

5 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной, Д. А. Панкова. – Гомель : БелГУТ, 2008. – 368 с.

E. BOYKACHEVA

V. GRITSKEVICH

Belarusian State University of Transport

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ESTIMATION ON TRANSPORT ENTERPRISES

The article discusses the methodology for improving staff performance using the «360 degrees» assessment method, which determines the need for staff assessment for each company. The characteristic of the performance management tool is given, as the use of personal development cards based on the competency model is proposed.

Получено 12.09.2019

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 12. Гомель, 2019**

УДК 656.01

О. Г. БЫЧЕНКО, канд. экон. наук, доцент

О. В. БЫЧЕНКО, канд. техн. наук, доцент

А. Н. МИРОНОВА

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Рассмотрены проблемы, связанные с разработкой систем мотивации персонала, установлены особенности их использования, предложены методы оценки эффективности на предприятиях отраслей национальной экономики.

Для усиления конкурентоспособности экономики Республики Беларусь в настоящее время предпринимаются меры по либерализации рынка труда и развитию системы мотивации работников. Базой для её формирования служат:

- нормативно-правовое обеспечение трудовых отношений;
- государственные институты на рынке труда (государственная служба занятости, система образования и профессиональной подготовки, инспекция труда, социальная защита);

– негосударственные институты (профсоюзы, объединения работодателей и нанимателей, внутренние рынки труда предприятий, частные посреднические фирмы в сфере бизнес-образования).

Государственная политика направлена на стимулирование занятости, что подтверждает вступление в силу с 1 января 2019 г. Декрета Президента Республики Беларусь от 2 апреля 2015 г. № 3 «О предупреждении социального иждивенчества» (в ред. Декрета Президента Республики Беларусь от 25 января 2018 г. № 1). Согласно данному нормативному правовому акту трудоспособные граждане, не занятые в экономике, оплачивают услуги, определяемые Советом Министров Республики Беларусь, по ценам (тарифам), обеспечивающим полное возмещение экономически обоснованных затрат на их оказание, после включения этих граждан в список трудоспособных граждан, не занятых в экономике, оплачивающих услуги с возмещением затрат.

Социальная ориентация белорусской экономики подразумевает в равной степени как защиту трудовой деятельности граждан, так и разработку эффективных направлений стимулирования людей к поиску рабочих мест с целью снижения финансовой нагрузки на трудоспособное работающее население страны. В данной ситуации поиск и найм квалифицированного и мотивированного персонала становится одной из главных задач руководства предприятия.

Система мотивирования труда работников представляет собой организованный руководством предприятия процесс по созданию всех необходимых условий и мотивов, которые могут оказать воздействие на поведение человека в определенную требуемую сторону, регулировать производительность и интенсивность трудового процесса, которая проявляется в повышении добросовестности, настойчивости, старательности всего персонала в достижении целей организации.

Мотив – это причина тех или иных действий, совершаемых человеком, активатор его внутренних и внешних движущих сил. Осознанный мотив во многом определяет модель поведения индивидуума для удовлетворения потребностей человека.

Процесс мотивации можно разбить на четыре этапа:

- 1 Возникновение потребности.
- 2 Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей.
- 3 Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий.
- 4 Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Как правило, поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, что формирует *мотивационную структуру личности*. Структура личности мо-

жет меняться в ходе целенаправленного воздействия под влиянием определенных стимулов. Такое воздействие называется *процессом мотивации индивидуума*.

Стимул оказывает влияние на поведение человека, акцентируя его внимание на определенных мотивах. В качестве стимулов могут выступать отдельные материальные и духовные блага, а также действия других людей. Процесс мотивации людей посредством применения различных стимулов представляет собой процесс стимулирования.

Стимулирование имеет различные формы, главными из них являются материальное и моральное стимулирование.

Материальное стимулирование реализуется, прежде всего, как:

- материально-денежное (зарботная плата, премия);
- материально-неденежное (предоставление дополнительных бенефитов, т.е. социальных льгот: выплата натурой, оплата жилья, оплата дополнительного обучения, возмещение транспортных расходов и др.).

