

**НОВЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА,
ЗАНЯТОГО НА ПЕРЕВОЗОЧНЫХ ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Флягина Т.А.

Аннотация

В статье рассматриваются подходы к мотивации персонала, занятого на перевозочных видах деятельности компании «Российские железные дороги». Представлены пути решения вопросов взаимодействия «диспетчер-локомотивная бригада» в производственном процессе организации движения поездов, которые позволяют сократить дополнительные расходы из-за непроизводительных потерь рабочего времени. Автор обращает внимание на то, что, применяя данную систему стимулирования персонала, компания получила действенный инструмент в организации работы локомотивов и локомотивных бригад, который, требует дальнейшего развития и совершенствования.

Ключевые слова

Персонал, механизм мотивации перевозочные виды деятельности, непроизводительные потери рабочего времени, сотрудничество.

Успешная деятельность компании в большой степени обеспечивается профессиональной и эффективной работой ее сотрудников. Даже самое дорогостоящее оборудование зачастую не может принести компании ощутимой пользы, если нет квалифицированного специалиста, способного обеспечить надлежащую работу технических систем производства. Именно рядовые сотрудники в конечном итоге создают рост прибыли, обеспечивают бесперебойность работы и положительный имидж компании [1].

Важнейшим корпоративным ресурсом ОАО «РЖД» является его персонал. Именно персонал формирует «лицо» компании, ее конкурентные преимущества, способствует повышению ее статуса и укреплению рыночных позиций, обеспечению эффективной и прибыльной деятельности на долгосрочную перспективу. Для железнодорожного транспорта это особенно актуально, так как в отрасли все сильнее развивается конкуренция, частный капитал завоевывает новые рыночные ниши. В этих условиях грамотная управленческая политика в сфере человеческими ресурсами - ключ к долгосрочной эффективности и стабильности ОАО «РЖД».

В процессе реформирования железнодорожного транспорта были реализованы существенные изменения в подходах к отраслевой экономической и кадровой политике. В значительной мере это касается рынка труда, проблем занятости, профессиональной подготовки, аттестации кадров и социальной защиты работников железных дорог. Для достижения целей реформирования железнодорожного транспорта и повышения эффективности работы всех его звеньев одним из важных принципов является усиление мотивации сотрудников ОАО «РЖД» [2].

Ежегодно Холдинг «Российские железные дороги» несет дополнительные расходы из-за непроизводительных потерь рабочего времени локомотивных бригад, что влечёт за собой увеличение сверхурочных часов.

Современные концепции управления предусматривают, что выявление и сокращение производственных потерь — процесс постоянный. В этой работе должны быть задействованы специалисты всех основных служб компании — логистической, инженерной, производственной, коммерческой и, конечно, службы управления персоналом [3]. Сотрудничество представителей различных подразделений необходимо, поскольку основные производственные потери возникают «на стыке» процессов, управляемых разными службами.

Непроизводительные потери рабочего времени локомотивных бригад, связанные с организацией перевозочного процесса, приводят к дополнительной потребности в машинистах и помощниках машинистов.

В компании было принято решение о разработке эффективного механизма мотивации диспетчерского персонала дирекции управления движением направленного на сокращение непроизводительных потерь рабочего времени локомотивных бригад.

В 2014 году компанией была реализована новая система мотивации диспетчеров, способствующая снижению непроизводительных потерь рабочего времени работников локомотивных бригад [5].

С момента ввода в действие Положения об организации дополнительного премирования работников диспетчерского аппарата Центральной дирекции управления движением за снижение непроизводительных потерь рабочего времени работников локомотивных бригад Дирекции тяги прошло два года.

За это время локомотивщики и движенцы доказали, что совместная работа, направленная на достижение единых целей, приносит значительный экономический эффект для компании.

На момент выхода Положения о дополнительном премировании работников диспетчерского аппарата (действует с 2014 года) в Дирекции тяги складывалась ситуация, когда часы сверхурочной работы росли значительно большими темпами, чем объем работы.

Вопрос взаимодействия «диспетчер-локомотивная бригада» в производственном процессе организации движения грузовых поездов всегда остро стоял на повестке дня. Задача диспетчера объективно оценить поездную оперативную обстановку и с наименьшими потерями «провести» локомотивную бригаду от точки отправления до точки прибытия. Именно диспетчер принимает решение о возврате бригады с поездом, либо о направлении её на отдых в пункт оборота, либо о пересылке пассажиром в пункт назначения. Зачастую диспетчером недостаточно точно оценивается создавшаяся оперативная обстановка и допускаются ошибки, приводящие к «переотдыхам» бригад или росту следования в качестве пассажира.

