

---

## Мотиваторы и демотиваторы профессиональной деятельности молодых работников (на примере отрасли железнодорожного транспорта)

О.А. Троицкая

*Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону*

**Аннотация:** Мотивация молодых работников – это важная научно-исследовательская и прикладная проблема. Необходимость эффективного мотивирования этой категории трудовых ресурсов диктуется неизбежностью кадрового обновления и рыночными отношениями. В данной статье раскрываются результаты исследования мотиваторов и демотиваторов трудовой деятельности молодежи на железнодорожном транспорте, проведенного по авторской методике. Показаны специфичные особенности мотивационной сферы молодых железнодорожников.

**Ключевые слова:** Мотивация, мотиватор, демотиватор, молодой работник, железнодорожный транспорт, реформа.

Построение экономики по рыночному принципу, как показывает отечественный и западный опыт, предполагает прямую взаимосвязь между грамотным управлением человеческими ресурсами и показателями производства. Система мотивации под названием «кнут и пряник», которая была эффективной в недавнюю советскую эпоху, сегодня не стимулирует персонал предприятия к работе с максимальным вложением сил. Новые кадровые решения – социально-психологические (в комплексе с административными), а также понимание того, что моральные и материальные стимулы должны работать в системе, способствуют безболезненному вхождению и развитию организаций в новых условиях. Таким образом, существует потребность в пересмотре существовавших ранее методов мотивирования, чтобы поддерживать заинтересованность современного наемного работника на необходимом уровне [1, 2].

Некоторые крупные российские компании, понимая необходимость быть в курсе социального самочувствия своих работников, знать их потребности, создают специальные исследовательские подразделения или нанимают отдельных специалистов в штат службы по персоналу. Например, холдинг открытое акционерное общество «Российские железные дороги»



(далее ОАО «РЖД») учредил в 2010 году на каждой из шестнадцати железных дорог Центры оценки, мониторинга персонала и молодежной политики (далее ДЦОМПы). Социологические исследования были введены с целью сопровождения структурной реформы на железнодорожном транспорте, которая имеет немаловажное значение для государства. Она продолжается с начала 2000-х годов и сегодня находится в стадии завершения. Период реформирования насыщен значительным количеством негативных факторов для персонала компании: это беспрецедентное увеличение расходов [3], сокращения работников и экономия на бюджете заработных плат, нарушение согласованности действий между смежными службами, неоперативное информирование о вновь создаваемых подразделениях и ответственных лицах и т.д.

Большое значение в компании придается развитию и численному увеличению *молодых кадров*. Необходимость воспитания, эффективной мотивации и раскрытия потенциала молодежи объясняется тем, что именно от этой категории зависит будущее и во многом – настоящее холдинга. Как и в любой другой экономической отрасли, на железной дороге молодые работники играют роль элемента, обеспечивающего преемственность и, вместе с тем, обновление структуры. Опираясь на российские законодательные акты [4] и нормативные документы компании ОАО «РЖД», определим, что под *молодыми работниками* на железной дороге будем понимать сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет включительно.

Автором проведен ряд исследований, посвященных *мотивации* данной возрастной категории в одном из филиалов компании – Ростовской дирекции связи, в 2012 и в 2013 годах. Для изучения ведущих мотивов труда был применен комплекс методов: экспертные интервью, фокус-группы, опрос с использованием авторской методики (анкета, содержащая тест). Благодаря первому – качественному – этапу исследования были получены восемь

мотивационных факторов, которые после вошли в авторский тест на мотивацию. На втором этапе, уже с целью получения количественной информации, мы опросили молодежь и работников старших возрастных категорий двух структурных подразделений, одно из которых находится в г. Ростове-на-Дону (Ростовский участок связи), другое в г. Минеральные Воды (Минераловодский участок связи). Всего в анкетировании приняло участие 170 железнодорожников.

В анкету, помимо теста, автор включил разделы, посвященные выявлению ведущих жизненных ценностей, определению степени удовлетворенности жизнью, трудовой деятельностью, а также оценке взаимоотношений с руководителем. Завершается опросник социально-демографическим блоком, благодаря которому можно проанализировать результаты в разрезе возраста, пола, профессиональной категории, стажа, образования, семейного и материального положения [5, с. 31-38].

Итак, по результатам четырех фокус-групп с элементами мозгового штурма мы получили *мотивирующие*, а так же *демотивирующие* факторы.

