(cc) BY

Дорогов Евгений Борисович
студент
Научный руководитель
Селина Ольга Викторовна
канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
университет путей сообщения»
г. Екатеринбург, Свердловская область

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Аннотация*: в статье описываются экономические эффекты при возможном внедрении проекта для предприятия, позволяющего увеличить производительность за счет управления мотивацией.*

Ключевые слова*: система, мотивация, персонал, инновации, железнодорожный транспорт.*

Инновационное развитие железнодорожного транспорта требует новых подходов к управлению предприятием и его ресурсами, основным из которых является персонал. Анализ проблем, возникших в сфере железнодорожного транспорта, позволил выявить следующие ключевые моменты, которые более всего сдерживают динамику инновационного процесса: низкий технический уровень развития специализированного отечественного машиностроения в условиях длительного недофинансирования; территориальные диспропорции в развитии инфраструктуры железнодорожного транспорта, транспортной обеспеченности регионов и развития пропускной способности железнодорожных линий; критическая недостаточность инвестиционных ресурсов по причине низкой рентабельности отрасли и отсутствие инвестиционной составляющей в тарифе; низкий уровень мотивации персонала.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Слабая трудовая мотивация в свою очередь обусловлена отрицательным влиянием ряда социально-экономических факторов. К таким факторам относятся следующие: ослабление позиций предприятий железнодорожного транспорта на рынке труда, вызванное сокращением разрыва в оплате труда и предоставлением менее привлекательного социального пакета по сравнению с ведущими отраслями; высокий удельный вес ручного, тяжелого и низкоквалифицированного труда при ремонте и содержании подвижного состава и других технических средств; отсутствие соответствующей социально-психологической и информационной подготовки персонала при проведении структурной реформы на предприятиях железнодорожного транспорта; недостаточная согласованность в механизмах формирования кадровой и социальной политики, вызванная устареванием методических подходов к формированию системы управления персоналом на железнодорожном транспорте, к оценке кадрового потенциала транспортной организации.

Указанные проблемы требуют нового подхода к управлению мотивацией персонала на предприятиях железнодорожного транспорта. При этом инновационное развитие отрасли определяет потребность: в специалистах, востребованных и в других отраслях экономики; в сфере маркетинга и организации продаж, информационных технологий, экономики и финансов, юриспруденции, менеджмента; повышении квалификации технических специалистов для работы с новыми типами подвижного состава и технических средств; формировании корпоративной управленческой культуры. Основное внимание на современном этапе должно быть уделено повышению мотивации персонала.

В научной литературе широко используются термины «мотивационная система», «система мотивации персонала» или «системы мотивации личности», тем не менее последовательное и комплексное раскрытие понятия «система управления мотивацией персонала» в литературе отсутствует. Основные элементы системного подхода, рассмотрение которых необходимо с точки зрения обоснования определения системы управления мотивацией персонала, перечислены ниже.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

1. Согласно теории Р.Л. Акоффа, существуют реальные и концептуальные системы. Социально-экономические системы, безусловно, реальны, так как реально существует взаимосвязь между их компонентами. При этом концептуальное, теоретическое представление о такой системе, ее структуре, компонентах и их взаимосвязи может быть полным или адекватным, что определяется уровнем развития научного знания [1]. Предлагаемый автором методический подход к интерпретации понятия «система управления мотивацией персонала» позволяет раскрыть наиболее существенные компоненты данной системы и связи между ними, но, безусловно, не является всеобъемлющим. Остаются за пределами рассмотрения психологические механизмы и методы управления мотивацией, основанные на глубоком изучении структуры личности, учете мотивационного влияния эмоциональных состояний, темперамента, волевых качеств личности и т. д.

