

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Каракулов Фарход Зайпудинович

PhD, Высшая школа предпринимательство при КБ

Батирбекова Аида Маккамовна

PhD, и.о. доцент кафедры Финансы и цифровая экономика

10.5281/zenodo.14247813

Аннотация - Теоретические основы мотивации на железнодорожном транспорте являются важной составляющей эффективного управления персоналом в этой отрасли. Успешное функционирование железнодорожных предприятий зависит не только от технической модернизации и оптимизации процессов, но и от уровня мотивации сотрудников. В статье рассматриваются основные теории мотивации, применимые в условиях железнодорожного транспорта, такие как теория Маслоу, теория Маслоу, и теория ожиданий Врума.

Автор выделяет ключевые факторы, влияющие на мотивацию сотрудников на железнодорожном транспорте: условия труда, уровень заработной платы, возможность карьерного роста, безопасность и стабильность работы. Отдельное внимание уделено специфике работы в данной отрасли, которая характеризуется высокой ответственностью, жесткими регламентами и необходимостью обеспечения бесперебойного движения поездов.

В статье подчеркивается необходимость создания систем мотивации, ориентированных на удовлетворение потребностей работников и учет их индивидуальных особенностей. Обосновано, что правильно организованная мотивационная политика способствует повышению производительности

труда, снижению текучести кадров и улучшению качества предоставляемых услуг. В заключении автор делает вывод о важности применения комплексного подхода к мотивации персонала на железнодорожных предприятиях, который включает как материальные, так и нематериальные стимулы, а также системы профессионального развития и обучения.

Ключевые слова: мотивация, железнодорожный транспорт, теории мотивации, управление персоналом, производительность труда, материальные стимулы, нематериальные стимулы, карьерный рост, условия труда, текучесть кадров.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня «мотивация» на железнодорожном транспорте - основополагающий процесс в управлении персоналом организации, а искусство мотивировать считается важнейшей компетенцией руководителя. Мотивация работника – внутренний процесс, побуждающий к осознанному выбору работником требуемой организации его модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Мотивация ориентирована на формирование направленного поведения, основанного на интеллектуальных, а не механических подходах к принятию решения работником.

Плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. Информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, является эффективным инструментом повышения их

удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности к делам организации.

Истоки понимания такого явления как мотивация были заложены в трудах Артура Шопенгауэра, где философ впервые раскрыл его сущность в рамках закона мотивации, когда мотив, как форма каузальности (причинности) есть акт внутренней воли, а мотивация – каузальность (причинность), видимая изнутри [5].

В дальнейшем, в период активного становления теорий мотивации (XX в.), в том числе и в рамках школ менеджмента, идеи немецкого философа получили свое развитие (таблица 1).

Таблица 1 – Основные положения теорий мотивации

№ п/п	Автор(ы) и название теории	Основная идея	Понимание сущности мотивации
Содержательные теории мотивации			
1	<i>Абрахам Г. Маслоу</i> , теория человеческой мотивации	Личность представляет собой интегрированное, организованное целое. Мотивирована личность в целом, а не отдельные ее части [33, с. 46]. Сознательное желание или мотивированное поведение служат каналом, через который появляются иные намерения [33, с. 49]	Мотивация – универсальная характеристика практически любого состояния организма, отличающееся постоянством, непрерывностью, сложностью [33, с. 50]
2	<i>Герцберг И. Фредерик</i> , теория мотивации-гигиены, двухфакторная теория мотивации	Рассматривает специфику различного отношения человека к работе. Работа – способ самореализации человека. Выделены две группы факторов (мотиваторы, гигиенические), влияющие на удовлетворенность трудом. Факторы выполнения работы (мотиваторы) и ее контекста (гигиенические) являются для работников целями, к которым следует стремиться [10, с. 187]. Мотиваторы – главный источник удовлетворенности трудом [10, с. 188]	Мотивация – наличие внутритрудовых факторов, удовлетворяющих индивида и способствующих достижению целей [10, с. 188].
Процессуальные теории мотивации			

