УДК 331.1

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Сокольская М.В., Стерлигова О.П.

ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта» РУТ (МИИТ), Москва, e-mail: mvsokolskaya@mail.ru

В статье анализируется проблема мотивации и удовлетворенности трудом в контексте управления персоналом, рассматриваются следующие аспекты проблемы: взаимосвязь этих феноменов и их влияние на качество деятельности предприятия. Представлены обобщенные результаты исследования мотивации персонала и рекомендации по ее совершенствованию. В настоящее время вопрос о формировании мотивации персонала к профессиональной деятельности рассматривается и исследуется учеными. Но сложность данного вопроса состоит в том, что не разработан единый алгоритм трудовой мотивации. Необходимо учитывать показатели удовлетворенности персоналом в профессиональной деятельности. В современной экономике удовлетворенность трудом играет определяющую роль в мотивации персонала, так как эффективная система формирования мотивации персонала обеспечивает улучшение качества труда специалистов и способствует повышению производственной деятельности. Известно, что инструментом организации и управления профессиональной деятельностью является определенная система мотивации. Поиск эффективной системы управления трудом является одним из основных факторов, обеспечивающих активизацию человеческой деятельности. Анализ различных систем мотивации сотрудников позволяет руководителю выбрать самый эффективный способ формирования трудовой мотивации. Мотивация деятельности и удовлетворенность персонала – две стороны одного объективного процесса – работы. Для формирования определенной системы мотивации персонала необходимо учитывать как материальные, так и нематериальные факторы стимулирования эффективной работы всего персонала организации. Для эффективной деятельности организации необходимы инициативные и ответственные люди, осознающие смысл выполняемой работы и стремящиеся к профессиональной самоорганизации с целью получения оптимальных результатов в профессиональной сфере.

Ключевые слова: мотивация, система, формирование, обучение, удовлетворенность трудом, сотрудники, управление персоналом, профессиональная деятельность

FORMATION OF STAFF MOTIVATION IN MODERN ENTERPRISES

Sokolskaya M.V., Sterligova O.P.

Federal State Institution of Higher Education «Russian University of Transport» (RUT – MIIT), Moscow, e-mail: mvsokolskaya@mail.ru

The article examines the problem of motivation and job satisfaction in the context of hr management, and examines the following aspects of the problem: the relationship between these phenomena and their impact on the quality of the enterprise. The results of the staff motivation study and recommendations for improving it are presented. The issue of staff motivation for professional activities is currently being considered and investigated by scientists. But the complexity of this issue lies in the fact that a single algorithm of labor motivation has not been developed. Staff satisfaction in professional activities should be taken into account. In today's economy, job satisfaction plays a crucial role in motivating staff, as an effective staff motivation system improves the quality of professional work and improves productivity Activities. It is known that the tool of organization and management of professional activities is a certain system of motivation. The search for an effective labour management system is one of the main factors driving the revitalization of human activities. Analysis of different employee motivation systems allows the manager to choose the most effective way to form a work motivation. Motivation and staff satisfaction are two sides of the same objective process – work. In order to form a specific system of staff motivation, it is necessary to take into account both material and intangible factors to stimulate the effective work of all staff of the organization. The organization needs proactive and responsible people who are aware of the meaning of the work being done and who are striving for professional self-organization in order to achieve optimal results in the professional sphere.

Keywords: the motivation, system, formation, training, work, staff satisfaction, personnel management, professional activity

В условиях современной экономики формированию мотивации персонала, поиску новых форм и методов ее развития уделяется первостепенное значение. Такое положение охарактеризовано признанием человека в качестве главной движущей силы экономики и с ее ориентацией на удовлетворение потребностей человека. Для успешной работы любой организации, предприятия недостаточно подобрать, подготовить высококвалифицированных специалистов, необходимы мотивированные, заинтересованные, ответственные сотрудники. Гарантированным условием результативности и качества деятельности выступает мотивация труда. От сформированности мотивации и ее соответствия целям и задачам деятельности зависит эффективность и качество профессиональной деятельности. Данные многочисленных прикладных исследований подтверждают гипотезу, что цель трудовой мотивации – это удовлетво-

рение значимых потребностей персонала с помощью трудовой деятельности, направленной на решение производственных задач предприятия [1, 2].

