

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ КУЙБЫШЕВСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ

А.В.ПАРАМОНОВ, А.Я.ДМИТРИЕВ, Т.А.МИТРОШКИНА, Е.В.ЛЯМИН

Введение. Важнейшими основами экономического преимущества “рачительного” производства являются знания и человек [1, 2]. “Система углубленных знаний”, данная первоначально доктором W.E.Deming, развивается и в настоящее время подразумевает глубокие знания системного подхода, *психологии*, оптимизации и др.

Необходимо отметить, что достижение устойчивости в развитии ОАО «РЖД» основывается на реализации идеологии всеобщего управления качеством (TQM). А с точки зрения TQM самым ценным ресурсом предприятия являются сотрудники. В международных стандартах ISO 9001, ISO 9004 также подчеркивается необходимость эффективного использования человеческого потенциала и командной работы по улучшению качества.

Существующее положение. Сложившаяся к настоящему времени повсеместно по России высокая конкуренция на рынке труда в значительной степени снизила проблему подбора добросовестных и производительных работников всех категорий для ОАО «РЖД», в том числе и для подразделений Куйбышевской железной дороги.

Проводимая в последние годы кадровая политика ОАО «РЖД» и политика обновленного состава руководства ОАО «РЖД» способствовала закреплению кадров и снижению текучести персонала по всем категориям работников. Однако в отдельных хозяйствах текучесть кадров остается достаточно высокой.

Существенным пробелом в системе управления персоналом является неразвитость подсистемы мотивации персонала к высокопроизводительному, качественному, а главное творческому отношению к своему труду. На уровне исполнителей действующая система стимулирования воспринимается персоналом как «несправедливая».

Новые процессы службы управления персоналом. С переходом России к рыночным отношениям зависимость от человеческого фактора становится все заметнее. Высокий уровень конкуренции стимулирует постоянное развитие предприятий, повышение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, освоение новых технологий и, самое главное, — заставляет искать пути наиболее эффективного использования всех своих ресурсов, в том числе и человеческих. Основная задача управления персоналом — своевременная выработка решений, определяющих, какие человеческие ресурсы и в каком количестве необходимы для достижения поставленных целей в течение каждого конкретного интервала времени. Иными словами, служба управления персоналом должна изменять состояние

персонала таким образом, чтобы он адекватно соответствовал поставленным перед ним задачам.

Традиционное предприятие имеет выраженную степень иерархии, которая ориентирована на контроль и организационную структуру управления с жестко фиксированными функциями подразделений. Это – так называемая бюрократическая организация.

Полярная шкала стилей управления персоналом [1] приведена в таблице.

Таблица – Стили управления персоналом

Рыночный (западный) стиль	Социалистический стиль
Статус кадровой службы высок — директор по персоналу входит в совет директоров и отвечает за формирование политики по персоналу, согласованной с общей стратегией развития	Статус отдела кадров (ОК) довольно низок — это всего лишь "исполнительный механизм", имеющий второстепенное значение в управлении
Служба персонала занимается широким спектром задач: от планирования персонала с учетом будущих изменений бизнеса до формирования благоприятного климата в организации и мотивации сотрудников	Традиционные функции ОК — административно-учетные (кадровое делопроизводство, отслеживание правовых вопросов, контроль за соблюдением трудовой дисциплины)
Кадровая служба занимается широким спектром задач: от планирования персонала с учетом будущих изменений бизнеса до формирования благоприятного климата в организации и мотивации сотрудников	ОК занимается традиционными функциями: административно-учетными (кадровое делопроизводство, отслеживание правовых вопросов, контроль за соблюдением трудовой дисциплины)
Планирование регулярного обучения это слабо либо сильно формализовано	Планирование обучения осуществляется на уровне производственных планов предприятия
Планирование регулярного тестирования отсутствует, решения об обучении и изменении должности принимаются независимым начальником, как правило, без оглашения мотивов этих решений	Широко применяется тестирование персонала (на этапе найма, аттестации и пр.), по результатам которого принимаются решения о необходимости обучения, изменения должностного оклада, продвижения по служебной лестнице

Современное предприятие ориентировано на управление процессами и управление персоналом. При этом последнее имеет решающее значение.