3	Джон С. Адамс, теория справедливости (равенства)	Рассматривается мотивация на основе сравнения себя с другими. Работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими работниками, и хотят изменять несправедливые [44, ст. 50].	Мотивация – правильное соотношение мотивации труда и фактора справедливого вознаграждения [17, с. 82].
4	Виктор Г. Врум, теория ожидания	Человека мотивируют не сами потребности, а ожидание того, что выбранные им действия приведут к конкретному, желаемому результату и удовлетворению [14, с. 93].	Мотивация - источник выбора, сделанного человеком на основании разных вариантов спонтанной реакции. Выбор осуществляется на базе трех элементов: ожидание, содействие, валентность [14, с. 93].
Теории мотивации, основанные на отношении человека к труду			
5	Макгрегор Д., теория X, теория Y	Невозможно сделать предсказуемыми и управляемыми большинство процессов, которые выполняет люди. Контролировать можно только рутинные процессы деятельности человека. Теория X и Y [52, с. 2]	Мотивация – учет человеческой природы (созидательной, разрушительной) в процессе воздействия руководителя на исполнителя

Окончание таблицы 1

№ п/п	Автор(ы) и название теории	Основная идея	Понимание сущности мотивации
6	Уильям Оучи, теория Z	Работники, которые вовлечены в деятельность предприятия и привержены ему будут мотивированы и стимулированы на повышение производительности [35, с. 441].	Мотивация – такое управление людьми в результате которого их совместный труд становится максимально эффективным [35, с. 441]

Сегодня ценность, ставших уже классическими, теорий мотивации способствует глубинному осознанию сущности мотивационных процессов при управлении персоналом организации. Несмотря на их очевидную пользу важно признать, что большинство современных руководителей на практике используют сочетание потребностей, внешних и внутренних факторов при управлении системой мотивации персонала с целью создания

организационного пространства, где цели работников и организации совпадают, а их совместные действия эффективны и сбалансированы.

Теория и практика менеджмента в процессе развития накопила достаточное количество трактовок понятия «мотивация». Дефиниция «мотивация» - это психологическая категория. Несмотря на это без мотивации персонала и управления ей невозможна успешная работа современного предприятия. Вследствие этого мотивация как одна из важнейших функций является обязательной в системе менеджмента каждой современной организации.

Многие исследователи отмечают, что в настоящее время сложилось множество теорий мотивации труда работников предприятия. Их отличие – междисциплинарность, формирующаяся на стыке психологии, менеджмента и экономики [3]. Сегодня персонал организации – это наиболее ценный актив предприятия, что приводит его менеджмент к пониманию того, что способность предприятия эффективно управлять своими сотрудниками является залогом его процветания в современных условиях так как данный вклад дает больший эффект, чем деньги, материалы, оборудование [4].

Отметим 5 основных направлений повышения результативности работников путем управления их мотивацией:

- стимулирование трудовой деятельности;
- повышение компетентности персонала;
- эргономичность рабочего места;
- повышение вклада персонала в ситуации принятия решений;
- нематериальная мотивация.

Стимулирование трудовой деятельности включают совершенствование системы оплаты труда и предоставление работникам возможности участвовать в корпоративном капитале и распределении прибыли.

Хотя материальные стимулы важны для любого бизнеса, постоянное повышение заработной платы не всегда приводит к устойчивой трудовой

активности. Эти стимулы предназначены в основном для краткосрочного увеличения производительности. Недостатком стимулирования трудовой деятельности является то, что одностороннее влияние только деньгами не способствует долгосрочному росту продуктивности. Существует предел денежной потребности, который определяется уровнем жизни. Когда человек достигает комфортного уровня жизни, деньги становятся лишь условием поддержания нормального психологического состояния. В таких условиях главную роль начинают играть другие факторы мотивации труда [1].

Требования со временем меняются, поэтому нельзя постоянно рассчитывать на одни и те же стимулы для поддержания одинакового уровня эффективности. В одном случае стимул может сработать, а в другом – оказаться бесполезным. Рост качества организации труда определяется:

- постановкой цели, являющейся сильным мотивационным фактором;
- наращиванием должностных функций, вносящих разнообразие в ежедневные операционных обязанностей работников, что приводит к усилению интенсивности работы.

Эргономичность рабочего места и организационного пространства – один из аспектов конкурентных преимуществ современных организаций. Это становится необходимым условием при управлении мотивацией персонала.

Стимулирование трудовой деятельности путем создания условий, соответствующих требованиям персонала, формирует его лояльность к организации [2].

При эргономичной организации рабочего место нужно соответствовать следующим требованиям:

- грамотное хранение;
- чистота рабочего места;
- минимизация беспорядка на рабочем месте;
- ежедневная готовность рабочего места для продуктивной работы.

