

7 **Шатров, С. Л.** Теория контроля / С. Л. Шатров ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 48 с.

8 **Шатров, С. Л.** Экономический контроль на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / С. Л. Шатров, В. Г. Гизатуллина ; М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь ; Белорус. гос. ун-т транспорта. – Гомель : БелГУТ, 2019. – 310 с.

*S. L. SHATROV, PhD, Associate Professor, A. MOROZ
Belarusian State University of Transport*

THE SYSTEM OF INTERNAL CONTROL IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION

One of the aspects of ensuring economic security is internal control over the efficient and rational use of financial resources of the organization. The economic transformations of recent years have significantly affected the system of control and regulatory bodies. The changes affected the internal control of business entities, which led to the need to rethink its role and functions in the management system. The article is devoted to the current directions of ensuring the economic security of railway transport in modern conditions of development of economic entities and the state.

Получено 30.09.2021

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 14. Гомель, 2021**

УДК 331.101

Т. В. ШОРЕЦ, Е. В. ГУЧОК

Белорусский государственный университет транспорта

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Рассмотрена проблема мотивации работников железнодорожного транспорта к эффективному труду. На основе проведенного анализа инструментов и методов мотивации, используемых на Белорусской железной дороге, предложены практические рекомендации по повышению производительности труда за счет усовершенствования системы мотивации работников.

Современные условия осуществления предпринимательской деятельности диктуют предприятиям новые условия их функционирования, среди которых необходимость работы в соответствии с законами и требованиями рынка, изучение и использование нового типа экономического поведения, необходимость мгновенно реагировать на стремительные изменения внешней среды функционирования.

При этом сегодня одной из главных задач для всех предприятий республики, независимо от формы собственности и вида деятельности, стал поиск новых, наиболее эффективных способов управления трудовыми ресурсами.

Белорусская железная дорога является связующим звеном между большим количеством субъектов предпринимательской деятельности, гарантируя им своевременную и надежную поставку необходимых производственных ресурсов для обеспечения их стабильной работы.

Для выполнения процесса перевозок кадровый состав железной дороги насчитывает более 71 тысячи человек. При этом организация труда работников зависит от особенностей производственной деятельности отрасли. Так, железнодорожный транспорт по организационно-производственной структуре делится на хозяйства: вагонное, локомотивное, путевое, перевозок, грузовой и коммерческой работы, сигнализации и связи, электрификации и электроснабжения и т.д. В каждом из хозяйств выполняются конкретные производственные операции, обеспечивающие перевозки грузов и пассажиров. Особенностью железной дороги является то, что все производственные процессы взаимосвязаны и требуют четкой согласованности в выполнении трудовых процессов. Согласование производственных и трудовых процессов происходит на базе графика движения поездов.

Многообразие производственных процессов для выполнения технологически единого процесса перевозок на железнодорожном транспорте требует привлечения для их выполнения большого количества работников различных профессий и специальностей.

На качество работы персонала Белорусской железной дороги влияет ряд факторов, которые определяют особые условия работы:

- круглосуточная работа по сменам или скользящим графикам, при этом часто выходные дни не совпадают с традиционными для других отраслей днями отдыха (суббота и воскресенье);
- воздействие природно-климатических факторов при работе на открытом воздухе (высокая температура воздуха летом, низкая – зимой);
- работа на движущемся подвижном составе;
- наличие общебиологических раздражителей (шум, вибрация), которые вызывают преждевременное утомление;
- повышенные физические и психоэмоциональные нагрузки;
- наличие элементов риска в работе (выполнение операций в зоне движения подвижного состава, на высоте, при высоком электрическом напряжении);
- повышенная ответственность за свои действия (обеспечение безопасности перевозок пассажиров и грузов).

Все эти факторы, непосредственно ухудшающие условия выполнения трудовых обязанностей, напрямую негативно сказываются на производительности труда, вызывают низкую лояльность и высокую текучесть кадров, трудности в процессе привлечения новых (удержания работающих) специалистов и управленцев.

Для нивелирования влияния на производительность труда вышеперечисленных негативных факторов необходимо использовать такой инструмент, как мотивация.

Мотивация труда представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение роста личной заинтересованности сотрудников в качестве выполняемых ими трудовых обязанностей.

Формирование эффективной системы мотивации к труду у сотрудников является одной из приоритетных задач управленческого процесса. Именно с помощью мотивации работники качественно выполняют свои трудовые обязанности, тем самым обеспечивая безопасность и бесперебойность перевозок.

Отметим, что мотивация составляет основу управления человеком. Вследствие этого проблемы мотивирования кадров, которые стоят перед современными управленцами, являются достаточно сложными, но при этом весьма актуальными.

При использовании мотивации как инструмента, обеспечивающего высокий уровень производительности труда, необходимо учитывать несколько важных моментов:

1) влияние мотивации на поведение каждого сотрудника зависит от ряда различных факторов, при этом оно индивидуально и может изменяться под воздействием различных ситуаций;

2) мотивация – это динамическая система, которая должна развиваться параллельно с развитием социальных процессов, происходящих в обществе. Созданная несколько десятков лет назад система мотивации персонала, которая успешно выполняла свои задачи, уже не работает в современных условиях.

