознаграждение за результативный труд. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и осуществляются в виде организационных и распорядительных воздействий. Дисциплинарные методы предусматривают корректировку поведения подчиненных, которая предполагает использование руководителем критики в их адрес. Социально-психологические методы управления — это осуществление управленческих воздействий с использованием социологических и психологических закономерностей, которые можно разделить на две группы:

Социологические методы — эти методы базируются на следующих элементах социальное планирование, социологические методы исследования, личностные качества, мораль, партнерство, соревнование, общение, переговоры и конфликты.

Психологические методы — это методы, регулирующие такие элементы, как психологическое планирование, отрасли психологии, типы личности, темперамент, характер, направленность личности, интеллектуальные способности, методы познания, психологические образы, способы психологического воздействия, поведения, чувства и эмоции, стрессы. Партиципативное управление направлено на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей и вместе с тем обеспечивает необходимое интегрирование одиночных усилий в единое коллективное действие. Наиболее наглядным примером этого являются кружки качества, широко используемые в управлении японскими фирмами. Развитие человечества показало, что наиболее эффективные методы стимулирования человека к труду — экономические, побуждающие работника трудиться с помощью рационально построенной системы стимулирования труда и материальной

ответственности за плохой труд. Существуют различия между российскими и западными подходами к системе стимулирования. К наиболее распространенным относятся программы материального стимулирования. В основе этих программ лежит теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. На основе этих работ был разработан и начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения.

Одним из важнейших требований при разработке системы мотивации персонала является обеспечение простоты использования выделенных показателей для расчета переменной части заработной платы. В предлагаемой системе для простоты учета фактических значений показателей в начислении переменной части заработной платы предлагается использовать 10-балльные шкалы, посредством которых осуществляется перевод фактических значений показателей в баллы. Количеством набранных баллов определяется уровень переменной части заработной платы, который рассчитывается суммированием набранных баллов по каждому показателю, их умножением на поправочные коэффициенты и корректировкой (уменьшением) в случае невыполнения условий начисления переменной части заработной платы.

Для сотрудников любой организации в полной мере важно и денежное стимулирование и духовное. Признание заслуг как человека и как работника важно для каждого. Благодаря правильно построенной системе мотивации можно стимулировать персонал к выполнению своих обязанностей с большей отдачей.

Приволжская железная дорога – филиал ОАО «РЖД» является обособленным подразделением открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Филиал не является юридическим лицом и осуществляет деятельность от имени ОАО «РЖД». Филиал в своей деятельности руководствуется Конституцией, федеральными законами,

актами Президента и Правительства Российской Федерации, актами федерального органа исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, внутренними документами ОАО «РЖД» и «Положением о Приволжской железной дороге».

С начала 2016 года дорога работает по программе антикризисных мер, важнейшими задачами которой являются обеспечение на дороге производственно–экономической устойчивости, финансовой сбалансированности.

В кризисных условиях с целью сохранения кадрового состава и обеспечения социальной защищенности работников по инициативе работников в качестве альтернативы прямому сокращению применялся режим неполного рабочего времени, а так же пересмотр (снижение) положений о премировании, отмена единовременных поощрений, надбавок и доплат, было организовано переобучение и переподготовка сотрудников, перевод их при необходимости на другие рабочие места.

В целях усиления мотивации труда работников Приволжской железной дороги в повышении производительности и качества труда, эффективности использования трудовых ресурсов, увеличения конкретного вклада работников в конечные результаты подразделений, установления тесной взаимосвязи между объемными и качественными результатами труда и денежным вознаграждением, разработан и введен Порядок формирования и использования фонда заработной платы Приволжской железной дороги. Основой формирования фонда заработной платы по дороге и структурным подразделениям является расчетная заработная плата, которая состоит из базовой заработной платы, фонда мастера, машиниста – инструктора и фонда стимулирования работников дороги.

Базовый фонд заработной платы определяется исходя из: средней базовой заработной платы по структурным подразделениям; установленных в ОАО «РЖД» темпов индексации заработной платы в соответствии с обязательствами Коллективного договора ОАО «РЖД» и Коллективного договора Приволжской железной дороги.

Базовая заработная плата формируется:

- среднемесячный тариф на 1-го человека;
- обязательные выплаты компенсационного характера (за вредные условия труда, за работу в ночное время, праздничные, разъездные и т.д.);
- выплаты стимулирующего характера (классность, профмастерство, высокий уровень квалификации);
- средства для выплаты премии за основные показатели работы 100% объема, в соответствии с утвержденными положениями о премировании.

Средний размер премии по каждому хозяйству по структурным подразделениям одинаков, показатели премирования установлены по основным производственным группам дорожным приказом. Внутри, в зависимости от производственной группы, категории персонала, напряженности труда размер премии может быть разным.