Проблемным в мотивации сотрудников является недостаточное использование нематериальных стимулов. На практике, когда менеджеры разрабатывают системы стимулирования талантов, они часто концентрируются на материальных аспектах, пренебрегая нематериальными.

Недостаток материальных стимулов в том, что ожидаемый эффект недолговечен. Вследствие чего степень требуемой организации мотивированности персонала недостаточна и требует все новой и новой активизации.

В современных условиях, с повышением уровня образования и жизни работников, увеличивается значение внутренних вознаграждений и различных схем признания, которые, конечно, должны сочетаться с соответствующими денежными поощрениями [3].

В контексте работы в организации интересны процессуальные теории мотивации: теория подкрепления (Берренс Скиннер), теория справедливости (Джон Адамс), теория ожидания (Виктор Врум), теория мотивации (Портер-Лоулер) [4].

Итогом идей данных теорий стала теория мотивации Портера-Лоулера. Авторы сформулировали представление о возникающих в процесс осуществления трудовых действий мотивационных механизмов, объединяющее элементы теории ожиданий (Виктора Врума) и теории справедливости (Джона Адамса).

9 элементов модели мотивации Портера-Лоулера.

1. Ценность вознаграждения.
2. Вероятность вознаграждения.
3. Усилия.
4. Роль работника.
5. Способности работника.
6. Фактический результат работы.
7. Внешнее и внутреннее вознаграждение.

8. Ожидаемое вознаграждение.

9. Удовлетворение трудом.

Модель демонстрирует ситуацию, когда эффективность работника зависит от его усилий, прикладываемых в процессе решения поставленных задач и осуществления требуемой для этого совокупности действий. На характер усилий влияет ценность вознаграждения, которое работник ожидает получить за свой вклад. Модель показывает взаимосвязь получаемого вознаграждения с результатом, благодаря чему работник удовлетворяет свои актуальные потребности.

Данная модель показывает и объясняет мотивационные механизмы, которые возникают при внедрении ее в практику управления мотивацией персонала предприятия. На результативность работника влияют три фактора: вкладываемые им усилия, его способности, понимание своей роли в коллективе. Существенно осознание того что на производительность работника влияет как внешнее вознаграждение, так и внутреннее (рисунок 1).



Рисунок 1 – Содержание внешнего и внутреннего вознаграждения

Важным является получение работником внутреннего вознаграждения, которое часто зависит от содержания работы, которой он занимается. Не секрет, что степень удовлетворенности работников заработной платой оставляет желать лучшего. Поэтому оказывать влияние на процесс формирования внутреннего вознаграждения отдельно взятого работника, а также работников в ситуации совместной работы – это первостепенная задача руководителя при управлении мотивацией персонала организации. Решение данной задачи, чаще, осуществляется путем выстраивания эффективных коммуникаций с работниками, целенаправленного формирования у них чувства сопричастности к важной (социально значимой работе), максимального сближения личных и организационных целей.

Процесс управления мотивацией персонала заключается в формировании устойчивых корреляционных связей между продуктивностью работника и получения им вознаграждения, оцениваемое как справедливое. Роль руководителя заключается в создании таких условий труда, которые, с одной стороны, работают на развитие организации, с другой – оказывают воздействия на степень удовлетворенности работника трудом. Баланс внешнего и внутреннего вознаграждений, возникающий благодаря целенаправленному управлению позволяет снижать текучесть кадров, формируя кадровое ядро и сильную корпоративную культуру, позволяя организации быстро адаптироваться к быстроменяющимся внешним условиям.

Для создания эффективной системы мотивации необходимо учитывать различные теории и подходы к пониманию потребностей людей. Например, пирамида Маслоу выделяет базовые физиологические потребности на нижнем уровне и самоактуализацию на верхнем уровне. Теория Герцберга разделяет факторы на мотиваторы (например, признание) и гигиенические факторы (например, условия труда). Знание этих теорий помогает лучше понять источники мотивации сотрудников.

Оценка вероятности соотношения усилий и вознаграждения предполагает, что продуктивная работа приносит удовлетворение. Это противоречит мнению большинства менеджеров, которые, опираясь на ранние теории межличностного общения, полагали, что удовлетворение ведет к повышению производительности – то есть более удовлетворенные сотрудники работают лучше. Портер и Лоулер же утверждают, что чувство достижения вызывает удовлетворение, что, в свою очередь, повышает производительность.