Учитывая подтвержденные факты, что непрерывный процесс стимулирования персонала к трудовой деятельности необходим для решения стратегических задач любой организации, необходимо осуществлять целенаправленное мотивирование персонала с целью повышения производительности трудовой деятельности и улучшения эффективности предприятия в целом. Современный подход в управлении трудовой мотивацией сотрудников в организации способствует тому, чтобы направить выполнение стратегических задач компании на удовлетворение базовых потребностей персонала. Первостепенной задачей в управлении трудовой мотивацией сотрудников на предприятии является разработка и внедрение такой системы, при которой стратегические задачи предприятия тесно пересекались и согласовывались с максимальным удовлетворением потребностей и интересов каждого участника трудового процесса. В данном случае каждый работник ясно осознает, что его индивидуальное участие в производственном процессе способствует реализации планируемых целей компании и только при такой ситуации его личные интересы и потребности будут удовлетворены максимально. Система мотивации, как инструмент повышения качества труда, должна заинтересовывать руководителей организации и побуждать специалистов к развитию и росту их профессионализма. Удовлетворенность трудом, в свою очередь, играет немаловажную роль в повышении мотивации персонала, так как грамотное управление мотивацией обеспечивает улучшение качества труда и, соответственно, способствует повышению его производительности. Необходимо отметить, что основным условием производительности и качества труда персонала современной организации является высокая мотивация труда. От того, насколько хорошо сформирована мотивация труда, насколько она соответствует поставленным целям и задачам деятельности, способствует удовлетворению базовых потребностей личности будут зависеть активность, целеустремленность сотрудников, а значит, и повышение эффективности, и повышение качества труда [3].

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию стратегической модели формирования и развития мотивации и удовлетворенности трудом персонала в ОАО «РЖД». Для достижения поставленной цели необходимо исследовать удовлетворенность трудом как результат качественной мотивационной деятельности. Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом рассматриваются в современной психолого-педагогической науке и практике в качестве значимых и необходимых характеристик человеческих ресурсов в организации. Профессиональная и грамотная оценка степени удовлетворенности трудом работника необходима для принятия профессиональных, стратегически точных тактик, следовательно, необходимы своевременные и достоверные сведения о потенциальных возможностях всех участников производственного процесса [4].

Результаты многочисленных исследований показали, что степень удовлетворенности трудом выражается в преобладании позитивного и креативного отношения к трудовому процессу со стороны персонала [5]. Это проявляется в таких качествах личности сотрудника, как исполнительность, ответственность, взаимопомощь. Положительное отношение к профессиональной деятельности выражается в соблюдении трудового распорядка организации, стремлении профессионального роста и образовании, выполнении поставленных трудовых задач. Необходимо отметить и тот факт, что неудовлетворенность профессиональной деятельностью выражается в нарушении трудовой дисциплины, снижении качества деятельности, текучести кадров, росте профессиональных заболеваний. Из этого следует, что степень удовлетворенности работой тесно связана с критериями качественной системы мотивации деятельности персонала. При таком подходе организации работы у сотрудников формируется установка на собственные профессиональные возможности и собственные ресурсы [5]. В настоящее время в компании следует сконцентрировать все усилия на развитие выстраивание системы мотивации трудовой деятельности, так как от этого зависит эффективность профессиональной деятельности всего персонала в целом. Сформированная система мотивации реализует важнейшую функцию – это единение целевых установок персонала с задачами предприятия. Принятие эффективных мер по вопросам нематериального и материального поощрения сотрудников компании способствует укреплению кадровой политики, повышению интереса работников к предприятию, что, в свою очередь, является важной составляющей в повышении производительности их труда [5, 6].

Современная российская экономика характеризуется значительными измене-

ниями в управленческой сфере персонала. Практика показывает, что развитие рыночных отношений невозможно без поиска и внедрения современных форм мотивации и стимулирования труда, активно используемых зарубежными компаниями. В российских компаниях не уделяют должного внимания своим сотрудникам, их не стараются удержать, придерживаясь мнения: «незаменимых специалистов нет». В качестве мотивации труда зачастую используют страх – сотрудников пугают всевозможными санкциями [7].

Для того, чтобы профессионально и грамотно формировать мотивацию персонала, управлять ею на предприятии, прежде необходимо изучить опыт зарубежных и отечественных коллег, сильные и слабые стороны компании, специфику труда персонала, разработать стратегическую тактику мотивирования персонала. Основные задачи разработки мотивационной программы предприятия заключаются в устранении сложностей, напряженности, конфликтов и прочих проблем в самой компании и стремление максимально полного удовлетворения потребностей сотрудников. Все вышесказанное побудило организовать следующее исследование – изучить взаимосвязь мотивации и удовлетворенности трудом персонала с целью разработки мероприятий по совершенствованию стратегической модели формирования и развития мотивации и удовлетворенности трудом персонала на предприятиях ОАО «Российские железные дороги».

