



Алексеева Наталья Павловна, 1959 года рождения, в 1981 г. окончила Новосибирский электротехнический институт по специальности «Физическая электроника», второе высшее образование – спецфакультет психологии Новосибирского государственного университета по специальности «Психология», в 1992 г., сегодня ведущий психолог службы перевозок Западно-Сибирской железной дороги.



Щигорева Елена Александровна, 1985 года рождения, окончила Сибирский государственный университет путей сообщения по специальности «Психология» в 2007 г., инспектор по социальным вопросам Сибирского железнодорожного агентства по обслуживанию пассажиров.

УДК 159.9:331.108

Н.П. АЛЕКСЕЕВА, Е.А. ЩИГОРЕВА

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ОПЕРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

В современной России происходят коренные преобразования, которые носят социальный, экономический, управленческий, политический и психологический характер. На поведение работников в современных российских организациях оказывают влияние такие факторы, как изменения отношений в обществе, расширение международных связей, обострение конкуренции в различных сферах деятельности, повышение уровня неопределенности и т.д. Следствием перечисленных изменений являются новые требования к трудовой активности работников. Специфика деятельности работников различных сфер формирует особенности их мотивации, которая оказывает существенное влияние на качество труда, требует разработки эффективных мотивационных программ на всех организационных уровнях.

Особо остро данная проблема стоит перед крупнейшими корпорациями России, в частности ОАО «РЖД». Процесс реформирования железнодорожного транспорта поставил предприятия отрасли перед необходимостью перехода от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Для обеспечения и поддержания высокого уровня надежности и безопасности на железнодорожном транспорте руководители Западно-Сибирской железной дороги в качестве основы повышения социальной ответственности ставят формирование мотивационной составляющей в ряд первостепенных целей развития кадровой политики.

Изучению проблем мотивации персонала на железнодорожном транспорте посвящено большое количество трудов теоретиков и практиков железнодорожной отрасли. Вместе с тем, обращает на себя внимание отсутствие исследований, посвященных разработкам психологических механизмов, методикам, позволяющим рассматривать мотивацию с точки зрения ее психологических аспектов на примере железнодорожного транспорта.

В ходе работы проведен анализ социально-психологической литературы по проблеме исследования. Определено, что проблемой мотивации занимались представители различных научных школ и направлений. Так, в рамках психологического подхода известны работы Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, Л.И. Бажович, Б. Зейгарник, А. Маслоу, З. Фрейда и др. Изучением мотивации с позиций менеджмента занимались В. Врум, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Э. Лоулер, Л. Портер и др.

Все определения мотивации можно свести к двум направлениям:

- мотивация как обозначение системы факторов, определяющих поведение человека (сюда входят потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и т.д.);
- как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне, т.е. как динамичное образование.

В своей работе, опираясь на исследования В.Д. Шадрикова, Р.С. Немова, К.К. Платонова, К. Мадсена и др., понимаем сущность мотивации как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, рассматривая мотивацию со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов.

Проведенный авторами статьи теоретический анализ литературы позволил выявить:

- внешнюю мотивацию как психологическое влияние на мотивационный процесс извне;
- внутреннюю мотивацию, связанную с личностными диспозициями и объясняющую поведение человека его внутренними причинами;
- мотивационные факторы, связанные с потребностями личности, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность трудом, а также ценности, которые являются важным фактором, учитываемым в мотивационном процессе.

В ходе работы был проведен анализ нормативно-правовых документов в системе управления персоналом железнодорожного транспорта, таких как: Концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте России в период 2001–2010 гг.; Функциональная стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» (апрель 2006 г.); Коллективный договор Западно-Сибирской железной дороги — филиала ОАО «РЖД» на 2005 г., утвержденный на конференции работников дороги 18.02.05 г.; Приложение к коллективному договору Западно-Сибирской железной дороги — филиала ОАО «РЖД», утвержденное на конференции работников ЗСЖД — филиала ОАО «РЖД» 26.02.06 г.; Положение об оплате труда работников ЗСЖД — филиала ОАО «РЖД».

Было выявлено, что в настоящее время различные факторы мотивации труда достаточно широко используется в работе с персоналом Западно-Сибирской железной дороги. Так, одной из первостепенных целей развития кадровой политики является формирование мотивационной составляющей в работе с персоналом. В нормативно-правовых документах неоднократно подчеркивается

значимость персонала как важнейшего ресурса компании, важность не только его привлечения, но и закрепления, использования с учетом индивидуальных качеств работников.

В течение 2004–2007 гг. авторами статьи проводилось исследование на оперативном персонале хозяйства перевозок – важнейшем звене перевозочного процесса. Цена ошибки дежурного по станции и поездного диспетчера очень высока, и от их заинтересованности в работе во многом зависит эффективность работы дороги в целом.

