
МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ РАБОТНИКА ОАО «РЖД»

Логунов Олег Геннадьевич,

аспирант кафедры экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета; olegnomer9@yandex.ru

Рассматриваются потребности и мотивация персонала ОАО «РЖД». Выявляются особенности мотивационного профиля работника данной компании.

Ключевые слова: мотивация персонала, потребность, мотивационный профиль.

В настоящее время, очевидно, что каждый работодатель в целях повышения эффективности функционирования организации должен в первую очередь предоставлять своим работникам возможности для удовлетворения материальных потребностей персонала, обеспечивать ему безопасную работу и гарантировать благоприятные отношения по горизонтали и вертикали. Таким образом, работник компании должен иметь реальную возможность для своей производственной самореализации и реализации духовных ценностей, связанных с работой.

В современных условиях повышение конкурентоспособности организации, рост производительности или качества труда, сокращение издержек невозможны при недостаточной мотивации персонала. В свою очередь, эффективное управление персоналом невозможно без понимания мотивов людей, побуждающих их выполнять определенные действия, направленные на удовлетворение своих потребностей в процессе трудовой деятельности. Поэтому важнейшей задачей каждого современного руководителя является построение эффективной системы мотивации сотрудников. Однако создание такой системы невозможно без предварительного изучения мотивационной сферы сотрудника.

Весомый вклад в развитие теории и практики трудовой мотивации внесли представители научной школы управления Ф. Тейлор, Ф. Гилбретт и Л. Гилбретт, Г. Эмерсон. Наиболее значительно научное сообщество обогатилось рядом содержательных и процессуальных теорий мотивации, авторами которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум.

Как известно, первыми двумя стадиями мотивационного процесса являются возникновение потребностей и поиск путей удовлетворения данных возникших потребностей. Отметим, что сам процесс мотивации имеет четкую

структуру, однако существует ряд факторов, которые сильно усложняют процесс мотивации. К числу этих факторов можно отнести:

- неочевидность мотивов;
- изменчивость мотивационного процесса;
- разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей.

Таким образом, для каждой конкретной организации возникает потребность изучения мотивов трудового поведения ее работников, что в конечном счете дает возможность понять материальные и нематериальные ценности сотрудников, а, значит, найти «ключ» к повышению мотивации всего персонала организации, влияя тем самым на основные показатели эффективности ее функционирования. Решение данной задачи возможно путем составления мотивационного профиля работника организации – некоей совокупности данных о мотивирующих факторах сотрудника, представленные в графическом виде, на основании которых можно судить о значимости каждого мотиватора для сотрудника. При этом, мотиваторы – те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность, поскольку соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент не удовлетворены частично или полностью.

Но прежде всего, следует отметить, что данный мотивационный профиль в общероссийском масштабе имеет некоторые характеристики или детерминанты, которые присущи многим россиянам, осуществляющим трудовую деятельность. Эти детерминанты зачастую могут определяться как основные ценности, типичные поведенческие характеристики и представления о себе работников. Подтверждается данное предположение рядом исследований научного сообщества.

А.Л. Темницкий считает, что ведущая роль при исследовании рабочих Москвы и Московской области принадлежит таким основным мотивам, как ориентация на высокую заработную плату, на общение, на реализацию своих способностей и на гарантированную занятость. Данная точка зрения подтверждается исследованиями В.А. Хащенко, который отмечает, что на современном этапе развития России, наши работники показывают высокую ориентацию на личные ценности, среди которых большой вес имеют материальные ценности.

А.А. Русалинова одним из значимых факторов, определяющих отношение работника к труду в России, выделяет включенность сотрудника организации в трудовой коллектив, наделенный определенными характеристиками. Как отмечает А.А. Грачев, индивидуалистические тенденции в последние годы у россиян растут, хотя по-прежнему во многом у работников различных сфер проявляется значительное коллективное начало, которое выражается в стремлении оказать помощь коллегам по работе, в доверии и уважении.

