

Реформа системы мотивации персонала в ОАО «РЖД»

Даниленко Павел Сергеевич

Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова, Россия

E-mail: Pavel_MSU@pochta.ru

Мотивация труда занимает центральное место в управлении персоналом. Максимально эффективное использование человеческого капитала сотрудников – важная задача каждой организации; но разработка системы мотивации на бумаге и внедрение ее на практике – отнюдь не одно и то же.

Особенно остро проблема практического использования стоит для компаний с большой численностью персонала. ОАО «Российские железные дороги», в котором трудятся 1,44 миллиона человек, по этому показателю выделяется даже на фоне ведущих транснациональных корпораций. Но актуальность изучения системы мотивации в РЖД обоснована не только огромным числом занятых; перед нами уникальный в современной российской истории пример построения в такой крупной организации системы мотивации фактически заново, что связано с реформированием отрасли и переходом к рыночным методам хозяйствования. Также, в связи с вступлением России в ВТО, перед компанией открывается перспектива занять обширную нишу на мировом рынке перевозок, но для этого она должна стать конкурентоспособной не только внутри страны. Без эффективного мотивирования персонала успеха добиться невозможно.

О мотивации написано множество книг. Работ, посвященных применению теорий на практике с учетом специфики отдельных отраслей, значительно меньше. И те из них, что касаются системы мотивации труда на железнодорожном транспорте, в большинстве своем устарели после начала в 2003 году реформы отрасли. Но если детали происходивших с того времени изменений можно отследить по официальным документам ОАО «РЖД», то анализу их эффективности посвящены лишь редкие газетные публикации.

Целью данного исследования стало описание существующей в компании системы мотивации, проведение анализа ее эффективности и выявление возможных недостатков, подлежащих устранению в ходе продолжающейся реформы.

Нами были изучены официальные документы ОАО «РЖД» за последние несколько лет, статьи в периодических печатных изданиях и монографии. В результате было установлено, что методы мотивации, используемые и внедряемые в компании, разнообразны по своей природе и многочисленны. Применяются практически все основные современные виды мотивации (и одновременно с этим отсутствуют нестандартные – по причине значительного размера компании и невысокой самостоятельности отдельных ее предприятий).

Система мотивации в ОАО «РЖД» не только соответствует классическим теориям и практике передовых компаний, но и учитывает многие специфические особенности железнодорожного транспорта: масштабность; непрерывность технологического процесса; многочисленность и территориальную разобщенность предприятий; использование автоматизированных систем управления; высокий динамизм перевозочного процесса; большое число разнообразных видов деятельности; необходимость обеспечения безопасности движения и т.д.

После изучения позиции высшего руководства нами было исследовано мнение рядовых работников компании и менеджеров среднего звена¹ – с целью сопоставить

¹ Ввиду отсутствия необходимой статистической информации, нами было проведено анкетирование работников Брянского отделения Московской железной дороги, носившее характер мониторинга: первый этап, в ходе которого было опрошено 77 человек, в ноябре 2005 года и повторный – в январе текущего. Также использовался метод интервью, с помощью которого были получены экспертные оценки от руководителей отдела кадров, профсоюзного комитета, железнодорожного колледжа и уточнено мнение рабочего персонала различных специальностей.

прописанные в документах положения о мотивации и подход к их реализации на практике. Выяснилось, что в практическом применении системы мотивации существует ряд недостатков.

Большинство работников не устраивает величина их дохода, зачастую не способного обеспечить семейный достаток на уровне рационального потребительского бюджета (отметим, впрочем, что доля недовольных снизилась за два года с 80% до 67%). Одной из причин является твердая убежденность руководства компании в том, что рост заработной платы не должен опережать рост производительности труда.

Последней уделяется особое внимание (при этом, что далеко не для всех видов деятельности существуют методики ее оценки, и речь должна идти, скорее, о результативности), но на некоторых предприятиях для повышения производительности порой используются недопустимые меры вроде принудительного перевода работников на сокращенный рабочий день (при почасовой оплате труда). Более эффективным шагом, хотя и болезненным, могло бы стать сокращение штата. На нем настаивает и высшее руководство РЖД, но начальники на местах либо избегают таких радикальных действий, либо проводят сокращение непродуманно и исключительно за счет рабочих. Отсутствие планов бесконфликтного высвобождения, компенсаций и критериев отбора сокращаемых работников усугубляет, помимо прочего, и психологический климат на предприятиях.

Недостатком системы вознаграждения являются и значительные, не обоснованные формально разрывы в оплате труда рядовых работников и их непосредственных руководителей (при высокой степени ее прозрачности), что порождает конфликты справедливости. В большей степени, чем заработной платы, это касается премий.

Вообще, премирование в ОАО «РЖД» организовано с низкой эффективностью. При большом количестве видов поощрительных премий, детально прописанных в соответствующих документах, на деле их удостоивается лишь незначительная часть работников. Обязательные же премии не выполняют мотивирующей функции, а существуют для возможности использования депремирования.

Что касается материальных льгот, то некоторые из них являются чрезмерно дорогостоящими для компании (например, бесплатный проезд по железной дороге), а к части других не обеспечивается равный доступ работников (санатории всероссийского значения) либо наблюдается невысокий уровень качества (медицинское обслуживание).

В дальнейших преобразованиях нуждается и система моральной мотивации. Отдельные ее элементы тщательно проработаны, но даже от них отдача незначительна вследствие существования глубинных проблем, главная из которых – отсутствие «обратной связи». Повсеместно наблюдается субъективизм в оценке подчиненных, неуважительное к ним отношение, некомфортный моральный климат в коллективах, незаинтересованность работников в результатах труда и т.д. Для решения проблемы необходима система взвешенных мер, а начинать следует с основополагающих моментов – отладки нормативных актов, устранения несоответствий разных документов, составления и совершенствования должностных инструкций. Возможно, потребуется реструктуризация иерархии руководителей (включая их сокращения).

Наконец, потенциал для развития системы мотивации скрыт в повышении человеческого капитала работников. Организованное само по себе на должном уровне, оно в настоящее время не воспринимается как мотивирующий фактор.

Сравнение результатов двух этапов анкетирования показало, что в данный момент реформа системы мотивации в ОАО «РЖД» не воспринимается работниками настолько негативно, как было в ее начале. Этому способствуют и эффект привыкания, и объективные перемены к лучшему. Но для более полного учета мнения персонала и, как следствия, повышения отдачи от существующих и вновь внедряемых методов мотивации требуются более масштабные исследования.

Литература

1. Козлова Н.А., «Управление персоналом транспортной организации», учебное пособие. Часть 1 / ГУУ. – М., 2004;
2. Палкин С.В. «Проблемы экономики социального развития железнодорожного транспорта» – М.: ВИНТИ РАН, 2005;
3. «Реформирование железнодорожного транспорта: политика кадрового обеспечения» – М.: УМК МПС России, 2002.