Моральное стимулирование может быть в виде:

- морально-материального (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, предоставление возможностей для творческого роста в профессии и т.п.);
- морально-психологического (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе).

Системы мотивации труда и управления персоналом предприятия должны способствовать достижению предприятием определённых целей: увеличению прибыли, повышению рентабельности, предоставлению работникам социальных гарантий, повышению конкурентоспособности.

Оценка эффективности действующей системы мотивации должна производиться по следующим направлениям: психосоциальное состояние сотрудников и уровень самомотивации; результативность труда, косвенные критерии эффективности организации труда.

Анализ использования систем мотивации труда показал, что для малых предприятий основным стимулом для работников является материально-денежный (уровень оплаты труда). Материально-неденежное – воспринимается как должное и приводит только к увеличению расходов предприятия. Поэтому чаще всего используют такую схему формирования оплаты труда: постоянная часть (тарифная ставка) + премия (% от постоянной части заработной платы) + доплаты. Премия начисляется: за высокое качество труда, безаварийную работу, а также выполнение установленных плановых показателей. Не всегда при начислении премиальных выплат учитываются индивидуальные достижения работника. Такая система оплаты труда приводит к снижению общей мотивированности персонала.

Для больших и средних предприятий возможна разработка эффективно действующих систем мотивации и стимулирования труда. Основная цель

разработки и их функционирования – реализация целей предприятия путем подбора и сохранения персонала с необходимым уровнем квалификации и опыта посредством обеспечения долгосрочной высокой мотивированности персонала в рамках функционирующей системы стимулирующих мер, воздействующей одинаково эффективно на все категории сотрудников.

Детальной проработки требуют не только выбранные механизмы системы мотивации труда персонала, но и алгоритм интеграции технологии формирования трудовой мотивации в систему управления персоналом. При этом большое значение имеет разработка внутренних нормативных правовых документов предприятия по системе мотивации труда в целом: трудовой договор, положение о персонале, правила внутреннего распорядка, положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание, типовая структура управления и штатные нормативы численности работников. По мерам материального стимулирования: положения об организации оплаты труда, о премировании, о социальных выплатах и льготах (социальном пакете), о порядке выплаты надбавок за стаж работы на предприятии. По мерам нематериального стимулирования: положения о нематериальном стимулировании, о повышении квалификации персонала, о непрерывном профессиональном обучении руководящих работников.

Со временем эффективность системы мотивации снижается, поэтому должна осуществляться непрерывная деятельность по корректировке и совершенствованию такой системы в соответствии с изменением как внешней, так и внутренней среды предприятия.

Оценка эффективности функционирования системы мотивации должна проводиться с определенной периодичностью с целью своевременной корректировки методов стимулирования, обоснованного планирования бюджетных средств предприятия, выделяемых на управление человеческими ресурсами. Кроме того, важно не только создать новую систему мотивации труда, но и разработать эффективный механизм ее интеграции в систему управления персоналом предприятия.

Этот механизм связан с особенностями производственной деятельности. Исследования, направленные на выяснение влияния материальных и нематериальных факторов на мотивацию работников, проведенные на предприятиях хозяйства пути Белорусской железной дороги, позволили выявить определённые взаимосвязи между ними. С этой целью была разработана анкета, которую было предложено заполнить всем категориям работников дистанции.

В анкетировании приняли участие 30 работников дистанции пути следующих категорий: руководители – 7 человек, специалисты – 5 человек, служащие – 2 человека, рабочие – 16 человек.

Далее результаты опроса были сгруппированы по категории работников и полученные результаты проранжированы следующим образом: по каждому фактору указанные работниками баллы суммировались и фактору,

набравшему наименьшее количество баллов, присваивался ранг 1 (наиболее важный). Фактору, набравшему наибольшее количество баллов, присваивался ранг 10 (наименее важный). Результаты анкетирования работников Гомельской дистанции пути приведены в таблице 1.