Первая группа включает в себя: карьеру; интерес непосредственно к содержанию работы; личные достижения и успех; признание заслуг; высокую заработную плату; отношения с коллегами; конструктивное взаимодействие с руководителем; условия труда. Результаты теста были обработаны при помощи программного пакета IBM SPSS Statistics 21. Для того чтобы составить рейтинг по значимости факторов для нашей целевой аудитории, применим такой показатель как среднее значение. *Наиболее важными* для работников возрастной категории 18-30 лет на предприятии железнодорожного транспорта оказались следующие мотиваторы: на первом месте отношения в коллективе, на втором – заработная плата, на третьем, практически с одинаковыми значениями, находятся карьера и содержание работы. Если более подробно рассмотреть данную когорту, то можно

---



увидеть, что в различные возрастные периоды приоритеты несколько изменяются: в 18-25 лет главными являются взаимоотношения с коллегами и карьера, в 26-30 лет – это так же отношения, плюс материальный фактор.

Сравним полученные результаты с данными по работникам старших возрастов. Для сотрудников 31-40 лет заработная плата и связи с коллективом играют одинаково важную роль. В возрастном периоде 41-50 лет на первом месте находятся карьера и также взаимоотношения на работе, у работников старше 50 лет усиливается значимость материального фактора (наряду с лидирующим, социальным фактором). Таким образом, главными мотивирующими факторами для персонала (или мотивационным ядром) являются отношения с коллегами, заработная плата, карьера и интерес к содержанию работы. Ведущий мотиватор у сотрудников Ростовской дирекции связи всех возрастов – *взаимоотношения в коллективе*.

Тест на выявление ведущих мотиваторов, разработанный автором, позволяет также измерить уровень удовлетворенности сотрудников заданными факторами при помощи вычисления коэффициента (k). Итак, самые высокие показатели у молодежи наблюдаются по признанию заслуг и отношениям в коллективе. Средние – по таким факторам как карьерный рост и личные достижения, успех. Низкий уровень удовлетворенности прослеживается по условиям труда, интересу к содержанию работы, уровню заработной платы и отношениям с руководством. Внутри описываемой возрастной когорты показатели колеблются следующим образом: удовлетворенность материальным фактором (как и условиями труда) планомерно снижается от точки 18 лет до границы в 30 лет; что касается карьеры и признания заслуг, то здесь процесс диаметрально противоположный. Для таких факторов, как личные достижения и взаимоотношения в коллективе, удовлетворенность растет по мере увеличения возраста до 22-25 лет и стабилизируется.

---

Фокус-группы с молодыми работниками состояли из двух частей – непосредственно фокусированного группового интервью и мозгового штурма. Одним из вопросов мозгового штурма был: «Я буду стремиться сменить место работы (покину компанию), если...» Высказывания выносились на флипчарт, затем каждому из участников было предложено проранжировать полученные факторы по важности. В итоге, помимо мотиваторов, описанных ранее, мы так же получили общий рейтинг демотиваторов: 1. Организация рабочего процесса с нерациональным распределением труда и отсутствием четких функциональных обязанностей. 2. Несоблюдение баланса объема работы и оплаты. Заработная плата, неконкурентоспособная в отдельных регионах. 3. Отсутствие конструктивных отношений с руководством, поддержки и постоянного контакта. 4. Невозможность карьерного продвижения. 5. Несоблюдение норм деловой этики, напряженные отношения в коллективе. Отсутствие взаимопонимания, выручки, сплоченности.

Подробно не останавливаясь на каждом демотиваторе, охарактеризуем некоторые из них. В связи с реструктуризацией компании происходят территориальные изменения. В региональных центрах связи увеличиваются участки – зоны обслуживания сетей. При этом для выполнения увеличенных объемов не добавляют новых работников (на некоторых участках загруженность пытаются компенсировать за счет установки нового оборудования, но этот процесс идет очень медленно). Наложение дополнительных обязанностей помимо основной нагрузки, систематическое привлечение к сверхурочной работе, а также нехватка материального оснащения могут стимулировать текучесть молодых кадров (*«Сейчас это везде по железной дороге: уменьшают количество людей, зарплаты от этого не поднимаются, только нагружают остальных и все»*).

На одном из исследуемых участков связи оказался острым вопрос взаимоотношений руководства предприятия и персонала. В условиях высокой напряженности труда и при среднерыночном размере заработной платы отдельные руководители демотивируют работников негативным отношением, отсутствием конструктивной обратной связи и благодарности за проявленную инициативу, выполнение сложных задач. По словам молодых работников, плохое обращение для них – это один из самых сильных стимулов к увольнению. Следует добавить, что многочисленные высказывания, полученные в ходе фокус-групп, свидетельствуют о важности для молодежи поощрения и похвалы за хорошо выполненную работу, а также осознания собственной компетентности и уверенности в своих силах. Чувство удовлетворенности, которое связано с осознанием своего профессионализма, как один из главных мотиваторов выделял известный ученый Ф. Херцберг [6], подтвердивший свою теорию мотивации многочисленными экспериментами на производстве. Самовыражение, реализация своих способностей, являются неотъемлемыми условиями ощущения удовлетворенности и счастья по мнению многих авторитетных ученых [7, 8].