Турбулентная экономическая среда и текущая непростая ситуация на рынке труда вынуждают работодателей не только бороться за талантливых сотрудников, но и учиться качественно их удерживать. Об одном из инструментов, который позволяет сохранять ключевых сотрудников, мотивируя их при этом вкладываться в достижение долгосрочных целей бизнеса.

Любой работодатель рано или поздно сталкивается с этими и другими вопросами мотивации и удержания персонала. Одним из элементов работы с долгосрочной мотивацией сотрудников может стать программа долгосрочного вознаграждения, которая предполагает, что при выполнении определенных условий на горизонте нескольких лет участники получают вознаграждение. Чаще всего такие программы работают для руководящего состава и ключевых сотрудников, однако в ряде случаев подобные программы распространяют на весь персонал.

Условия выплат зависят, в частности, от приоритетных задач программы, фокус которых может быть, как на удержании/привлечении сотрудников, так и выполнении конкретных бизнес-задач, поставленных акционерами.

Основные причины разработки или пересмотра программ долгосрочного вознаграждения персонала:

Эта задача характерна для российских подразделений международных компаний, в которых до недавнего времени действовали программы долгосрочного вознаграждения, введенные головной компанией за рубежом, и которые чаще всего предполагали получение и покупку с дисконтом акций иностранной компании.

Часто запрос на создание программы долгосрочного вознаграждения обусловлен постановкой акционерами амбициозных стратегических целей и, соответственно, их желанием увязать вознаграждение руководящего звена и ключевых работников с достижением этих целей. Инициатива может также исходить «снизу» (опять же, как правило, от руководящего состава).

С такой задачей, как правило, приходят частные компании и быстрорастущие стартапы, которые заинтересованы в дополнительной мотивации сотрудников для вывода компании на биржу или привлечения стратегического инвестора. Такая программа помогает, в частности, стимулировать более эффективное взаимодействие друг с другом сотрудников различных подразделений и мотивировать их на дополнительные усилия для достижения конечной общей задачи.

Компании, которые однажды «попробовали» программы долгосрочного вознаграждения персонала, в большинстве случаев заинтересованы в том, чтобы продолжать их использовать. Опыт, получаемый компанией в ходе работы такой программы, изменения рыночной практики и ситуации, а также регуляторных требований и законодательства неизбежно приводят к тому, что компании не просто перезапускают хорошо показавшую себя программу, а корректируют или кардинально меняют ее.

Форма вознаграждения может быть разной: деньги, акции или доли участия в капитале, паи в фонде, производные финансовые инструменты, цифровые финансовые активы или виртуальные инструменты, которые в конечном итоге позволяют участнику получить деньги или иные активы. Выбор формы вознаграждения зависит от многих факторов. В частности,

публичные компании и готовящиеся к первичному размещению акций зачастую выбирают акции или опционы на акции, а частные компании склонны к выбору денежного вознаграждения, размер и условия выплаты которого привязаны к достижению корпоративных показателей, или вознаграждения, основанного на виртуальных инструментах с аналогичной привязкой, что в большинстве случаев обусловлено лучшим балансом выгод и недостатков этих форм для соответствующих компаний.

В ходе планирования и выполнения таких проектов большинство компаний интересуется вопросом, что делают другие участники рынка. В частности, согласно совместному исследованию Керт и АМТ Консалт, в 2023 г. самым распространенным типом программ долгосрочной мотивации на российском рынке были программы, основанные на денежных премиях. В банковской и FMCG-отраслях доля программ, основанных на акциях или фантомных инструментах, выше средней по рынку. Кроме того, наблюдается общий тренд на сокращение разрыва между максимальным и минимальным долгосрочными вознаграждениями, что говорит о большей гармонизации рыночной практики по этому показателю.

Если говорить непосредственно про разработку программ долгосрочного вознаграждения, то она требует комплексной экспертизы и в области мотивации (понимание рыночных трендов, опыт работы с различными программами, оценка мотивационного эффекта), и в финансовой области (разработка показателей и финансовое моделирование), и в областях применимого законодательства (гражданского, трудового, бухгалтерского, налогового, валютного, о рынке ценных бумаг и др.). При этом важно, чтобы учитывались последствия по всем направлениям. Так, например, фокус на мотивационном эффекте при выборе формы вознаграждения (например, в пользу опционов вместо акций) может при определенных условиях оказать более существенное влияние на финансовую отчетность компании, а выбор акций вместо денежных выплат существенно уменьшить мотивационный

эффект из-за налоговых последствий для участников. Эти потенциальные негативные последствия можно предотвратить или уменьшить их влияние при встраивании соответствующих механизмов защиты при проработке программы на этапе ее создания. Поэтому ожидаемый результат помимо всего прочего зависит от уровня и качества вовлечения ключевых заинтересованных лиц и специалистов соответствующих подразделений как на стороне клиента, так и на стороне привлекаемого консультанта.