Рассмотрим действующие механизмы стимулирования труда, используемые сегодня на Белорусской железной дороге. Сегодня основным видом мотивации является материальное стимулирование, в основе которого лежит многоуровневая система премирования. Данная система является механизмом материальной заинтересованности всех работников не только в выполнении своих индивидуальных показателей, но и в решении общекорпоративных задач, которые отвечают целям железной дороги.

Система строится на трех блоках показателей:

1) показатели, которые определяют степень обеспечения безопасности движения поездов, техники безопасности и охраны труда (отсутствие случаев крушения поездов и аварий; событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации; отсутствие несчастных случаев по вине работодателя);

2) показатели, которые характеризуют результативность производственно-хозяйственной деятельности отдельно взятого структурного подразделения;

3) показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности конкретного работника.

Помимо премий, в целях повышения материальной заинтересованности и обеспечения роста производительности труда, работникам производится ряд доплат и выплат:

- за продолжительную работу на Белорусской железной дороге;
- ежегодная единовременная выплата на оздоровление при предоставлении трудового отпуска;
- оплата учебных отпусков молодым специалистам, обучающимся в учреждениях среднего специального и высшего образования в вечерней или заочной форме получения образования по специальностям в области железнодорожного транспорта;
- материальная помощь работникам, уволенным в связи с призывом на военную службу и принятым на прежнее место работы после прохождения срочной военной службы;
- компенсация затрат на наем жилья выпускникам, распределенным (направленным), перераспределенным учреждением образования на работу в организации Белорусской железной дороги, расположенные вне постоянного места жительства, и не обеспеченным нанимателем жилым помещением;
- единовременные выплаты к юбилейным датам рождения работника;
- единовременная выплата одному из родителей при рождении ребенка;
- обеспечение штатных работников организаций Белорусской железной дороги и их детей в возрасте до 18 лет билетами для проезда железнодорожным транспортом по личным надобностям;
- оплата путевок в обособленные структурные подразделения отделений Белорусской железной дороги, осуществляющие оздоровление и медицинские виды деятельности;
- материальное поощрение работников, являющихся победителями и призерами международных, республиканских, отраслевых, профсоюзных и дорожных спартакиад, конкурсов и соревнований;
- адресная материальная поддержка пенсионерам, которые работали на предприятиях железной дороги.

Как уже отмечалось, главная роль в системе мотивации персонала на Белорусской железной дороге отводится материальному стимулированию.

При этом, на наш взгляд, действующая система стимулирования персонала, недостаточно полно охватывает все возможные инструменты мотивации.

С целью совершенствования подходов к управлению стимулированием труда сотрудников Белорусской железной дороги нами предлагается разработать систему управления мотивацией персонала, использование которой позволит сформировать трудовые коллективы с высоким уровнем навыков, квалификации и знаний, а также обеспечит рост производительности труда.

Формирование системы управления мотивацией персонала должно осуществляться с применением системного подхода, охватывающего во взаимосвязи с инновационным развитием все стадии жизненного цикла предприя-

тия. Комплексная система мотивации персонала включает в себя три основные составляющие (рисунок 1).



Рисунок 1 – Система управления мотивацией персонала

Основными целями и задачами системы управления мотивацией должны стать:

- стимулирование работников предприятия для наиболее лучшего выполнения им должностных обязанностей;
- повышение эффективности трудовой деятельности каждого отдельного взятого сотрудника и коллектива в целом;
- формирование позитивной корпоративной культуры и создание благоприятных условий для развития работника в объединении;
- обеспечение базы для долгосрочной занятости персонала;
- снижение текучести кадров;
- снижение временных затрат на обучение и вхождение в коллектив новых работников;
- генерация высококвалифицированного штата сотрудников, в котором каждый ценит и любит свою работу.

При разработке системы необходимо принимать во внимание компоненты мотивации персонала, к основным из которых относятся:

- удовольствие от трудовой деятельности;
- значимость для личности сотрудника результата выполнения работы;
- «мотивирующая» сила вознаграждения за труд.

При этом необходимо учитывать, что каждый из этих компонентов может вносить различный вклад в общую мотивацию каждого отдельно взятого сотрудника. Перечень методов и инструментов, которые можно использовать на Белорусской железной дороге приведен на рисунке 2.

Необходимо помнить, что сразу использовать все методы – малоэффективно. Для каждой категории персонала необходимо подобрать несколько способов и применять их определенное время. После некоторого периода времени часть методов необходимо заменить, иначе они «приедаются» и не позволяют достичь желаемого результата.