Для более детального изучения системы мотивации оперативного персонала железнодорожного транспорта нами проанализирована методика оценки мотивационного компонента деятельности дежурных по станции «Мотивационный опросник», использующаяся при профессиональном психологическом отборе АСП ДСП (Автоматизированная система профессионального психологического отбора дежурных по станции, разработка ОЦПИ – Отраслевого Центра психологических исследований, используется на Западно-Сибирском филиале с 2001 г.).

В группу мотиваторов вошли подгруппы факторов: содержание работы, ее значимость, рост, ответственность, продвижение; в группу поддерживающих – рабочие условия, статус, оплата труда, отношения с вышестоящими, влияние на личную жизнь, стабильность. Известно, что мотивационные факторы у дежурных по станции коррелируют со стажем работы, а гигиенические – с классностью станции. «Вес» каждого вопроса в границах от 0 (абсолютно не удовлетворен) до 4 баллов (совершенно удовлетворен). Нормальный (достаточный, средний) уровень мотивации к работе дежурного по станции, установленный разработчиком – от 59 до 70 баллов, средний уровень мотивации по Западно-Сибирской железной дороге – 71 балл (высокий), правда, он имеет некоторую положительную корреляцию (0,35) с фактором MD 16-факторного личностного опросника Кеттелла (склонность приукрашивать ответы). По данным ОЦПИ, при среднем показателе общей мотивации 59,4 балла, гигиеническая составляющая 23,3, а потенциальная 36,1, т.е. можно сделать вывод, что работники терпят текущие неудобства ради перспектив.

Эти данные подтверждаются и результатами проведенного в службе перевозок среди поездных диспетчеров мини-опроса¹: *уровень заработной платы* отнесли к числу важных факторов, влияющих на безопасность движения, лишь половина опрошенных – 50 %, 8,3 % – воздержались, 16,6 % считают фактор не влияющим и 25 % – слабо влияющим, средняя оценка – 0,68 (от стажа не зависит).

Техническая учеба представляется «очевидно полезной» 25 % опрошенных, бесполезной – 16,6 %, и 58,3 % считают, что знания, получаемые на техзанятиях, лишь в небольшой степени помогают в решении производственных задач, средний балл – 0,54 – не зависит от стажа.

Соответствие уровня профессионализма и квалификации большинства специалистов требованиям современной техники получило оценку 0,6 («да» – 33,3 %, «нет» – 16,6 %, и 16,6 % воздержались, «отчасти» – 33,3 %, «да» – 33,3 %, «нет» – 16,6 %, и 16,6 % воздержались, «отчасти» – 33,3 %, «да» – 33,3 %, «нет» – 16,6 %, и 16,6 % воздержались, «отчасти» – 33,3 %).

¹ Всего 12 анкет, поездные диспетчеры службы перевозок: 7 человек – стаж в должности более 10 лет, 1 – от 5 до 8 лет, 3 – от 3 до 5 лет, 1 – менее года.

независимо от стажа). Это говорит о том, что диспетчеры заинтересованы не в современности, а в высокой надежности техники.

На вопрос, *заинтересован ли ваш руководитель в разрешении проблем, стоящих перед коллективом*, «да» и «отчасти» ответили по 41,6 % человек, «нет» — 16,6 %, без воздержавшихся, средняя оценка 0,63. Работники с более высоким стажем оценивают руководителей существенно выше: 0,75 — так оценили руководителей ДНЦ со стажем выше 5 лет, 0,5 — до 5 лет.

Эффективность применяемых на практике мер наказания к нарушителям правил безопасности получила одну из самых высоких оценок — 0,65 («да» — 41,6 %, «не совсем» — 25 %, воздержались 16,6 % и 16,6 % ответили, что меры формальны и неэффективны).

Отдельно по 5-балльной шкале оценивались деловые качества руководителя, итоговая оценка (средняя) весьма высока — 4,32.

Самый высокий результат, не зависящий от стажа опрошиваемых, получили такие качества, как *компетентность* и *нетерпимость к нарушителям* — по 4,75; *ответственность* — 4,67.

Заинтересованность в результатах труда коллектива оценена на 4,45.

Самостоятельность получила оценку 4,25 и от стажа «оценщика» не зависит.

Умение вовремя выявлять и устранять проблемы — 4,0, причем «старшие коллеги» строже: их оценка 3,85, а работающих менее 10 лет — 4,2.

Ниже всего — 3,75 — оценено *наличие у руководителя реальных прав и полномочий*, и здесь просматривается обратная зависимость от стажа: лица со стажем более 10 лет оценили в среднем на 3,6, а менее 10 — на 4,0. Это качество не столько характеризует руководителя, сколько организационную практику на дороге: как наделяются полномочиями организаторы движения.

