

УДК 331.101.3

*А. С. КУЗЬМЕНКО, А. В. ЛАХМАНКОВА (ГБ-31)*

Научный руководитель – магистр, ст. преп. *Т. В. ШОРЕЦ*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

Рассмотрено понятие мотивации, основные задачи, принципы и виды мотивации. Рассмотрены особенности материального и нематериального стимулирования сотрудников предприятия.

В современном микроменеджменте компаний все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством мобилизации имеющегося кадрового потенциала для обеспечения оптимального использования ресурсов. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Само понятие «мотивация» представляет собой состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации, т. е. речь идет о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

Основные задачи мотивации:

- активировать развитие сотрудников как профессионалов в своей области, обеспечить повышение их квалификации;
- обеспечить разумное финансирование затрат на оплату труда;
- создать постоянный штат квалифицированных работников, предупредить «текучку» кадров;
- сформировать условия для стимулирования работы всего персонала;
- привлечь в штат высококвалифицированных работников;
- задать ориентиры для работников с целью решения стратегических задач предприятия.

Все задачи должны быть понятны и четко структурированы, ведь именно благодаря им формируются такие же ясные и доступные цели мотивации персонала [1].

Также для любой организации не менее важно знать принципы мотивации, так как выбор системы стимулирования труда должен базироваться на

понимании структурным подразделением, отвечающим за данное направление, основных ее принципов, нарушение которых снижает эффективность любой разработанной системы. Среди этих принципов можно выделить следующие.

1 Объективность. Любое вознаграждение должно быть основано на объективной оценке вклада каждого работника в успех компании в целом. Нарушение принципа объективности послужит серьезнейшим демотивирующим фактором для всех сотрудников.

2 Предсказуемость и управляемость. Каждый работник должен понимать, какое вознаграждение он получит в результате его собственных усилий. Не должно быть субъективных и непросчитываемых факторов, не должно быть неясных и волонтаристских решений, зависимости оценки персонала или подразделения от взаимоотношений со службами, осуществляющими оценочные мероприятия.

3 Адекватность. Вознаграждение должно соответствовать реальному трудовому вкладу работника, его квалификации и затраченным усилиям. Исключаются непропорционально высокие или низкие уровни вознаграждений.

4 Своевременность. Вознаграждение должно логично следовать за трудовым усилием, длительные перерывы действуют охлаждающе на работников, при этом долгое ожидание вознаграждения, практикуемое некоторыми компаниями, от одного до трех лет, не всегда будет достаточным средством для удержания ценного персонала.

5 Значимость. Размер вознаграждения должен предоставлять действительную ценность для работника.

6 Справедливость и прозрачность. Все критерии вознаграждения сотрудников должны быть понятны остальным работникам, допустимы и справедливы с их точки зрения.

Только сочетание всех этих принципов сделает современную систему мотивации эффективной как в крупной корпорации, так и на микропредприятии. Принципы вознаграждения должны излагаться во внутреннем положении и быть доступными персоналу для ознакомления [2].

В рамках железнодорожного транспорта наиболее важное значение приобретает организация эффективной работы, связанной с построением стратегии мотивационного поведения коллектива и формированием единого кадрового резерва железной дороги, совершенствованием социальной политики и определением при этом основных задач в области оплаты и мотивации сотрудников.

Отметим, что на железнодорожном транспорте кадры являются стратегическим ресурсом, поэтому активный процесс реформирования железнодорожной отрасли связан, в том числе, и с использованием новых, отвечающих современным реалиям, методов и технологий в области управления кадрами.

Поскольку построение эффективной системы мотивации возможно лишь в условиях единства целей организации и ее сотрудников, основными направлениями деятельности работников железнодорожного транспорта являются:

- улучшение использования подвижного состава;
  - повышение уровня безопасности движения поездов;
  - ускорение доставки грузов;
  - выполнение экономически обоснованных норм и нормативов;
  - сокращение, выявление и реализация излишних запасов товарно-материальных ценностей;
  - внедрение научной организации труда;
  - освоение новых рынков и выпуск новых видов продукции и услуг и др.
- Особенностью железнодорожного транспорта является то, что экономическими результатами, на достижение которых должен быть мотивирован работник, являются:

- экономия эксплуатационных расходов по сравнению с планом совокупных затрат;
- экономия материальных затрат, в том числе топливно-энергетических, по сравнению с установленными нормативами;
- экономия расходов за счет улучшения показателей использования подвижного состава и др.

Проведенные исследования показали, что добиться повышения производительности труда, сделать более эффективной работу железнодорожного транспорта позволит разработанный и утвержденный правовой и экономически обоснованный механизм мотивации трудовой деятельности, органично встроенный в систему управления персоналом.

