

## ПУТИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Робота присвячена дослідженню проблеми мотивації праці на залізничному транспорті України, та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення матеріальних та нематеріальних засобів посилення мотивації в сучасних умовах.

Работа посвящена исследованию проблемы мотивации труда на железнодорожном транспорте Украины, и предложены рекомендации относительно совершенствования материальных и нематериальных средств усиления мотивации в современных условиях.

The work is devoted to exploration of the problem of labor motivation on the railway transport of Ukraine, and the recommendations concerning the improvement of material and non-material means of strengthening the motivation in the modern society are offered.

В условиях рыночной системы хозяйствования перед предприятиями, ориентированными на рыночную экономику, встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособившая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим, возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Железнодорожный транспорт является одной из базовых отраслей экономики. Стабильное и эффективное функционирование железнодорожного транспорта является необходимым условием для обеспечения обороноспособности, национальной безопасности и целостности государства, повышения уровня жизни населения.

На данное время железные дороги в основном удовлетворяют потребности общественно-го производства и населения в перевозках, однако существует ряд проблем.

Возникновение проблем в деятельности и развитии железнодорожного транспорта обусловлено рядом негативных факторов, а именно: прогрессирующим старением основных фондов, отсутствием государственной поддержки инновационного развития отрасли, низкими тарифами на перевозку пассажиров и отсутствием действенного механизма компенсации убытков во время предоставления общественных услуг и др.

Для преодоления этих факторов было принято решение о разработке Государственной программы реформирования железнодорожного транспорта, в соответствии с которой наиболее приемлемой формой организации деятельности предприятий железнодорожного транспорта является корпоративная с созданием на базе Укрзализныци, железных дорог, предприятий, учреждений и организаций отрасли государственной акционерной компании, 100 процентов акций которой будут принадлежать государству [1].

Актуальность Программы обусловлена необходимостью употребления кардинальных мероприятий для усовершенствования системы управления железнодорожным транспортом и обеспечение государственной поддержки его реформирования.

Во время проведения Государственной программы реформирования и после ее проведения для обеспечения последующего развития железнодорожного транспорта следует развязать ряд проблем, среди которых важное место занимает усовершенствование мотивации труда. Решение стратегических заданий реформирования железнодорожного транспорта нуждается во внедрении новых моделей управления персоналом, которые могут обеспечить социально-экономическую привлекательность соответствующих профессий, повышение качества труда, изменение принципов социальной поддержки и усиления мотивации труда.

Руководству предприятия для решения этой проблемы необходимо принимать во внимание и проводить в жизнь такие проекты, как: разработку систем мотивации труда работников, учет результатов производственной деятельно-

сти, гибкую настройку используемых начислений и удержаний. Современный уровень предприятия не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация – это комплекс мероприятий, повышающих личную заинтересованность сотрудника в качестве выполняемых им обязанностей. Мотивация (лат. *motivatio*) – динамическая система взаимодействующих между собой внутренних (мотиваторов) и внешних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности. Внешний фактор управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности, что направлена на достижение личных и организационных целей [2].

Эффективность работы любой организации зависит от того, насколько ее сотрудники заинтересованы в своей эффективной работе. Продуманная система мотивации позволяет получить максимальную отдачу от каждого сотрудника.

Цель системы мотивации – это формирование таких условий и стимулов работы, чтобы сотрудники захотели выкладываться ради достижения поставленных им целей.

Отсутствие у персонала желания работать, т.е. мотивации, приводит к проблемам, среди которых: низкая производительность и качество труда, низкая лояльность и высокая текучесть, невозможность привлечь/удержать нужных специалистов и управленцев.

Руководители часто не учитывают то, что современный персонал более образован и обеспечен, и старые концепции мотивации, основанные на упрощенном принципе «кнута и пряника», для него далеко не всегда эффективны.

