

Мотивація персоналу підприємств залізничного транспорту

Синікова О. М., Паламарчук І. В., УкрДАЗТ, м. Харків

Серед комплексу проблем менеджменту особливу роль грає проблема вдосконалення управління персоналом залізничного підприємства. Завданням цієї області менеджменту є підвищення ефективності виробництва за рахунок всебічного розвитку і розумного застосування творчих сил людини, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи. Управління персоналом включає багато складових. Серед них: кадрова політика, відносини у колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займає визначення способів підвищення продуктивності, шляхів росту творчої ініціативи, а також стимулювання і мотивація працівників.

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства залізничного транспорту.

Існує кілька мотиваційних типів, кожен з яких описує характерна поведінка людини в організації. Мотиваційні типи можна розділити на два класи:

1) клас мотивації, що уникається (уникаєма мотивація - людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки);

2) клас мотивації, що досягається (досягаєма мотивація - людина веде себе так, щоб досягти певних рубежів, до яких він прагне).

Кожна людина являє собою поєднання всіх або деяких із мотиваційних типів в певній пропорції. Таким чином, кожна людина описується мотиваційним профілем, що показує, якою мірою в ньому присутній кожен мотиваційний тип. Умовно частка мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний характер мотивації повністю відсутня) до 100 (людина описується «чистим» мотиваційним типом), а сума всіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють такі «чисті» типи мотивації: люмпенізований (уникаємий клас); інструментальний (досягаємий клас); професійний (досягаємий клас); патріотичний (досягаємий клас); господарський (досягаємий клас).

Кожна людина з точки зору його мотивації представляє собою поєднання в деяких пропорціях п'яти чистих мотиваційних типів. Розглянемо їх детальніше.

Люмпенізований тип (відноситься до уникаємого класу мотивації):

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль.

Інструментальний тип (відноситься до досягаємого класу мотивації):

- цікавить ціна праці, а не його зміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- важлива обґрунтованість ціни, не бажає «подачок»;
- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

Професійний тип (відноситься до досягаємого класу мотивації):

- цікавить зміст роботи;
- не згоден на нецікаві для нього роботи скільки б за них не платили;
- цікавлять важкі завдання - можливість самовираження;
- вважає важливою свободу в оперативних діях;
- важливо професійне визнання, як кращого в професії.

Патріотичний тип (відноситься до досягаемого класу мотивації):

- необхідна ідея, яка буде їм рухати;
- важливо суспільне визнання участі в успіху;
- головна нагорода - загальне визнання незамінності в фірмі.

Господарський тип (відноситься до досягаемого класу мотивації):

- добровільно приймає на себе відповідальність;
- характеризується загостреною вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

Виходячи з цього, розглянемо методику побудови мотиваційного профілю персоналу підприємства залізничного транспорту.

1. Збір інформації починається з підготовки анкети для обстеження. При її складанні необхідно розробити підстави класифікації персоналу на обстежувані групи (наприклад, підрозділу, вікові групи, професійні групи і т.п.), так як система стимулювання може створюватися індивідуально для кожної групи. За підготовкою анкети слідує проведення опитування. При проведенні тестування співробітникам пропонується відповісти на закриті питання. Відповіді сформульовані таким чином, що кожен з них відповідає якому-небудь типу мотивації. У респондента є можливість дати дві відповіді на більшість питань. Це зроблено з тією метою, щоб визначити не тільки переважний тип, а всю структуру трудової мотивації даної людини.

2. Обробка результатів анкетування. Її можна проводити для кожної групи по кожному класифікаційною ознакою окремо і для всього колективу.

В результаті аналізу результатів отримаємо структуру переважаючих типів мотивації по групах. Середні індекси мотивації по групі або середні ранги мотиваційних типів показують, які типи форм стимулювання застосовні, нейтральні або заборонені для даної групи. Результат останнього розрахунку показує, які типи мотивації не є домінуючими (вони знаходяться на другому місці, але зате зустрічаються часто) і можуть проявитися при неадекватному стимулюванні.

Тепер наведемо деяку класифікацію форм стимулювання та їх відповідність мотиваційним типам:

1. Негативні - незадоволення, покарання, загроза втрати роботи.
2. Грошові - заробітна плата, включаючи всі види премій і надбавок.
3. Натуральні - купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін..
4. Моральні - грамоти, почесні знаки, подання до нагород, дошка пошани тощо.
5. Патерналізм (турбота про працівника) - додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.
6. Організаційні - умови роботи, її зміст і організація.
7. Залучення до співволодіння та участі в управлінні.

Отже, на людину, яка описується деяким мотиваційним профілем, з метою змінити його поведінку в організації, виявляється вплив у формі деякого стимулу. Отримавши стимул, людина реагує на нього у відповідності зі своїм мотиваційним профілем.

Ця реакція може бути позитивною – і людина змінить свою поведінку так, як це задумувалося; нейтральною; негативною, коли небажана поведінка тільки посилюється

Таким чином, визначення мотиваційного профілю персоналу підприємств залізничного транспорту дає змогу більш ефективно управляти робітниками для забезпечення ефективної роботи підприємства в цілому.