Практика управления мотивацией персонала подтверждает точку зрения авторов о том, что высокая производительность вызывает удовлетворение, а не наоборот.

Одним из ключевых аспектов процессуальной теории мотивации является исследование того, как сотрудники воспринимают рабочие ситуации, при этом особое внимание уделяется анализу факторов, влияющих на интенсивность мотивации.

Проблемным в мотивации сотрудников является недостаточное использование нематериальных стимулов. На практике, когда менеджеры разрабатывают системы стимулирования талантов, они часто концентрируются на материальных аспектах, пренебрегая нематериальными.

Недостаток материальных стимулов в том, что ожидаемый эффект недолговечен. Вследствие чего степень требуемой организации мотивированности персонала недостаточна и требует все новой и новой активизации.

Понимание мотивационного профиля сотрудников позволит руководителям избежать возможных негативных последствий изменений в компании. Например, если сотруднику важны материальные стимулы, он может быть скептически настроен к изменениям и даже препятствовать их внедрению. Важно обсудить с ним, как изменения повлияют на его доходы, устранить его опасения и предложить возможности для увеличения заработка в новых условиях. Менеджеры также смогут определить факторы мотивации,

вызывающие стресс, и предотвратить возможные стрессовые ситуации или помочь сотрудникам преодолеть стресс. Например, люди, предпочитающие структуру, могут испытывать беспокойство и дискомфорт в условиях хаоса и отсутствия организации. В то же время четко поставленные задачи и структурированная деятельность будут мотивировать таких сотрудников на более эффективное выполнение своих обязанностей.

В современных условиях, с повышением уровня образования и жизни работников, увеличивается значение внутренних вознаграждений и различных схем признания, которые, конечно, должны сочетаться с соответствующими денежными поощрениями [7].

Модель Портера-Лоулера значительно расширила наше понимание мотивации, особенно подчеркнув, что мотивация не ограничивается простой причинно-следственной связью. Она также демонстрирует важность объединения концепций, таких как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие, в единую взаимосвязанную систему.

Существует пять основных аспектов, которые способствуют повышению мотивации на работе и эффективности организации: финансовое поощрение, улучшение трудовых условий, оптимизация организации труда, вовлечение сотрудников в процесс управления и использование нематериальных стимулов [3].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Григорян М.Г., Каракулов Ф.З. Повышение эффективности корпоративного управления на железнодорожном транспорте Республики Узбекистан // Транспорт Российской Федерации. 2018. №6 (79). С.23-25.
2. Григорян М.Г., Каракулов Ф.З., Батирбекова А.М. Исследование факторов повышения результативности деятельности железнодорожной компании в процессе трансформации системы управления // Ученые записки

Международного банковского института – СПб.: Изд-во МБИ, Вып. №3(33)
2020. С.21-30

3. Казанская Л.Ф. Развитие высокоскоростного железнодорожного транспорта как фактор повышения конкурентоспособности национальной экономики страны // Экономика и управление в XXI веке: актуальные вопросы, достижения и инновации: Монография. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2017. С. 55-63.

4. Казанская Л.Ф. Качество системы образования как индикатор развития транспортной системы в условиях глобализации / Профессиональное образование, наука и инновации в XXI веке: Сборник трудов X Санкт-Петербургского конгресса // Министерство образования и науки РФ, Правительство Санкт-Петербурга, Комитет по науке и высшей школе, Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I. 2016. С. 221-224.

5. Казанская Л.Ф., Бахарева Л.А., Беляков В.Ю. Методические основы формирования финансовой модели портфельного инвестирования // Вестник гражданских инженеров. 2017. № 5(64). С.174-181.

6. Ризакулов Ш.Ш., Сарварова А.И. Планирование ресурсного обеспечения для управления безопасностью движения поездов / Теоретические и практические аспекты развития современной науки: теория, методология, практика: Сборник научных статей по материалам VI Международной научно-практической конференции. Уфа, С. 125-134