Теориями мотивации в подлинном смысле слова можно считать уже ставшие классическими содержательные и процессуальные схемы мотивации человека.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Представителями содержательных теорий мотивации, которые подробно рассматривают мотивационные модели управления, являются ученые зарубежных стран А. Маслоу, Ф. Герцберг, Мак-Клеланд. Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей [3].

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера.

Особенностью вышеперечисленных подходов является то, что они пытаются рассмотреть мотивационный процесс изнутри, не учитывая того факта, что сама мотивация, в качестве части организационного климата, – это довольно сложная и относительно самостоятельная система человеческих отношений.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Оптимизация системы мотивации труда персонала может дать:

- повышение результативности работы персонала;
- оперативное достижение целей компании;
- связь результативности работы сотрудников с оплатой и нематериальным стимулированием связь усилий с результатом;
- прозрачность системы вознаграждения;
- снижение текучести персонала и преодоление кадрового дефицита;
- активизация мотивации на достижение значимых для компании результатов, стратегических целей;

- сбалансированный бюджет на материальное и нематериальное стимулирование;
- улучшение психологического климата;
- повышение лояльности сотрудников;
- улучшение командной работы.

Основными средствами усиления мотивации труда на железнодорожном транспорте могут быть:

- рост заработной платы;
- создание механизма, что обеспечит выплату, вознаграждение работникам в зависимости от реальных результатов их труда;
- стимулирование заинтересованности работников в повышении эффективности производства.

Приведенные средства можно разделить на материальные и нематериальные.

Если сотрудник не удовлетворяет своих материальных потребностей, он в первую очередь теряет мотивацию к работе и профессиональному развитию. Именно поэтому система материального стимулирования как часть системы управления персоналом в настоящее время наиболее востребована.

Денежным вознаграждением, получаемым работником за свой труд в размере, определяемом законодательством и трудовым договором, является заработная плата. Среди таких важных её функций как воспроизводственная, стимулирующая, статусная, регулирующая, производственно-долевая, мотивационная, основополагающей в настоящее время является последняя.

Мотивационная функция основана на процессе побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов:

- человек осознает свои потребности;
- выбирает наилучший способ получения определенного вознаграждения;
- принимает решение о реализации этого способа;
- осуществляет действия по реализации, т.е. трудится (здесь задача предприятия – создать наилучшие условия и стимулы для высокой результативности этого действия);
- получает вознаграждение;
- удовлетворяет свои потребности.

Система материального вознаграждения включает в себя две основные группы элементов:

1. Прямые денежные выплаты (оклады, премии, надбавки и пр.).
2. Косвенное материальное вознаграждение (льготы и компенсации, так называемый социальный пакет).

Безусловно, все элементы системы мотивации являются важными с точки зрения формирования необходимых моделей поведения у сотрудников. Вместе с тем отметим, что один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда предполагает выплату постоянной части вознаграждения ежемесячно и переменной части – по результатам труда.

Широко распространено мнение, что эффективно мотивировать персонал компании можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения (премий по результатам труда). Данное мнение можно признать ошибочным. Постоянные и премиальные выплаты решают принципиально разные задачи. Если премии, как правило, призваны стимулировать сотрудников к более интенсивному труду и достижению определенных результатов за сравнительно короткие промежутки времени (месяц, квартал, год), то задача постоянных выплат – формирование долгосрочных мотивов у работника за счет понимания того, почему сотрудник получает постоянное вознаграждение именно в таком объеме и какие усилия следует предпринять, чтобы добиться его увеличения.

Построение систем окладов (тарифных сеток) в организациях может проводиться с использованием различных методов: метод назначения оклада, метод балльной оценки, метод простого ранжирования должностей, метод сравнения факторов, метод классификации, экзотические методы.

После анализа существующих методов определения размера окладов, рекомендуется использовать методы построения системы окладов, основанные на факторной оценке ценности должностей для организации. При этом нужно использовать следующий типовой алгоритм:

1. Определение системы факторов для оценки, проведение оценки ценности должностей по выбранным факторам оценки (также можно использовать уже имеющиеся стандартные методики).
2. Обработка результатов оценки, ранжирование должностей в соответствии с оценкой ценности, формирование системы грейдов.
3. Построение/настройка системы оплаты труда в зависимости от ценности должности (определение конкретных величин оплаты труда для каждого грейда).