С целью мотивации труда работников дороги постоянно разрабатываются дополнительные системы премирования. Положениями предусмотрено премирование с учётом трудового вклада работника в результаты работы структурного подразделения и направлено на стимулирование повышения объёма выполняемых работ и рост производительности и качества труда.

Пересмотрена базовая заработная плата всех предприятий дороги, с учетом выделения дополнительных средств – средний размер премии по дороге увеличен с 15 до 20 %, что дает возможность перехода на новую систему премирования с наименьшими рисками.

Добросовестный, качественный и честный труд, стремление к выполнению поставленных перед коллективами задач отмечается

руководством компании и дороги при подведении итогов сетевого и дорожного соревнования.

Ежеквартально подводятся итоги дорожного соревнования среди структурных подразделений дороги с выплатой денежных премий коллективам-победителям. Устойчивой работе дороги способствует и развитие соревнования среди работников, коллективов смен, бригад, участков. По итогам сетевого соревнования присваиваются звания: «Лучший руководитель среднего звена на железнодорожном транспорте»; «Лучший мастер на железнодорожном транспорте»; «Лучший по профессии на железнодорожном транспорте»; «Лучшие среди коллективов смен, бригад, колонн, участков».

Всего в 2016 году представлены в ОАО «РЖД» к награждению 165 человек, награждено 120 человек. В том числе: знаком «Почетный железнодорожник ОАО «РЖД»; именными часами Президента ОАО «РЖД»; знаком «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 40 лет»; знаком «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 30 лет»; знаком «За безупречный труд на железнодорожном транспорте 20 лет»; благодарностью Президента ОАО «РЖД»; почетной грамотой ОАО «РЖД».

Осуществляется награждение отраслевыми наградами: благодарностью Министра транспорта РФ, почетной грамотой Министерства транспорта РФ, знаком «Почетный работник транспорта»; государственными наградами; медалью «За развитие железных дорог» награждено. Присваиваются почетные звания: «Заслуженный работник транспорта Российской Федерации».

На дороге практикуется награждение работников дорожными наградами: денежными премиями, ценными подарками, знаком «Почётный работник Приволжской железной дороги», именными часами, почётными грамотами. Проводятся конкурсы профессионального мастерства: «Лучший начальник ПТО», «Лучший осмотрщик вагонов», «Лучший машинист локомотива», «Лучший машинист-инструктор локомотивных бригад».

В целях мотивации работников к повышению уровня своей квалификации и повышению производительности труда служба управления персоналом в сотрудничестве с отраслевыми службами проводит работу по присвоению классных званий работникам основных профессий.

Коллектив дороги с пониманием воспринял необходимость введения режима неполного рабочего времени, поддержал антикризисные меры, благодаря чему удалось сохранить квалифицированный персонал дороги и добиться выполнения бюджетных заданий.

Для совершенствования системы мотивации труда необходимо при организации материального стимулирования придерживаться принципов справедливости, своевременности, определённости. Немаловажную роль играют «престижность профессии», «интересная работа». Поэтому следует демонстрировать значимость каждой профессии, вовлекать сотрудников в процесс решения внутриорганизационных проблем, создавать условия для профессионального соперничества. Немаловажную роль играют хорошие отношения в коллективе, уважительное отношение со стороны руководства, необходимо «вращивать» и развивать корпоративные традиции, исследовать социально-психологический климат коллектива и принимать меры по поддержанию благоприятного психологического климата в организации, в основе стиля общения руководителя с подчинёнными должно быть уважение человеческого достоинства, руководитель должен участвовать в корпоративных праздниках. Немаловажным является вопрос информированности персонала. Работник должен чётко представлять себе ближайшие и отдалённые цели организации. Однако менеджмент предприятий чаще предпочитает закрытую информационную политику.

Заключение

Анализ системы мотивации труда показал, что управление персоналом осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в ОАО «РЖД» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников проявляется в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала в сложившихся условиях могут стать: применение новых стимулирующих форм оплаты труда; улучшения формы поощрения качественного труда работников, с целью вызвать интерес к наградам; уделять больше времени требованиям работников.

Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда. Оно несет в себе как материальную, так и нематериальную нагрузку. Система стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества. Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Все

способы стимулирования можно объединить в следующие группы: денежные, социальные, организационные, моральные, дисциплинарные. В результате изучения теоретических аспектов мотивации трудовой деятельности и стимулирования персонала можно сделать вывод о том, что мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека.

В системе показателей премирования "РЖД" присутствуют показатели, на степень выполнения которые сотрудники напрямую повлиять не могут (в основном, это комплексные показатели финансовой деятельности). Это не означает что данные показатели не важны и не отражают, ведь, в первую очередь, именно они отражают результаты деятельности компании. Однако, в силу того, что их нельзя на прямую "привязать" к результатам деятельности отдельных сотрудников, целесообразно вывести данные показатели в условия начисления премии, а не в критерии оценки результатов труда.