Основу нормативной базы любой компании в сфере управления человеческими ресурсами определяют следующие стандарты и локальные нормативные акты: стандарт управления персоналом; правила внутреннего трудового распорядка; должностные инструкции; коллективные договоры; соглашения и индивидуальные трудовые договоры; нормативные документы, регламентирующие статус служб управления персоналом и социального развития, положения по стимулированию работников, иные нормативные и правовые акты.

Проведенные исследования показали, что сегодня система мотивации большинства отечественных предприятий основана на материальном стимулировании, которое представляет собой комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все

формы материального нефинансового стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Однако результаты многочисленных исследований говорят о том, что денежные средства не являются главным мотивационным фактором. В связи с этим приоритетом в деятельности железной дороги становится формирование мотивирующей рабочей среды – совокупности целенаправленно созданных условий труда, принимающих форму как материальных стимулов, так и нематериальных.

Нематериальное стимулирование представляет собой комплекс стимулов, которые не являются непосредственно денежными. Как правило, они создают условия для удовлетворения высших уровней потребностей в общении, уважении, признании, саморазвитии, творческой реализации.

Целью нематериальной мотивации в первую очередь является повышение эффективности работы, а также увеличение прибыли предприятия, создание благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды; формирование у сотрудников новых навыков и умений; повышение квалификации персонала и т. д.

В отличие от материальных видов стимулирования, нематериальная мотивация персонала не разъединяет коллектив, а объединяет.

В общем виде нематериальная мотивация сотрудников делится следующим образом:

1 Социальная нематериальная мотивация. Сюда относится медицинское страхование как работников, так и возможность его применения к близким родственникам, возможность повышения квалификации, дополнительного обучения и саморазвития, обозначение конкретных перспектив карьерного роста. Реализация социального мотивирования предопределяет повышение у работников ощущения собственной значимости путем привлечения их к разработке и принятию решений по управлению компанией, делегированию ему важных производственных полномочий.

2 Психологическая мотивация основана на необходимости у каждого человека в общении. Данный метод необходимо применять в первую очередь и проводить работу над созданием благоприятной обстановки в коллективе с учетом интересов всех сотрудников.

3 Моральная мотивация затрагивает потребность в уважении со стороны коллектива и руководства компании. Инструментом в этом направлении является признание заслуг, для чего можно использовать устную публичную похвалу, доску почета, знаки отличия и грамоты.

4 Организационное стимулирование проявляется в создании комфортных условий труда для работника (грамотная организация его рабочего ме-

ста, организация мест для приема пищи, отдыха во время перерывов в работе). Данный вид стимулирования можно реализовать путем приобретения новой оргтехники на рабочие места, открытия столовой, обустройства спортивных залов, комнат отдыха.

Отметим, что максимально возможный эффект нематериальная мотивация труда будет давать при системном подходе. Созданная система должна быть максимально открытой, что даст возможность сотрудникам знать, какую поддержку оказывает предприятие работникам с высокой производительностью труда.

При разработке системы нематериального стимулирования необходимо принимать во внимание следующие факторы:

- эффективная нематериальная мотивация должна ориентироваться на развитие наиболее значимых направлений работы компании;
- система нематериальной мотивации включает всех работников;
- элементы нематериальной мотивации должны периодически пересматриваться и обновляться;
- для эффективной работы системы необходимо выявлять потребности всех работников и «подстраивать» подходы и инструменты стимулирования под каждого из них;
- инструменты нематериальной мотивации должны быть документально закреплены, что позволит обеспечить прозрачность системы.

При этом в отношении отдельно взятого работника или группы должно применяться сочетание мотивов и стимулов, являющееся оптимальным с точки зрения соответствия их потребностям и интересам [3].

Подводя итоги, можно сказать, что руководство компании должно прилагать все усилия к тому, чтобы обеспечить соответствие системы классическим теориям с учетом специфики железнодорожного транспорта: масштабности, непрерывности технологического процесса, многочисленности и территориальной разобщенности предприятий, большого числа разнообразных видов деятельности и видов бизнеса, необходимости обеспечения безопасности движения с целью достижения максимальной эффективности использования трудовых ресурсов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Баженов, С. В.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / С.В. Баженов // Наукоедение. – 2018. – № 4. – С. 84–85.
- 2 **Кардашов, В. В.** Мотивация персонала: теория и практика / В. В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47–48.
- 3 **Литвинюк, А. А.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учеб. пособие для вузов / С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина, А. А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2018. – 398 с.

Получено 31.05.2023