Несмотря на перечисленные выше характеристики, кроме имеющейся

общности в трудовом поведении работников – граждан России, есть и серьезные отличия, которые могут проявляться как на отраслевом уровне, так и на микроуровне, т.е. на уровне предприятия.

Особый интерес представляет изучение мотиваторов с целью построения мотивационного профиля работников Открытого акционерного общества «Российские железные дороги» – одной из крупнейших государственных компаний России. Для определения мотивационного профиля работника ОАО «РЖД» нами разработана оценочная шкала, определяющая мотивационные характеристики среднестатистического сотрудника компании. В основе выбора наиболее значимых мотиваторов работников ОАО «РЖД» использована типология Ю.К. Балашова и А.Г. Коваль, которая базируется на исследовании В.И. Герчикова, включающая в себя пять мотивационных типов сотрудников: люмпенизированный, инструментальный, патриотический, профессиональный и хозяйский. Каждому из перечисленных типов соответствует определенный трудовой мотив. Приведем ниже в табличном виде вышеуказанные типы работников и соответствующую каждому из них трудовую потребность.

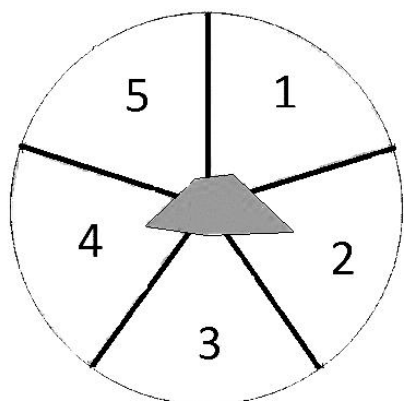
Таблица

Взаимосвязь мотивационного типа работника и его потребностей

Мотивационный тип сотрудника	Соответствующая трудовая потребность
Люмпенизированный	Отсутствие желания роста (отсутствие у работника предпочтений в выполнении работы, низкая профессиональная квалификация и отсутствие стремления к ее повышению, низкий уровень ответственности и активности, приемлемость низкого уровня оплаты труда при аналогичной оценке труда коллег)
Инструментальный	Значимость для работника обоснованной цены труда, а не его содержания (значимость своей самостоятельности)
Патриотический	Значимость общественного признания участия в успехе и незаменимости в организации (значимость идеи, которая будет стимулировать трудовое поведение работника)
Профессиональный	Значимость содержания труда, тяга к сложным заданиям как возможности самовыражения (важна свобода в оперативных действиях, профессиональное признание)
Хозяйский	Значимость возможности принять на себя ответственность (необходимы свобода действий и отсутствие контроля)

Разработанная нами шкала, основанная на пяти основных трудовых потребностях работников ОАО «РЖД», каждому из которых соответствует определенный мотивационный тип сотрудника компании, апробирована на выборке из 256 человек (руководители компании, служащие, рабочие). По половозрастным и социальным характеристикам данную выборку можно считать репрезентативной.

В ходе проведенного тестирования нами составлен мотивационный профиль работника ОАО «РЖД», представленный ниже (см. рис.).



- 1 – зона «Отсутствие желания роста»;
- 2 – зона «Значимость для работника обоснованной цены труда, а не его содержания»;
- 3 – зона «Значимость общественного признания участия в успехе и незаменимости в организации»;
- 4 – зона «Значимость содержания труда, тяга к сложным заданиям как возможности самовыражения»;
- 5 – зона «Значимость возможности принять на себя ответственность»

Рис. Мотивационный профиль работника ОАО «РЖД»

Схематично мотивационный профиль работника ОАО «РЖД» на рисунке представляет собой пятиугольник в центре круга. Как видно, наиболее значительная потребность у работников компании в обоснованной заработной плате, так считают 42% от общего числа опрошенных. 18% респондентов наиболее значимыми считают содержания труда и тягу к сложным заданиям как возможности самовыражения. Этот показатель говорит о квалифицированном персонале компании, который стремится профессионально развиваться и в будущем.

16% – так называемая опасная зона, это отсутствие желания любого роста в ОАО «РЖД». Данная категория персонала наиболее проблемная, руководству компании следует принять меры по снижению числа данных работников.