Актуальность управления персоналом обусловлена тем, что процессы реформирования, в которые включено предприятие (например, в соответствии с требованиями международных стандартов необходима командная работа по процессам с соответствующим подбором экспертов) невозможны без изменения требований к сотрудникам и в первую очередь к самому персоналу управления. Эти изменения касаются: инновационных способностей, способностей к разрешению конфликтов, умений создать сплоченную команду и организовать групповую работу.

Проблемы экономического роста и трудности производства конкурентоспособной продукции приводят к необходимости реализации новых процессов службы персонала предприятия. Эти новые процессы

определяются системой качества предприятия относительно службы персонала.

Новые процессы управления персоналом включают:

- стратегическое планирование персонала;
- оценку, самооценку и тестирование персонала;
- развитие персонала;
- развитие предпринимательства;
- развитие информационного взаимодействия персонала;
- разработку концепции деловой активности персонала.

Ниже рассматривается более подробно только один из новых процессов управления персоналом.

Оценка, самооценка и тестирование. Вышеизложенные задачи требуют анализа корпоративной культуры и карьерного планирования, оценивания уровня мотивации и уровня командной работы с целью улучшения персонала. Для проведения этого анализа необходимо иметь объективные и субъективные данные о персонале. Эти данные могут быть получены путем оценки, самооценки и тестирования персонала.

Накопленный собственный материал исследований позволяет систематизировать различные факторы мотивации и стимулирования. Разработанная авторами модель взаимосвязи уровня вовлеченности персонала и степени выполнения требований и ожиданий персонала представлена на рисунке 1.

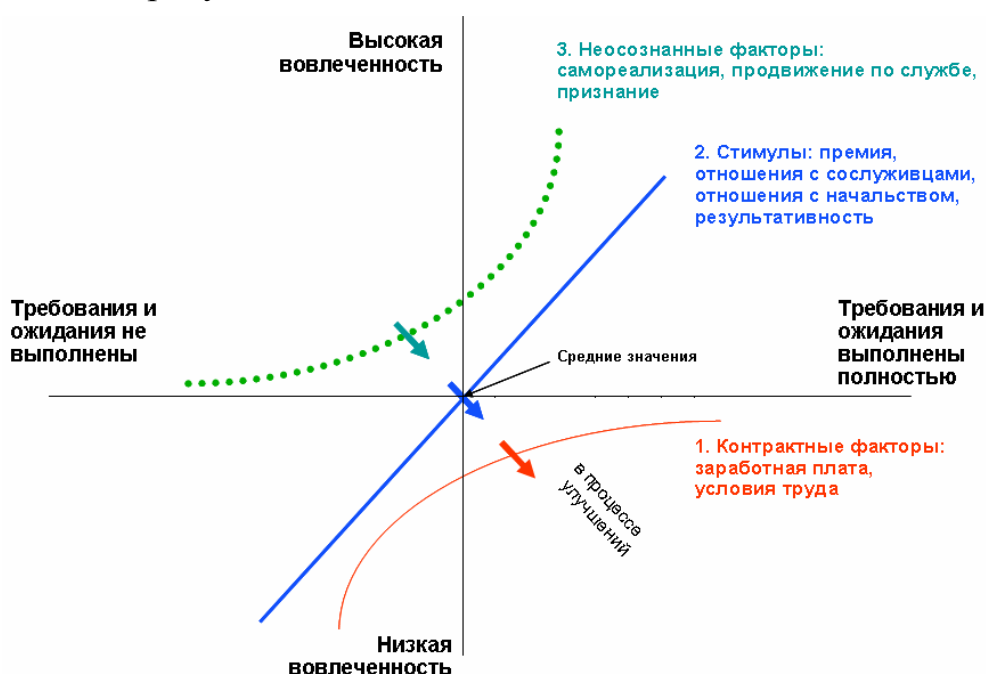


Рисунок 1 – Модель вовлеченности персонала

Модель вовлеченности персонала включает три основные группы мотивирующих факторов (стимулов). Первая группа включает базовые, контрактные факторы, например, такие как заработная плата и условия

труда. Вторая группа факторов включает следующие стимулы: премия, отношения с сослуживцами, отношения с начальством, результативность и др. К третьей группе относятся такие неосознанные факторы как самореализация, продвижение по службе, признание и др.

Невыполнение требований первой группы факторов приводит к низкой вовлеченности персонала. Однако полное выполнение этих требований не может привести к высокой вовлеченности.

Значительное повышение вовлеченности с использованием стимулирующих факторов второй группы возможно лишь за счет полного выполнения постоянно растущих требований и ожиданий (например, в отношении премии), что в большинстве случаев невозможно.