Анализ данных таблицы 1 показывает, что ранжирование факторов, влияющих на удовлетворенность в работе, значительно различается по категориям работников. Так, у рабочих на первом месте находится уровень оплаты труда, у руководителей – возможность творческого и делового роста, у специалистов – условия работы, у служащих – продвижение по службе.

В то же время, несмотря на существенные различия в ранжировании факторов работниками Гомельской дистанции пути можно отметить и, несомненно, общие черты:

- уровень оплаты труда находится в тройке лидеров у всех категорий работников, причем у рабочих он стоит на первом месте, у остальных категорий – на втором;

- такие факторы, как степень непосредственного контроля за работой и высокая степень ответственности находятся на последних позициях у всех категорий работников дистанции;

- три категории работников, кроме руководителей, также невысоко оценили такие факторы, как успех и признание результатов работы.

Таблица 1 – Результаты анкетирования работников Гомельской дистанции пути по оценке влияния отдельных факторов на удовлетворенность работой

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе	Ранг фактора для соответствующей категории работников			
	руководители	специалисты	служащие	рабочие
Политика администрации	6	6	5	3
Условия работы	5	1	4	2
Уровень оплаты труда	2	2	2	1
Межличностные отношения	9	5	6	5
Степень непосредственного контроля за работой	10	9	9	8
Успех	3	8	8	9
Продвижение по службе	8	3	1	4
Признание результатов работы	4	7	7	6
Высокая степень ответственности	7	10	10	10
Возможность творческого и делового роста	1	4	3	7

Такой анализ позволяет сделать обоснованный вывод о том, что при разработке систем мотивации труда упор необходимо делать на материальные факторы. Эти же факторы являются определяющими и у остальных категорий работников исследуемого предприятия, но при этом для них важны та-

кие стимулы, как возможность творческого и делового роста, продвижение по службе.

Таким образом, разрабатывая системы мотивации труда для разных категорий работников, необходимо делать упор на наиболее значимые для них факторы. Для эффективной реализации системы мотивации на предприятии необходимо обеспечить баланс между материальными и нематериальными способами стимулирования, осуществить переход к личностному (или персональному) управлению, при котором специалист по работе с персоналом обладает информацией в области интересов и способностей каждого сотрудника.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Буцанец, Н. Б. Белорусский рынок труда и бизнес-образование: тенденции и перспективы развития [Электронный ресурс] / Н. Б. Буцанец. – 2017. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/172552/1/28-30.pdf>. – Дата доступа: 25.11.2018.

2 Государственная программа о социальной защите и содействии занятости населения на 2016–2020 гг. : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 30.01.2016 г. № 73 (изм. и доп. по сост. на 30.10.2018 г. № 5/45724).

3 Декрет Президента Республики Беларусь от 2 апреля 2015 г. № 3 (в ред. Декрета Президента Республики Беларусь от 25 января 2018 г. № 1).

4 Драгун, М. В. Анализ мотивации труда на белорусских предприятиях [Электронный ресурс] / М. В. Драгун. – 2018. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by>. – Дата доступа : 21.11.2018.

5 Инфляция в Беларуси [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа : <https://m.myfin.by/wiki/term/influaciya>. – Дата доступа : 22.05.2019.

6 Никифорова, Л. Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала [Электронный ресурс] / Л. Х. Никифорова. – 2019. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632>. – Дата доступа : 15.04.2019.

7 Развитие системы бухгалтерского учета и анализа на железнодорожном транспорте : [монография] / В. Г. Гизатуллина [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной. – Гомель : БелГУТ. – 2011. – 431 с.

O. BYCHENKO, PhD, Associate Professor

O. BYCHENKO, PhD, Associate Professor

A. MIRONOVA

EFFICIENCY OF THE STAFF MOTIVATION SYSTEM AT THE TRANSPORT ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF BELARUS

The article discusses the problems associated with the development of personnel motivation systems, establishes the features of their use, suggests methods for evaluating the effectiveness of enterprises in sectors of the national economy.

Получено 25.09.2019