И наконец, равномерно по 12% получили зоны «Значимость общественного признания участия в успехе и незаменимости в организации» и «Значимость возможности принять на себя ответственность».

По нашему мнению, руководство ОАО «РЖД» может использовать составленный ниже мотивационный профиль в следующих целях:

– отбор персонала. Мотивационный профиль представляет возможности для усовершенствования процесса отбора персонала. Он позволяет определить не только способность человека выполнять данную работу, но и пределы его возможностей демонстрировать эффективную деятельность и способности совершенствовать свою работу. Использование мотивационного профиля в интересах отбора персонала требует, прежде всего, установления требований к желаемым профессиональным и техническим навыкам и поведению, диктуемым особенностями предлагаемого места работы. Затем мы определяем мотивационный профиль работы и выявляем те мотивационные аспекты, которые могли бы способствовать повышенной эффектив-

ности ее выполнения. Время, затраченное на анализ мотивационного профиля, поможет ОАО «РЖД» сделать собеседование более сфокусированным и продуктивным и позволит наилучшим образом сопоставить то, что предлагает претендент на работу, с тем, что требуется для ее выполнения;

– управление изменениями. Если организация стремится быть активной, следует обучить ее сотрудников всегда принимать во внимание неизбежность перемен, научить анализировать оказываемое ими влияние, переносить стрессы, развивать в себе навыки, позволяющие им и их подчиненным смело вступать в неизвестность будущего, сохраняя или даже увеличивая эффективность своей деятельности. Наиболее ценными для ОАО «РЖД» становятся сотрудники, толерантные к неопределенности и способные эффективно действовать в ее условиях;

– формирование команд. Мотивационный профиль может оказать колоссальную помощь при построении команд в организации, особенно это важно для ОАО «РЖД» сейчас, в период происходящих в компании перемен и реформ. Мотивационные профили разных работников существенно различаются между собой, поэтому руководитель, заинтересованный в формировании рабочей команды и ее успешной работе, может извлечь для себя пользу из понимания аспектов мотивации, связанных с динамикой процесса развития команды, а также тех проблем и выгод, которые обусловлены мотивационными стимулами, присущими разным людям. При построении команды выбирать следует таких людей, мотивационные профили которых показывают, что они будут успешно работать в команде, не с одним или двумя ее членами, а со всей командой в целом. Работники, отобранные в качестве кандидатов для участия в команде, должны почувствовать, что их потребности понятны и что их уникальный вклад в общее дело будет по достоинству оценен.

Таким образом, мотивационный профиль работника компании – это динамическое явление, которое может подвергаться сознательной корректировке с целью повышения производительности труда.

Список источников

1. Грачев, А.А. Мотивационный профиль российского работника в психологическом проектировании организации [текст] / А.А. Грачев // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – № 59. – С. 27 – 32.

2. Долженко, Р.А. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала [текст] / Р.А. Долженко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8. – Вып. 2 (165). – С. 70 – 75.

3. Пушкарева, К.А. Минимизация мотивационных рисков в кадровой политике компании [текст] / К.А. Пушкарева // Российское предпринимательство. – 2007. – № 8. – Вып. 1 (95). – С. 45 – 50.

4. Темницкий, А.Л. Социокультурные факторы трудового поведения промышленных рабочих в 1990-е годы [текст] / А.Л. Темницкий // Социологический журнал. – 2002. – № 2. – С. 148 – 151.

5. Харский, К.В. Ценностное управление для бизнеса [текст] / К.В. Харский. – М.: Политехника-Сервис, 2010. – 289 с.

MOTIVATIONAL PROFILE OF THE EMPLOYEE OF JSCO «RZD»

Logunov Oleg Gennadevich,

Post-graduate student of the Chair of Labor Economics and Management base, Voronezh State University; olegnomer9@yandex.ru

Requirements and personnel motivation of JSC «RZD» are considered. Features of a motivational profile of the employee this company come to light.

Keywords: motivation of the personnel, requirement, motivational profile.