При построении системы премирования важно определить ее основные параметры:

- соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда;
- виды/периодичность премирования;

- показатели, на основании достижения которых будет назначаться премия;
- правила расчета премии по каждому показателю.

Стимулирование должно быть как материального, так и нематериального характера.

Необходимо, чтобы система мотивации была достаточно гибкой и позволяла учитывать индивидуальные потребности отдельных работников.

Если среди работников много женщин, большее значение должно придаваться социальным программам (бесплатное содержание детей работников в дошкольных учреждениях, предоставление путевок для отдыха детей и работников с детьми, бесплатное медицинское обслуживание и т.п.).

Для инженерно-технических и управленческих работников, кроме получения заработной платы на достойном уровне и повышения материального благосостояния, важно, чтобы работа в организации позволила реализовать такие цели, как повышение образовательного уровня, профессионального мастерства, повышение своей значимости в коллективе, получение признания и уважения со стороны сотрудников и руководства, возможность принимать самостоятельные решения, участвовать в управлении предприятием и т.п. Отсюда вытекает значимость таких методов стимулирования труда, как продвижение работников по служебной лестнице, привлечение к решению вопросов управления подразделениями и организацией в целом. Для этой категории работников могут оказаться весьма действенными меры морального стимулирования.

Если работники организации – преимущественно люди старшего возраста (за 40 лет), то для них очень важно обеспечение не только сегодняшнего благосостояния, но и стабильного будущего. Необходимыми и эффективными будут меры социальной поддержки.

Если среди персонала много молодых работников, то для них более предпочтительными окажутся различные корпоративные мероприятия, меры, направленные на поощрение получения дополнительных знаний (оплата обучения, совмещающим учебу с работой, предоставление дополнительных отпусков и т.п.), перспектива служебного роста [4].

Социальный пакет разрабатывается отделом по управлению персоналом и согласовывается с руководством компании. Предлагается несколько подходов к формированию социального пакета:

1) количество и характер льгот устанавливаются в зависимости от заслуг работника: чем выше его должность и продолжительнее стаж работы, тем большим количеством разнообразных льгот он пользуется. Работники компании делятся на категории, за которыми закрепляется определенный пакет льгот. Например, все сотрудники пользуются базовым пакетом льгот, в который входят частично оплачиваемая медицинская страховка, оплачиваемые корпоративные мероприятия, льготные условия на получение кредита. В социальный пакет высшего уровня входят полная медицинская страховка, оплата мобильного телефона, предоставление персонального автомобиля;

2) льготы, которые входят в социальный пакет, ранжируются, т.е. разделяются на основные и дополнительные. При этом основные, или защитные, льготы предоставляются всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты). Что касается дополнительных льгот, таких как ссуды, на приобретение жилья, бесплатные обеды, то ими могут пользоваться лишь некоторые категории работников;

3) социальный пакет формируется по принципу «кафетерия»: работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году. Например, один предпочитает оплату обучения, другой – дополнительное медицинское страхование, третий – оплату членства в престижном фитнес-клубе.

Огромную роль в процессе мотивации персонала играют корпоративная культура, благоприятный климат в коллективе

Для нематериальной мотивации можно выделить следующие составляющие: социальная политика, корпоративная культура, коммуникация, соревнование.

Необходимо отметить демотивацию, обращая внимание руководителей на этот особый фактор поведения сотрудников – внутреннюю мотивацию, потому что, к сожалению, по наблюдениям, он остается в стороне.

Демотивация – это «убийца» производительности работника.

Независимо от того, что говорят эксперты, побуждение к работе или мотивация должна исходить изнутри каждого человека. Демотивация же исходит как изнутри, так и извне. Обычно это внешние силы, которые побуждают человека к работе.

Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация

сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа – это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Это касается не только молодежи. Даже если у сотрудника есть десятилетний опыт работы в данной области, каждая организация предлагает свой, уникальный набор из задач, коллег и клиентов, с которыми надо наладить отношения, преимуществ, которые надо научиться использовать, и проблем, с которыми предстоит справиться.

Необходимо предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации. Перечислим лишь некоторые из возможных факторов демотивации, которые оказывают ключевое влияние.

Эти факторы расположены в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и иным: нарушение негласного «контракта»; неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит; игнорирование идей и инициативы; отсутствие чувства причастности к компании; отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста; отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег, отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Результаты деятельности всех членов коллектива или команды являются результатом способности работников выполнять работу и их заинтересованности в её завершении. Работники с большей производительностью обычно очень компетентны и заинтересованы в своём деле. И наоборот, работники с низкой производительностью труда, которые тоже часто бывают очень компетентными, являются низко заинтересованными в своём деле работниками.

Для достижения коллективного успеха и динамичной работы руководителям очень важно придерживаться следующих принципов:

1. Руководитель должен быть лидером команды, который сможет вовремя похвалить и оценить. Одна из жизненных основных потребностей состоит в том, чтобы быть понятым и оценённым по достоинству.

2. Заботиться о членах команды как о клиентах. Мотивировать членов команды с помощью заботы о них, как о самых дорогих клиентах.

3. Внимание. Можно написать похвальные грамоты или рекомендательные письма для того, чтобы выделить вклад в работу команды определённого работника и его успех.

4. Дарить подарки, морально поощрять работников. Радость от полученного внимания может стать хорошим мотором.

5. Предоставлять больше возможностей, которые могут заинтересовать работников.

Для увеличения производительности работы сотрудников, поддержания на высоком уровне их морального духа, а также желания постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки имеет смысл вводить следующие вознаграждения:

- широко распространённые вознаграждения (премии, устная благодарность, гибкий график рабочего времени, дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы);

- хорошо видимые вознаграждения (табличка с гравировкой имени работника, специальное место для парковки, публикация о работнике и его достижениях, приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха);

- вознаграждения, выражающие поддержку как руководителя своих работников (материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника);

- нетипичные виды вознаграждений (более раннее начало отпуска, чем положено по графику, дополнительное время отдыха, подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника, подарки сотрудникам исходя из специфических интересов).

Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы мотивации и повторное её внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы мотивации – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины и проблемы.

При разработке системы мотивации необходимо соблюдать следующие основные принципы:

- платить за результат или за успех;

- использовать прозрачные единые правила, регулирующие разницу доходов различных групп и категорий сотрудников;

- управлять ожиданиями сотрудников. Если созданная система мотивации не оправдывает ожидания сотрудников, то она не будет работать.

Можно выделить несколько основных рекомендаций, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь. Нужно четко понимать, зачем мотивировать людей, от этого будет зависеть вся система мотивации;

- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд;

- мотивирующий фактор должен быть существенным, т.е. премия должна быть значима для сотрудника;

- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;

- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе;

- если система мотивации не будет работать, нужно иметь возможность ее скорректировать или вообще от нее отказаться;

- формирование новой корпоративной культуры, в которой умения «слушать и принимать решения» будут не менее необходимыми навыками руководителя, чем «отдавать приказы и добиваться их выполнения».

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України [Текст] // Магістраль. – 2006. – № 45 (1155). – С. 3-7.
2. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту [Текст] : підручник / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
3. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу [Текст]: навч.-практ. посібник. – 2-е вид., стер. / М. І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2006. – 311 с.
4. Сперанский, А. А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования [Текст] / А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – 192 с.
5. Как вознаграждать работника за труд [Текст] // Современный капитал. – 2003. – Вып. № 5. – С. 36-38.

Поступила в редколлегию 24.04.2009.

Принята к печати 11.06.2009.