Использование неосознанных мотивирующих факторов, относящихся к третьей группе, может существенно повысить степень вовлеченности, если эти факторы определены индивидуально для каждого сотрудника. В настоящее время в большинстве российских организаций этим условием пренебрегают.

Существует закономерность перехода факторов из одной группы в другую. Как правило, стимулирующие факторы второй группы закрепляются в контракте и становятся факторами первой группы.

Разработанная модель была апробирована в пилотном исследовании, которое включало оценку и самооценку руководителей служб Куйбышевской железной дороги по специально разработанным анкетам. Анализ мотивирующих факторов проведен по 10-балльной шкале (0 – незначимый фактор, 10 – фактор с очень высокой важностью).

Результаты анализа важности мотивирующих факторов представлены на рисунке 2.

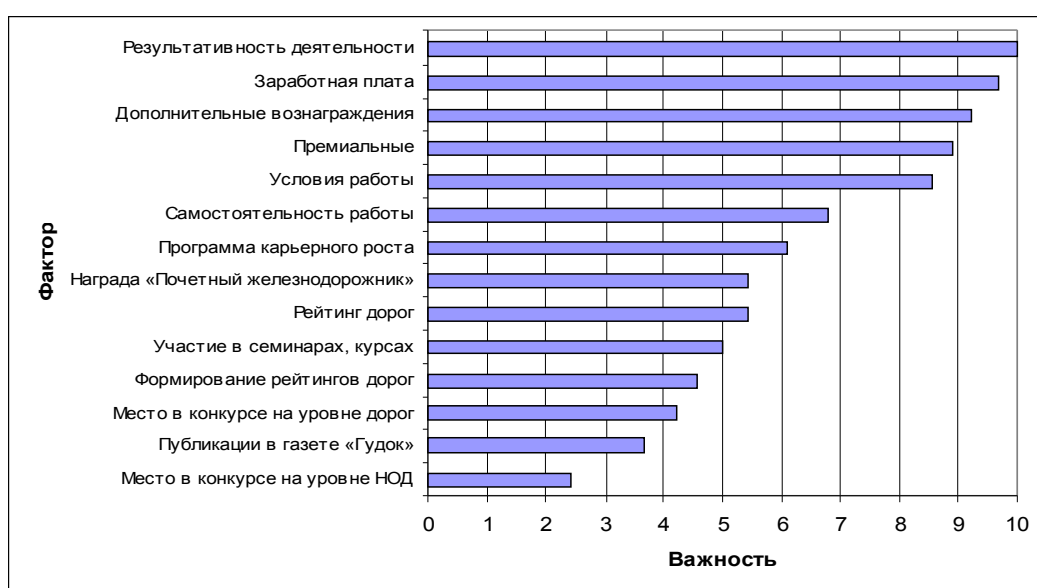


Рисунок 2 – Анализ важности мотивирующих факторов

Анализ результатов исследования по модели вовлеченности представлен на рисунке 3. Степень выполнения требований и вовлеченность обозначена знаком ✦.

Оценка степени выполнения требований и ожиданий проводилась с учетом важности мотивирующих факторов по шкале $-20..+20$ (-20 – фактор очень важен и требования не выполнены, $+20$ – фактор очень важен и требования выполнены полностью).

По данным самооценки руководителей служб Куйбышевской железной дороги степень выполнения требований и ожиданий имеет следующие значения:

1. Базисные факторы: - 6,7; 2. Стимулы: - 11,1; 3. Неосознанные факторы: + 0,4



Рисунок 3 – Результаты самооценки руководителей служб КбшЖД

Выводы. Результаты проведенного предварительного исследования по разработанной модели позволяют выделить три основные группы многочисленных факторов мотивации, определить текущее отношение к ним сотрудников и демонстрируют потенциал существенного роста вовлеченности руководящего персонала служб с использованием стимулирующих и мотивирующих факторов второй и третьей группы.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Всеобщее Управление качеством/ О.П. Глудкин и др.- М.: Радио и связь, 1999.- 600 с.
- [2] Согласование типов процессов системы менеджмента качества и характеристик персонала/ А.Я. Дмитриев, Н.Е. Петрова, В.В. Демин, А.П. Сарычев, Г.Л. Юнак // «Развитие через качество – теория и

практика»: Труды VI Международной конференции.- Тольятти, 2002.- С.92-98.