2. В. Н. Садовский в своем научном труде «Основания общей теории систем» писал, что «целеустремленность, нацеленность на достижение определенных результатов является важнейшим свойством системы, определяющим ее место, роль и функции во внешней среде» [2]. Общество в целом является «внешней средой» для системы управления мотивацией персонала. Рассматривая систему управления мотивацией персонала как сложную социально-экономическую систему, важно выделить подсистемы, элементы и связи, раскрывающие способы достижения цели системы, специфику применяемых стимулов для формирования мотивов у персонала в определенном обществе.

3. Системы характеризуются иерархическим строением, при этом, по мнению Дж. Риггса, каждый элемент системы может рассматриваться как самостоятельная система, состоящая из более простых компонентов [3]. Состав и иерархия элементов системы, по мнению ряда исследователей, определяются системообразующим фактором. Таким системообразующим значением является цель социально-экономических систем. Можно признать, что целью системы управления мотивацией персонала является формирование определенного отношения персонала к производственному процессу, что, в свою очередь,

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

направлено на повышение эффективности деятельности всего предприятия. Таким образом, результат функционирования системы управления мотивацией персонала, ее цель определяет необходимое значение системообразующего признака, характер иерархического строения и механизм ее функционирования.

4. Любая система определяется степенью устойчивости (равновесия), которая изменяется во времени [4]. Фактор времени, с точки зрения автора, является «системообразующим» и «системоразрушающим» фактором.

Таким образом, система управления мотивацией персонала находится под влиянием «жизненного цикла» предприятия и может в соответствии с его стадией изменять структуру, свойства, функции и механизмы воздействия на персонал. На основе изложенных положений системного подхода и выработанных представлений о сущности мотивации персонала можно дать общее определение системы управления мотивацией персонала. Система управления мотивацией персонала представляет собой совокупность управленческих воздействий, побуждающих персонал на каждой стадии жизненного цикла предприятия к высокопроизводительному труду. На первом этапе формирования системы управления мотивацией персонала должен проводиться анализ действующей системы управления персоналом и мотивацией персонала на предприятии железнодорожного транспорта.

На втором этапе исследуются внешние и внутренние факторы, влияющие на систему управления мотивацией персонала: социально-экономическое и техническое развитие страны, ее официальная политика, конкуренция; корпоративная культура на предприятии, организационная структура, инновационное развитие, объем производства. На третьем этапе выполняется оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности ее системы управления мотивацией персонала. Для этой цели используется метод SWOT-анализа в управлении персоналом. В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью SWOT-анализа выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать. С учетом результатов анализа внеш-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

них факторов, сильных и слабых сторон в области управления персоналом на предприятии железнодорожного транспорта, транспортной стратегии страны обосновываются стратегические цели системы управления мотивацией персонала: повышение эффективности управления персоналом, профессиональное и социальное развитие кадров. В зависимости от стратегических целей, источников и объема финансирования формируется перечень проектов системы управления мотивацией персонала на железнодорожном транспорте. В общем виде проект системы управления мотивацией персонала организации состоит из технико-экономического обоснования целесообразности и необходимости формирования системы управления мотивацией персонала, задания на проектирование, общего организационного проекта. Процесс разработки и внедрения проекта системы управления мотивацией персонала состоит из трех стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения. Технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости формирования системы управления мотивацией персонала (ТЭО) предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности формирования системы управления мотивацией и включает следующие разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления персоналом, цели и критерии формирования системы управления мотивацией персонала, ожидаемые технико-экономические результаты от внедрения системы управления мотивацией персонала, выводы и предложения. Основным разделом ТЭО является «характеристика существующей производственной системы и системы управления», которая включает: результаты анализа производственной системы и ее основных элементов; результаты анализа системы управления персоналом и его мотивацией и ее составных частей; перечень и характеристика недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления персоналом (в том числе по отдельным составляющим их элементам); оценка производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления персоналом и по составляющим их элементам, а также ухудшения технико-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

экономических и социальных показателей деятельности. Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта системы управления мотивацией персонала организации. В состав ЗО необходимо включить разделы, в которых раскрываются: основание разработки проекта системы управления мотивацией персонала; цель разработки проекта; результаты анализа состояния производства и управления персоналом; требования к построению системы управления мотивацией персонала; предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления персоналом; технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта системы управления мотивацией персонала; состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта; порядок приемки проекта совершенствования системы управления мотивацией персонала; источники информации, используемые при разработке проекта; сроки разработки проекта и источники финансирования.