Необходимо отметить, что железнодорожный комплекс – это связующее звено единой экономической системы Российской Федерации, благодаря которому обеспечивается стабильная и четкая деятельность предприятий. Поэтому стабильность и качество деятельности предприятий ОАО «РЖД» является стратегической задачей государства.

В качестве основы данного исследования были взяты работы зарубежных и отечественных авторов, в которых изучались вопросы трудовой мотивации в организации. Методологические и теоретические аспекты данной проблемы рассматривали следующие ученые: С.В. Баженов, А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина, Э. А. Уткин, В.В. Рассадин, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др.

Исследование проводилось при помощи системного метода, метода сравнения, опроса и анкетирования. В качестве респондентов принимали участие преподаватели учебных центров профессиональных квалификаций ОАО «РЖД» в количестве 25 человек в возрасте от 25 до 60 лет, имеющие опыт работы в подразделениях ОАО «РЖД» более 5 лет. Респондентам была предложена корпоративная анкета работника ОАО «РЖД» «Выявление мотивации и удовлетворенности трудом».

Анализ трудовых ресурсов предприятия и текучести кадров показал, что условия труда в компании не устраивают сотрудников в полной мере, а руководство организации не прилагает необходимых усилий для изменения ситуации. Результаты опроса сотрудников также показали, что в компании не созданы условия для проявления инициативы и карьерного роста. Эти факты позволяют сделать вывод об отсутствии системной работы по формированию и развитию мотивации сотрудников ОАО «РЖД». Нематериальной мотивации руководство компании ОАО «РЖД» на данный момент не придает достаточного значения; отсутствуют мероприятия, связанные с корпоративным отдыхом персонала. Анализ результатов исследования показал, что в компании сформирована среда для развития индивидуальной ответственности, когда «каждый за себя» – 71 %. Тем не менее 22 % респондентов отметили, что «в коллективе присутствует деловая атмосфера». Можно сделать вывод, что на предприятиях ОАО «РЖД» коллектива как команды профессионалов, разделяющих цели компании, заинтересованных в ее развитии и продвижении, не существует, в связи с тем, что сотрудники решают свои задачи индивидуально. Однако известно, что социально-психологический климат в компании в значительной степени влияет на результаты деятельности предприятия. По результатам проведенного исследования было также выявлено, что большинство сотрудников ОАО «РЖД» производственные условия трудовой деятельности оценивают как «вполне удовлетворительные». Необходимо отметить, что такие показатели, как «материальная оценка трудовой деятельности», «возможность и перспектива профессионального роста», «взаимоотношения в коллективе», отмечены респондентами по шкале оценивания как неудовлетворительные. Таким образом, выявленные факты подтверждают, что действующая система мотивации в компании требует системного целенаправленного подхода [8].

Результаты исследования позволили обозначить основные проблемы, связанные с текучестью кадров: отсутствие системы материальной и нематериальной мотивации, прозрачность и обоснованность системы построении «карьерной лестницы» персонала в компании, специфика организационной структуры компании.

Выявленные факты отражаются на эффективности деятельности компании в целом. В связи с этим целесообразно разработать систему мероприятий по совершенствованию мотивационного управления.

С целью формирования трудовой мотивации у сотрудников компании необходимо опираться на фундаментальные теоретические подходы в выборе моделей, приёмов, при этом учитывая все составляющие элементы системы мотивации. В современной управленческой системе предприятий по вопросу формирования трудовой мотивации очень полезной может быть концепция уровневой мотивации Б.М. Теплова, где выделяются такие понятия, как «дальняя» и ближняя» мотивации [9]. Под «ближней мотивацией» Б.М. Теплов понимал ближайшие события, имеющие небольшой период деятельности и быстрые по отрезку времени их реализации цели. А жизненные цели человека, его ценностные ориентиры автор связывал с дальней мотивацией. Развивая идею о соотношении дальней и ближней мотивации в области формирования и управления в профессиональной сфере, необходимо ориентировать работника на события дальней мотивации, при этом разбивая их на кратковременные цели [9].