Мы привели данные этого опроса, так как мнение диспетчеров представляется значимым в силу высокой позиции, занимаемой ими в организации перевозочного процесса дороги: эти работники прошли все нижестоящие ступени в иерархии оперативного персонала и могут оценить ситуацию, исходя из своего богатого опыта работы в отрасли.

Для изучения практики мотивации оперативного персонала железнодорожного транспорта была разработана анкета и подобран комплекс методик, включающий:

1 — методику выявления и анализа профессионально-важных качеств специалистов системы «человек-техника»;

2 — тест Герцберга «Набор мотивационных предпочтений», направленный на выявление предпочитаемых испытуемым мотивирующих факторов;

3 — морфологический тест жизненных ценностей Сопова-Карпушина, направленный на выявление важности различных жизненных сфер деятельности и определения мотивационно-ценностной структуры личности.

Исследование мотивационной сферы работников Западно-Сибирской железной дороги проводилось также на базе Института перспективных транспортных технологий и переподготовки кадров Сибирского государственного университета путей сообщения, на работниках службы перевозок Западно-Сибирской железной дороги, проходивших курс повышения квалификации. Выборку составили испытуемые в должностях дежурных по парку (ДСПП) и дежурных по станции

(ДСП) различных отделений Западно-Сибирской железной дороги, мужчины и женщины в возрасте от 24 до 54 лет.

По результатам анкетирования среди психологических факторов поощрения опрашиваемые выделяли, прежде всего, благодарность, похвалу, признание и уважение, также моральную поддержку и моральное поощрение, звания почетного железнодорожника и лучшего по профессии, уважение к специальности, а также повышение по служебной лестнице. Также в ответах опрашиваемых было видно наличие отрицательной мотивации: нежелание наказаний, смещения с должности, лишения премии.

На данном этапе работы была определена иерархия мотивационных факторов по степени значимости для работников филиала ОАО «РЖД». На первом месте находится денежное поощрение (зарплата), далее идет гигиенический фактор — стабильность работы. На третьем месте находятся мотивационные факторы (мотиваторы) — чувство достижения и содержание работы.

По результатам методики МТЖЦ также выстроилась иерархия ценностей: ценности духовного удовлетворения, достижения и высокого материального положения; активные социальные контакты; сохранение своей индивидуальности; собственный престиж; далее идут ценности развития себя и креативности.

Исследование также показало, что профессиональная жизнь стоит у работников на четвертой позиции, после семейной жизни, общественной и физической активности, но при этом она является для работников значимой.

В процессе решения вышеназванных задач мы получили результаты исследования по тесту Герцберга и методике выявления и анализа профессионально важных качеств специалистов системы «человек-техника», которые после обработки в корреляционном анализе требуют дальнейшего рассмотрения, что является перспективой нашего исследования.

Психологические аспекты мотивации работников дороги были содержательно рассмотрены путем сопоставления полученных данных, что позволило нам на основе проведенного психологического исследования внести предложения по внедрению психологических аспектов мотивации в систему управления персоналом железнодорожного транспорта на примере Западно-Сибирской железной дороги.

Разработаны предложения по повышению мотивации через ее психологические аспекты для группы исследуемых работников:

- мотивационный фактор «чувство достижения» подкрепляется выбором ценности «достижения»: в этом случае в качестве способа повышения мотивации к труду можно проводить различные виды соревнований между работниками (например, рейтинговые) с обязательным поощрением по результатам;

- сочетание ценности «содержание труда» и «стремления к удовлетворению через процесс работы»: необходимо выявить, что именно является ценным в процессе труда для работника, это должно подкреплять интерес работника к труду. Здесь можно говорить о различных способах и формах выполнения труда, возможно, о повышении ответственности, делегировании полномочий и т.д.;

- мотивационный фактор «хорошие отношения с коллегами» соотносится с выбором ценности «активные социальные контакты»: возможно проведение различных форм коллективного труда, сотрудничества, корпоративных праздников и т.д.;

— выбор работниками ценности «престиж» с потребностью в признании: это может говорить о необходимости отмечать профессиональные заслуги работника в глазах окружающих, чаще использовать похвалу, повышать престиж организации и профессии;

— ценность сферы профессиональной жизни «саморазвитие» соотносится с мотивационными предпочтениями «личностный рост» и «продвижение»: в этом случае целесообразно говорить о работе с резервом, планировании карьеры, проведении мониторинга потребности работников в обучении, поощрять самообразование работников;

— поддерживающий фактор — «безопасность и надежность»: здесь можно говорить о предоставлении каких-либо гарантий работникам железной дороги, это позволит поддерживать уровень мотивации, не позволяя ему снижаться;

— самая значимая жизненная сфера — «сфера семейной жизни»: этот важный показатель также можно учитывать в системе мотивации персонала, распространяя различные льготы не только на работников компании, но и на членов их семьи, например, с условием определенных заслуг в трудовой деятельности.