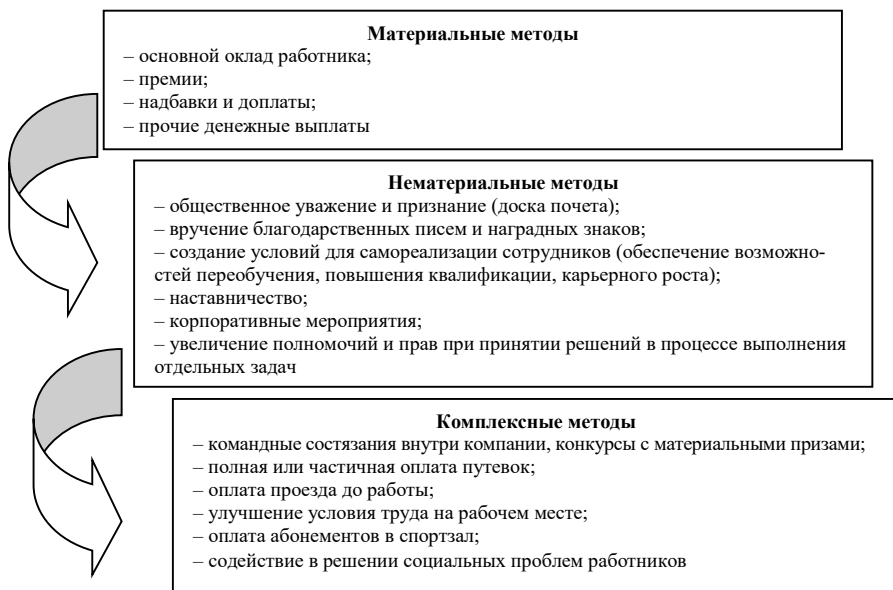


Рисунок 2 – Методы и инструменты мотивации персонала

При разработке системы управления мотивацией персонала на Белорусской железной дороге необходимо учитывать следующее:

- мотивирование приносит результаты только тогда, когда работники ощущают признание своего вклада в результаты работы всего предприятия в целом. Инструментами выражения признания являются: изменение обстановки на рабочем месте, уважительное обращение со стороны руководства подразделения, которое ранее не замечалось, обеспечение участия в престижных конгрессах и переговорах, повышение квалификации за счет компании, поручение важных задач;

- поощрения со стороны руководства структурного подразделения должны быть неожиданными, внезапными и спонтанными. Регулярная выдача вознаграждений и поощрений имеет обратное действие – работник начинает их воспринимать как обязательные элемент, и мотивирование теряет свой смысл;

- поощрение должно быть своевременным. Сотрудники станут сразу замечать, что их усилия дают свои плоды при достижении установленных результатов работы подразделения, и вознаграждения со стороны руководства усилят мотивацию работника. Вознаграждение за качественно выполненную работу должно вручаться без интервалов во времени, иначе это снизит мотивационный эффект. При этом, если обещание о поощрении прозвучало, то оно должно быть осуществлено вовремя, чтобы не потерять доверие работников к компании.

Помимо этого, проведенные исследования показали, что каждого работника можно отнести к одному из трех типов, что также необходимо учитывать при разработке системы управления мотивацией:

- сотрудники, для которых наибольшую важность имеет общественная значимость труда и его содержательность;
- сотрудники, для которых наибольшую значимость имеет размер заработной платы и другие материальные ценности;
- работники, которые имеют сбалансированную значимость различных ценностей.

В целом следует отметить, что развитие системы мотивации персонала на железнодорожном транспорте позволит привлечь к работе в отрасли новых высококвалифицированных специалистов, выработать у сотрудников чувство гордости за компанию, в которой они работают, что приведет к росту удовлетворенности от выполнения трудовых обязанностей, и, следовательно, к повышению производительности труда персонала железной дороги. При этом, необходимо помнить, что развитие инструментов мотивации должно происходить с учетом индивидуальных особенностей каждого работника Белорусской железной дороги.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Nefedeva, E. V.** Labor motivation system at the enterprises of the railway transport of russia / E. V. Nefedeva // Science and Society. – 2019. – № 1. – С. 19–29.

2 **Вартапетова, С. А.** Система мотивации персонала в ОАО «РЖД» / С. А. Вартапетова // Сб. статей III Междунар. науч.-исслед. конкурса. – Петрозаводск, 2021. – С. 60–65.

3 **Токарева, Ю. А.** Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

4 **Хватова, Е. В.** Система мотивации персонала как инструмент управления / Е. В. Хватова // Дальний Восток: проблемы развития архитектурно-строительного комплекса. – 2019. – № 2. – С. 506–508.

5 **Яксанова, Н. Н.** Особенности мотивации персонала компании ОАО «Российские железные дороги» / Н. Н. Яксанова, А. С. Кадыкова // Факторы успеха. – 2015. – № 2. – С. 45–53.

T. SHORETS, E. GUCHOK
Belarusian State University of Transport

DEVELOPMENT OF THE LABOR MOTIVATION SYSTEM AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF RAILWAY TRANSPORT

The article considers the problem of motivation of railway transport workers to work effectively. Based on the analysis of motivation tools and methods used on the Belarusian Railway, practical recommendations are proposed to increase labor productivity by improving the employee motivation system.

Получено 15.10.2021