Важнейшим разделом этапа ЗО являются «требования к построению системы управления мотивацией персонала», которые содержат формулировку требований к системе управления мотивацией персонала в целом, а также к подсистемам. В нем излагаются важнейшие закономерности, принципы и методы построения системы управления мотивацией персонала и отдельных ее частей (подсистем, элементов). В разделе приводятся требования к качеству выполнения функций системы управления мотивацией персонала.

С учетом того, что проект предусматривает вложение инвестиций, расчет его экономической эффективности проводится по общепринятым методическим показателям: чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект; индекс доходности (ИД); срок окупаемости; рентабельность инвестиций. Этап внедрения проекта системы управления мотивацией персонала включает следующие стадии: материально-техническую подготовку, профессиональную подготовку управленческих работников, социально-психологическую подготовку работников организации, разработку системы стимулирования внедрения проекта, опытное внедрение и внедрение проекта,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

контроль за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта. Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на этапе общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по закупке и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом. Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работ в новых условиях функционирования системы управления мотивацией персонала. Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности внедрение системы управления мотивацией персонала. Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в подготовке специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. Финансирование расходов на разработку и внедрение системы управления мотивации персонала может осуществляться за счет собственных и заемных средств.

Основными направлениями инвестиций являются: создание отдела по управлению мотивацией персонала; определение потребности в профессиональном обучении рабочих и укомплектование предприятия высококвалифицированными кадрами; разработка и внедрение образовательных программ в сфере профессиональной подготовки рабочих кадров с целью получения, непрерывного расширения и углубления профессиональных знаний в области инновационных технологий на железнодорожном транспорте; разработка трехуровневой системы премирования персонала; оптимизация социальной поддержки персонала предприятий железнодорожного транспорта. Контроль за ходом внедрения должен осуществлять руководитель организации, а также ответственные исполнители по отдельным подсистемам системы управления мотивацией персонала. Особое значение при формировании системы управления мотивацией персонала должна занимать увязка методов мотивации персонала и инновационное развитие предприятия железнодорожного транспорта.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Основными инновационными проектами на железнодорожном транспорте являются: развитие высокоскоростного движения; создание системы технического обслуживания скоростной и высокоскоростной инфраструктуры и подвижного состава; модернизация основных объектов инфраструктуры; внедрение комплексных устройств диагностики обеспечения безопасности движения поездов; разработка новых технических требований к технике и технологии; строительство новых железнодорожных линий. В качестве положительных социальных эффектов от внедрения данных инновационных проектов могут выступать: новые рабочие места; улучшение условий труда, отдыха и быта, медицинского обслуживания работников на уровне рациональных норм; рост совокупных доходов квалифицированных работников; повышение содержательности и творческой составляющей трудовой деятельности.

Таким образом, изложенные методические положения к формированию эффективной системы управления мотивацией персонала требуют дальнейшего уточнения и их реализация обеспечит достижение целей предприятия посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой посредством комплексного стимулирования на основе внедрения инноваций, являющегося предметом интереса персонала предприятий железнодорожного транспорта.

Список литературы

1. Акофф Р.Л. О целеустремленных системах / Р.Л. Акофф, Ф.Э. Эмери; под ред. И.А. Ушакова. – 2-е изд. – М.: Изд. ЛКИ, 2009. – 272 с.

2. Садовский В.Н. Основания общей теории систем: логико-методологический анализ / В.Н. Садовский. – М.: Наука, 1974. – 280 с.

3. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Дж. Риггс. – М.: Прогресс, 1972. – 340 с.

4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)