

Жеребина Арина Сергеевна,
Студент, УрГУПС

Кокшаров Владимир Алексеевич,
д.э.н., УрГУПС

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА: ПРОБЛЕМЫ И КРИТЕРИИ

Аннотация. В статье рассматривается проблема оценки эффективности системы мотивации персонала в структурных подразделениях предприятий железнодорожного транспорта на примере дистанции пути.

Ключевые слова: Мотивация персонала, оценка эффективности, железнодорожный транспорт, удовлетворенность трудом, вовлеченность персонала, кадровый менеджмент.

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется возрастающей ролью человеческого капитала как ключевого фактора конкурентоспособности предприятия. В сфере железнодорожного транспорта, где обеспечение безопасности, надежности и бесперебойности перевозочного процесса напрямую зависит от качества работы персонала, проблема построения эффективной системы мотивации приобретает особую значимость. Структурные подразделения предприятий железнодорожного транспорта, такие как дистанции пути, представляют собой специфические объекты управления, деятельность которых связана с высокой ответственностью, стандартизированными операциями, сезонностью работ и территориальной распределенностью.

Эффективность системы мотивации в таких условиях не может оцениваться исключительно по формальным показателям. Необходим комплексный подход, учитывающий, как экономические результаты деятельности, так и социально-психологические аспекты, определяющие вовлеченность и лояльность персонала. Целью данной статьи является систематизация теоретических подходов к оценке эффективности мотивации и обоснование критериального аппарата, применимого к структурным подразделениям предприятий железнодорожного транспорта.

Теоретические основы исследования мотивации персонала

Мотивация в кадровом менеджменте представляет собой динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. В современной управленческой практике мотивацию рассматривают в двух аспектах: как индивидуальную систему мотивов работника и как систему действий организации по побуждению сотрудников к достижению поставленных целей.

В основе любого трудового поведения лежит потребность – осознанное ощущение недостатка в чем-либо, вызывающее побуждение к действию. Преобразованная в конкретную цель, потребность формирует мотив – внутреннее, субъективное побуждение человека к деятельности. Важным понятием, сопряженным с мотивацией, является стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний, с помощью которых руководство формирует или корректирует мотивацию работника.

Эволюция научной мысли в области мотивации привела к формированию двух крупных групп теорий: содержательных и процессуальных. Содержательные теории фокусируются на идентификации внутренних потребностей, заставляющих людей действовать. Классическая пирамида потребностей А. Маслоу рассматривает иерархический порядок их удовлетворения: от базовых физиологических и потребностей в безопасности до



социальных потребностей, потребностей в уважении и самоактуализации. Практическая ценность этой теории заключается в необходимости диагностики актуальных потребностей различных категорий работников.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга разделяет все факторы, влияющие на отношение к работе, на «гигиенические» и «мотиваторы». Гигиенические факторы предотвращают неудовлетворенность, но не ведут к повышению производительности, тогда как мотиваторы напрямую стимулируют высокие результаты. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда выделяет три ключевые потребности высшего уровня: во власти, успехе и причастности, диагностика которых позволяет эффективно распределять задачи.

Процессуальные теории исследуют динамику мотивационного процесса, анализируя, как человек распределяет усилия для достижения целей. Теория ожиданий В. Врума утверждает, что сила мотивации зависит от ожидания того, что усилия приведут к желаемому результату, результат повлечет вознаграждение, и это вознаграждение будет для работника ценным. Теория справедливости Дж. Адамса гласит, что люди субъективно оценивают соотношение своих затрат и результатов в сравнении с другими сотрудниками. Комплексная модель Портера-Лоулера интегрирует элементы предыдущих теорий, показывая, что достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и осознания своей роли, а удовлетворение является следствием справедливого вознаграждения.

Специфика мотивации в структурном подразделении железнодорожного транспорта

Структурное подразделение представляет собой не просто механического исполнителя предписаний вышестоящего руководства, а сложную социально-экономическую систему, обладающую собственной спецификой, которая накладывает существенный отпечаток на механизмы мотивации персонала. На примере дистанции пути – типичного структурного подразделения железнодорожного транспорта – можно выделить ряд ключевых особенностей.

Во-первых, ориентация на достижение конкретных операционных целей в рамках общей стратегии компании: обеспечение безопасности движения, бесперебойное функционирование инфраструктуры, выполнение планов ремонта. Это задает жесткие рамки для системы мотивации: она должна быть нацелена на безусловное соблюдение технологических регламентов и высокую дисциплину.

Во-вторых, наличие непосредственного ежедневного контакта между руководителем и подчиненными, что создает условия для персонифицированного мотивационного воздействия с учетом специфики каждого работника и категории персонала.

В-третьих, гетерогенность коллектива подразделения, включающего инженерно-технических работников, рабочих основных профессий и вспомогательный персонал. Каждая из этих групп имеет свои мотивационные приоритеты: для рабочих ключевыми выступают справедливость оплаты и понятные критерии премирования, для инженерных работников – признание достижений, карьерный рост, участие в рационализаторской деятельности.