В деле карьерного продвижения перспективной молодежи демотивирующим фактором является так же феномен *династийности*, который очень распространен на железной дороге. По мнению работников, родственник наем приветствуется там, где есть текучесть среди рабочих. Если речь идет о назначениях на позиции специалистов или руководителей, то в данном случае династийность в большей части случаев имеет решающую роль и подвергается критике.

Результаты исследования позволяют сделать один немаловажный вывод: мотивация молодых сотрудников на железной дороге не связана в полной мере с материальным фактором, т.е. деньги для них – это не

самоцель. Наиболее весомые компоненты мотивационного ядра относятся к сфере социального климата на предприятии и организации труда. Таким образом, в условиях ограниченного зарплатного бюджета существует возможность повышать уровень мотивированности молодежи, и, что важно – закреплять нематериальные мотиваторы, как ведущие. Здесь немаловажной является роль непосредственных руководителей, которые могут осуществлять индивидуально-личностный подход в управлении. Следует обратить внимание, что многие современные исследователи в своих работах под мотивацией персонала рассматривают только денежные способы управления [9, 10]. Автор данного исследования изначально представляет феномен трудовой мотивации как комплексную систему, в которой упор делается не только на материальные, но также на социально-психологические стимулы.

Мы видим так же, что по большинству факторов, составляющих мотивационное ядро молодых работников, наблюдается невысокий или низкий уровень удовлетворенности (за исключением социального мотиватора). Это важные моменты, которые необходимо учитывать при проведении кадровой политики. Выводы и рекомендации, разработанные по итогам исследования, были предоставлены руководству Ростовской дирекции связи для проведения дальнейшей работы с персоналом.

### **Литература**

1. Скрипко Л.Е. Изучение предпочтений работников и их отношения к работодателям // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2012, №2 URL: [hr-portal.ru/article/izuchenie-predpochteniy-rabotnikov-i-ih-otnosheniya-k-rabotodatelyam](http://hr-portal.ru/article/izuchenie-predpochteniy-rabotnikov-i-ih-otnosheniya-k-rabotodatelyam).





2. Хамукова М.А. Тенденции совершенствования материального стимулирования работников сельского хозяйства // Инженерный вестник Дона, 2011, №2 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2011/425/](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2011/425/).
3. Толстикова А.Н. Обсуждаем проблему. Кому платить за реформированный железнодорожный транспорт // ЭКО. Всероссийский экономический журнал. 2006 №5. С. 26.
4. Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 18 декабря 2006 года № 1760-р. г. Москва. URL: [poisk-zakona.ru/79934.html](http://poisk-zakona.ru/79934.html).
5. Троицкая О.А. Комплексная методика изучения мотивации трудовой деятельности // Теория и практика науки третьего тысячелетия: сборник статей Международной научной конференции. г.Уфа, 2014 г. 384 с.
6. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman. The Motivation to Work. New York. 1993. 180 p.
7. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality. Longman. 1987. 336 p.
8. Ronald F. Inglehart. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton University, 1997, 453 p.
9. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Выбор и реализация стратегии мотивации персонала организации // Инженерный вестник Дона, 2013, №4 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2143](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2143).
10. Утенин В.В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала // «Elitarium» - URL: [www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye\\_pokazateli\\_jeffektivnosti.html](http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.html).

## References





1. Skripko L.E. Kadrovik. Kadrovyy menedzhment (upravlenie personalom), 2012, №2 URL: [hr-portal.ru/article/izuchenie-predpochteniy-rabotnikov-i-ih-otnosheniya-k-rabotodatelyam](http://hr-portal.ru/article/izuchenie-predpochteniy-rabotnikov-i-ih-otnosheniya-k-rabotodatelyam).
2. Khamukova M.A. Inzhenernyj vestnik Dona (Rus), 2011, №2 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2011/425/](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2011/425/).
3. Tolstikov A.N. EKO. Vserossiyskiy ekonomicheskij zhurnal. 2006 №5. p. 26.
4. Strategiya gosudarstvennoy molodezhnoy politiki v Rossiyskoy Federatsii, utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 18 dekabrya 2006 goda № 1760-r. g. Moskva. URL: [poisk-zakona.ru/79934.html](http://poisk-zakona.ru/79934.html).
5. Troitskaya O.A. Teoriya i praktika nauki tret'ego tysyacheletiya: sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii. g.Ufa, 2014 g. 384 p.
6. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman. The Motivation to Work. New York. 1993. 180 p.
7. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality. Longman. 1987. 336 p.
8. Ronald F. Inglehart. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton University, 1997, 453 p.
9. Gorgorova V.V., Kobina L.A. Inzhenernyj vestnik Dona (Rus), 2013, №4 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2143](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2143).
10. Utenin V.V. Kljuchevye pokazateli jeffektivnosti (KPI) i prakticheskaja sistema motivacii personala «Elitarium» - URL: [www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye\\_pokazateli\\_jeffektivnosti.html](http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.html).