В исследовании был разработан комплекс предложений по внедрению психологической составляющей в систему мотивации Западно-Сибирской железной дороги, которые приведем ниже.

1. Привлечение квалифицированного специалиста-психолога в работу с персоналом. На уровне структурных подразделений Западно-Сибирской железной дороги привлечение квалифицированного специалиста-психолога в работу с персоналом позволит проводить психологические исследования с целью выявления психологических аспектов, влияющих на эффективность труда работников (с учетом различных должностей), а также для проведения консультирования руководителей по вопросам мотивации. При необходимости возможна разработка и проведение психологом адаптированных тренинговых занятий с работниками отделения;

2. Проведение специальных занятий, производственных семинаров по проблеме психологических аспектов мотивации персонала железнодорожного транспорта. Это позволит руководителям подразделений, служб и отделов предприятий обмениваться опытом, достигнутыми результатами по вопросу мотивации персонала, коллективно решать спорные вопросы в этой и других областях;

3. Внесение изменений на уровне нормативно-правовых документов в системе управления персоналом железнодорожной отрасли. Здесь подразумеваем разработку приложения к Коллективному договору Западно-Сибирской железной дороги — филиала ОАО «РЖД» с включением в него пунктов, учитывающих психологические аспекты мотивации работников дороги. Также возможно создание отдельных Приложений о мотивации персонала с учетом этих аспектов на уровне предприятий и подразделений. Это позволит регулировать деятельность предприятий и их руководителей по вопросам мотивации с точки зрения ее психологических аспектов;

4. Внесение изменений в систему повышения квалификации. Здесь мы подразумеваем повышение квалификации на основе целевых семинаров. Для повышения эффективности работы персонала традиционно проводятся технические занятия и курсы повышения квалификации, при проведении которых недооценивается психологический аспект профессионализма. Между тем, как

отмечают многие исследователи, на успешное осуществление профессиональной деятельности на высших этапах овладения мастерством личностно-мотивационная сфера влияет даже в большей степени.

Решение задачи — в дополнении традиционного технического обучения воздействием на личность работника, во влиянии на индивидуальную шкалу ценностей и выработку эталонов профессиональной чести, служебного роста, мотивов повышения компетентности для эффективной и творческой профессиональной деятельности.

Высшие ступени профессионализма предполагают владение навыками рефлексивных процедур, способность пересматривать ценностные ориентиры и перестраивать структуру мотивов в соответствии с профессиональными задачами и производственной ситуацией.

Для формирования таких умений необходимы специальные образовательные процедуры, затрагивающие глубинные свойства личности, они разрабатываются в рамках новейших психотехнологий *акмеологии* — науки о способах профессионального совершенствования и факторах достижения вершин продуктивности.

Таким образом, в результате проведенной работы были выявлены психологические аспекты мотивации оперативного персонала железнодорожного транспорта на примере Западно-Сибирской железной дороги — филиала ОАО «РЖД» на базе дежурных по парку, дежурных по станции и поездных диспетчеров. Были разработаны предложения по их внедрению, что позволяет найти решение одной из первостепенных целей развития кадровой политики — формирование мотивационной составляющей в работе с персоналом, так как мотивация к труду является одним из важнейших требований, предъявляемых к работникам железнодорожного транспорта.

Литература

1. *Большая энциклопедия транспорта*: В 8 т. Т. 4. Железнодорожный транспорт / Под ред. Н.С. Конарева. М.: Большая российская энциклопедия, 2003. 1039 с.
2. *Верещагина Л.А., Карелина И.М.* Психология потребностей и мотивация персонала. Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2002. 152 с.
3. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. 508 с.
4. *Коллективный договор Западно-Сибирской железной дороги — филиала ОАО «РЖД» на 2005 г.*, утвержденный на конференции работников дороги 18.02.05 г. 46 с.
5. *Концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте России в период 2001–2010 гг.* 12 с.
6. *Приложение 1 к коллективному договору Западно-Сибирской железной дороги — филиала ОАО «РЖД»*, утвержденное на конференции работников ЗСЖД — филиала ОАО «РЖД» 26.02.06 г.
7. *Приложение к приказу начальника дороги от 17.02.05 г. 29-Н: Положение об оплате труда работников ЗСЖД — филиала ОАО «РЖД».*
8. *Функциональная стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД»*, утвержденная президентом ОАО «РЖД» В.И. Якуниным 10 мая 2006 г. 59 с.
9. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998. 527 с.
10. *Ясюкова Л.А.* Социально-психологическое прогнозирование профессионального развития руководителя: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Л.: ЛГУ, 1988.
11. *Кузьмина Н.В.* Профессионализм деятельности преподавателя и мастера производственного обучения профтехучилища. М., 1989.
12. *Ситников А.П.* Акмеологический тренинг. Теория, методика, психотехнологии. М., 1996.