Особый действенный потенциал дальней мотивации широко используется в западных компаниях. Менеджеры в своей профессиональной деятельности опираются на тот факт, что удовлетворение потребностей человека возможно, но необходимо использовать долговременные механизмы стимулирования деятельности. Зарубежные компании для дальней мотивации сотрудника используют следующие приемы управления: формирование определенной культуры взаимоотношений между персоналом и руководством, совершенствование системы повышения профессионального уровня посредством подготовки и переподготовки сотрудника, разработка системы вознаграждения и поощрения за результаты деятельности. Данный опыт формирования мотивации персонала может быть использован на российских предприятиях, безусловно, он будет полезен и в такой стратегической отрасли экономики, как компания ОАО «РЖД».

Заключение

В современных российских компаниях основным фактором мотивации персонала являются материальные факторы, тогда как нематериальным факторам не уделяется достаточного внимания. Необходимо отметить, что удовлетворение потребности специалиста в самовыражении позволило бы полностью раскрыть потенциал каждого работника, повысить уровень его профессиональной компетентности, чему, безусловно, будет способствовать расширение системы мотивации. Эти мероприятия повлияют на результативность и качество выполняемой профессиональной деятельности, усилят профессиональную переподготовку и повышение компетентности сотрудников; способствуют предоставлению самостоятельности в реализации перспективных планов предприятия, поощрению за нестандартное решение производственных вопросов [10].

Данное исследование по формированию трудовой мотивации в условиях современного производства носит пилотный характер в контексте масштабного исследования мотивации персонала холдинга «РЖД».

С целью формирования мотивационной системы персонала необходимо учитывать следующие положения:

– подробная разработка и рациональное проектирование мотивационных систем трудовой деятельности должны быть в первую очередь ориентированы на проблемы предприятия и его ресурсы;

– мотивационная система должна включать обязательным образом систему оплаты, систему оценки трудового вклада сотрудника, адаптированные социальные программы, анализ стиля управления, своевременное информирование работника о результатах деятельности предприятия.

Важно акцентировать внимание, что система стимулирования совместно с системой оценки трудового вклада сотрудника мотивирует работника в максимальной степени, так как соединяется результат труда с вознаграждением.

Рассмотренные направления формирования мотивации в профессиональной сфере могут быть реализованы в рамках краткосрочных программ. В том случае, если разработанные мероприятия покажут положительный результат, то можно развивать и следующие направления:

– стабилизация численности коллектива;

– профессиональное развитие персонала и активное участие сотрудников в вопросах управления предприятием;

– со стороны руководства – гарантия занятости;

– увеличение содержательности трудовых функций.

Рассмотренные направления по разработке и формированию мотивации труда в современных условиях требуют временного интервала и увеличение материальных ресурсов предприятия. С целью дальнейшего развития системы мотивации к профес-

сиональной деятельности необходимо разрабатывать долгосрочные программы:

– формирование современной культуры и имиджа предприятия;

– социальные программы для персонала и их семей;

– создание действенных стимулов к высокоэффективному труду;

– разработка и создание специальных систем формирования и управления трудовой мотивацией.

Список литературы

1. Литвинюк А.А., Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Изд-во Юрайт. 2015. С. 156–157.

2. Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. 2016. № 4 (43). С. 74–78.

3. Мальцева О.В., Сокольская М.В. Профессиональная ответственность как условие формирования личности профессионала // Проблемы и перспективы образования в технических вузах: сб. матер. научно-методич. конф., посвященной памяти В.Г. Григоренко / Под ред. А.Н. Гануса. Хабаровск. 2016. С. 103–111.

4. Сокольская М.В. Личностное здоровье человека: теоретический анализ (сообщение 1) // Сибирский психологический журнал. 2008. № 29. С. 69–73.

5. Павленко О.В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики // Экономика, управление, финансы: матер. IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). Пермь: Зебра, 2015. С. 143–146.

6. Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. 2016. № 4 (43). С. 74–78.

7. Крайнов Г.Н. Будет ли эффект от эффективного контракта в вузе? // Социологические исследования. 2018. № 7. С. 170–172.

8. Цели управления мотивацией персонала и показатели ее эффективности // Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-director.ru/article/66218-qqq-16-m8-03-08-2016-upravlenie-motivatsiey-personala-v-organizatsii (дата обращения: 24.01.2020).

9. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. М.: Изд-во Академии пед. наук РСФСР, 1961. 535 с.

10. Павленко О.В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики // Экономика, управление, финансы: матер. IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). Пермь: Зебра, 2015. С. 143–146.