В целях перелома сложившейся ситуации было решено задействовать инструмент мотивации, в первую очередь диспетчерского аппарата, направленную на рациональную организацию труда и отдыха локомотивных бригад. Согласно принятым нормативным документам, поощряются диспетчеры локомотивного Центра управления тяговыми ресурсами; диспетчеры поездные, локомотивные, локомотивные (района управления) и старшие диспетчеры (по управлению перевозками) Диспетчерского центра управления перевозками. Премия выплачивается ежеквартально и ее размер зависит от количества сэкономленных для компании средств от сокращения часов следования локомотивных бригад пассажиром и времени их стоянок на промежуточных станциях [4].

Фонд премирования распределяется согласно достигнутому результату. Полностью исключена «уравниловка» при расчете премии по каждому диспетчерскому участку и району управления.

Грамотная реализация намеченных технологических мер, подкрепленная серьезным мотивационным механизмом и масштабная разъяснительная работа о возможностях увеличения доходов сотрудников, обеспечивая высокое качество управления, дали свой положительный результат.

Ситуацию с ростом сверхурочных часов, начиная с 2014 года, удалось переломить. За последние два года часы сверхурочной работы снизились на 53%, в том числе за счет снижения времени следования локомотивных бригад пассажиром более чем на 20%, стоянок на промежуточных станциях - на 5%.

За период действия положения, оно претерпело некоторые изменения в методике расчета премиального фонда, а также применения нематериальных методов стимулирования.

Теперь коллективы диспетчерских центров, достигшие высоких результатов в сокращении потерь рабочего времени локомотивных бригад, вместе с премиальным вознаграждением, удостоиваются права получения почетного диплома, подписанного вице-президентом компании – начальником Центральной дирекции управления движением и начальником корпоративного центра.

Как отмечают сами сотрудники, с вводом новых методов мотивации за сокращения непроизводительных потерь в работе локомотивных бригад в работе стал ощущаться «профессиональный азарт». Ускоренный пропуск грузовых поездов на обслуживаемом ими диспетчерском участке положительным образом сказалось на сокращении часов сверхурочной работы локомотивных бригад. Разумеется, данному результату способствовала слаженная работа с машинистами поездов, дежурными по депо и диспетчером (локомотивным района управления) [6].

Новая система мотивации труда диспетчера принесла исключительно положительные результаты. Для компании в целом - экономию расходов от снижения непроизводительных потерь.

Мотивации и стимулирования диспетчерского аппарата в комплексе с полигонными технологиями позволили существенно сократить непроизводительные потери локомотивных бригад.

Внедрение безотцепочной технологии работы локомотива от станции формирования поезда до станции назначения, совершенствование технологии, увеличение весовых норм и организация вывозного движения на участке Крымская-Новороссийск, разработка и внедрение технологии совместного обслуживания участков обращения локомотивных бригад – все эти технологические меры вкупе с серьезной материальной составляющей стимулирования труда позволили сократить непроизводительные потери в 2015 году на 22,8%, в том числе потери в обороте бригад - на 29,5%, в часах следования пассажиром – на 18,2%.

На сегодняшний день компания располагаем действенным инструментом в организации работы локомотивов и локомотивных бригад, который, безусловно, требует дальнейшего развития и совершенствования.

Список использованной литературы:

1. Епишкин И.А., Фионова К.В. Мотивация персонала: Учебное пособие для бакалавров направлений «Экономика» и «Управление персоналом». — М.: МГУПС (МИИТ), 2014 – 76 с.
2. Терёшина Н.П., Епишкин И.А., Флягина Т.А. Экономические реформы на железнодорожном транспорте: Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2012. – 94 с.
3. Белкин М.В. Организация, нормирование и оплата труда. Учебное пособие для студентов специальности «Экономика и управление на предприятии железнодорожного транспорта». – М.: МИИТ, 2011 – 160 с.
4. «Об утверждении положения об организации дополнительного премирования работников диспетчерского аппарата центральной дирекции управления движением за снижение непроизводительных потерь рабочего времени работников локомотивных бригад дирекции тяги» распоряжение N 963р от 21 апреля 2014 г.
5. Официальный сайт ОАО «РЖД» <http://rzd.ru>
6. Официальный сайт ИД «Гудок» <http://gudok.ru>