Особую роль в адаптации корпоративной мотивационной политики играет линейный руководитель, который наделен полномочиями по распределению переменной части оплаты труда и применению инструментов нематериального поощрения. Кроме того, специфика деятельности дистанции пути определяется такими факторами, как особый характер и условия труда, бригадный характер большинства производственных операций, цикличность и сезонность процессов, территориальная распределенность подразделения, а также влияние отраслевой культуры и традиций.

Методологический аппарат оценки эффективности мотивации

Оценка эффективности мотивации представляет собой комплексный диагностический процесс, целью которого является определение степени достижения поставленных целей и выявление направлений для корректировки. Эффективность мотивации в управленческом смысле – это мера соответствия достигнутых результатов, как экономических, так и социально-психологических, затраченным на мотивационные мероприятия ресурсам.



Для проведения оценки формируется система критериев, разделяемых на две взаимодополняющие группы. Объективные критерии отражают измеримые результаты деятельности подразделения, на которые прямо или косвенно влияет мотивация. К ним относятся:

1. Показатели производительности и качества труда
2. Экономические показатели
3. Показатели стабильности кадров
4. Показатели дисциплины

Субъективные критерии призваны измерить внутреннее состояние персонала, его отношение к работе и организации. Ключевыми критериями здесь являются:

1. Удовлетворенность трудом
2. Уровень вовлеченности
3. Лояльность и приверженность
4. Социально-психологический климат.

Выбор конкретных методов оценки зависит от доступных ресурсов, целей диагностики и специфики подразделения. Ключевыми методами являются:

- Анализ документов и статистики для оценки объективных критериев.
- Социологические опросы и анкетирование для массовой оценки удовлетворенности и вовлеченности по стандартизированным методикам.
- Глубинные интервью и фокус-группы с ключевыми сотрудниками и руководителями для выявления скрытых проблем и мотивов.
- Метод экспертных оценок для получения профессионального мнения специалистов по персоналу и руководителей.
- Метод пилотных проектов и сравнения результатов до и после изменений для установления прямых причинно-следственных связей.

Наиболее полную и достоверную картину дает не один метод, а их разумная комбинация – триангуляция. Например, рост производительности при одновременном падении удовлетворенности является сигналом о риске выгорания. Снижение текучести на фоне улучшения показателей вовлеченности четко свидетельствует об успехе программ удержания персонала.

Особенности применения методологии на предприятиях железнодорожного транспорта

Применительно к структурным подразделениям железнодорожного транспорта, таким как дистанция пути, применение рассмотренной методологии имеет ряд особенностей. Во-первых, в системе объективных критериев приоритетное значение приобретают показатели безопасности движения и соблюдения технологической дисциплины, которые должны рассматриваться не как отдельные индикаторы, а как базовые условия, определяющие возможность получения вознаграждения.

Во-вторых, в силу территориальной распределенности подразделений и бригадного характера труда, особое значение приобретает анализ групповой эффективности на уровне производственных участков и бригад. Важно оценивать не только индивидуальные результаты, но и показатели сплоченности коллектива, взаимозаменяемости, качества взаимодействия.

В-третьих, для предприятий железнодорожного транспорта характерна высокая степень регламентации трудовых процессов, что требует включения в систему оценки показателей, отражающих соблюдение технологических норм и стандартов.

В-четвертых, оценка эффективности мотивации должна учитывать сезонный характер многих видов работ и связанную с этим неравномерность нагрузок, которая находит отражение в показателях использования рабочего времени и компенсационных выплат.



Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Эффективность системы мотивации персонала в структурных подразделениях предприятий железнодорожного транспорта не может быть оценена на основе какого-либо одного показателя. Необходим комплексный подход, интегрирующий объективные и субъективные критерии, а также учитывающий отраслевую специфику.

Объективные критерии оценки включают показатели производительности и качества труда, экономические показатели, стабильность кадров и состояние дисциплины. Субъективные критерии – удовлетворенность трудом, вовлеченность, лояльность и социально-психологический климат. Наиболее достоверные результаты дает сочетание различных методов сбора информации: анализа документов, социологических опросов, интервью и экспертных оценок.

Особенностями применения данной методологии являются приоритет показателей безопасности, необходимость оценки как индивидуальной, так и групповой эффективности, учет высокой степени регламентации процессов, а также сезонный характер многих видов работ.

Разработанный методологический аппарат может служить основой для проведения прикладных исследований по оценке эффективности действующих систем мотивации в структурных подразделениях предприятий железнодорожного транспорта и выработки обоснованных рекомендаций по их совершенствованию

Список литературы:

1. Соломандина, Т. О. Управление персоналом в современных условиях / Т.О. Соломандина. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 312 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2022. – 208 с.
3. Герцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Снайдерман. – М.: Вершина, 2021. – 240 с.
4. Врум, В. Труд и мотивация / В. Врум. – СПб.: Питер, 2020. – 400 с.
5. Адамс, Дж. С. Теория справедливости в организациях / Дж. С. Адамс // Психология труда и организационная психология. – 2019. – Т. 12. – С. 88–102.
6. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2021. – 352 с

