

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ  
КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ИРКУТСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ЦЕНТРА «ЖЕЛДОРКОНТРОЛЬ» – СТРУКТУРНОГО  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОАО «РЖД»)**

В статье проведен анализ системы нематериальной мотивации, действующей в филиале Иркутского регионального управления Центра внутреннего контроля «Желдорконтроль» ОАО «РЖД». По результатам произведенного социологического исследования в виде анкетирования определен уровень удовлетворенности сотрудников центра своей работой, их представления о значимых характеристиках компании как работодателя и мнения об уровне реализации принципов внутрикорпоративной социальной ответственности в организации. По результатам проведенного исследования обозначены основные пути совершенствования системы нематериальной мотивации в организации.

*Ключевые слова:* нематериальная мотивация, нематериальное стимулирование, удовлетворенность работой, внутренний бренд работодателя.

Система нематериальной мотивации персонала ОАО «РЖД» включает все основные направления нематериального стимулирования: моральное и организационное стимулирование, а также стимулирование свободным временем. Как структурное подразделение ОАО «РЖД», Иркутское региональное управление Центра внутреннего контроля «Желдорконтроль» характеризуется развитой системой нематериальной мотивации. В статье рассматривается влияние этой системы на формирование внутреннего бренда работодателя и удовлетворенность сотрудников своей работой.

При исследовании системы нематериальной мотивации на предприятии совершена попытка выявить ее роль для формирования бренда работодателя. Система мотивации персонала, условия, разработанные для сотрудников в организации, обуславливают привлекательность компании для персонала и соискателей работы. Термин «бренд работодателя» впервые был сформулирован в 1990 г. Саймоном Бэрроу, автором книги «Бренд работодателя». Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами» и звучал как «бренд работодателя – это совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, получаемых в результате поступления на работу в определенную компанию и связанных с этой компанией» [1, с. 11].

Рассмотрим некоторые методы, разработанные для совершенствования системы нематериальной мотивации в трудовых коллективах компании ОАО «Рос-

---

\* Оловина Наталья Юрьевна – магистрант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, nata-ol@list.ru.

сийские железные дороги», которые применимы, в том числе, и в Центре «Желдорконтроль». на сегодняшний момент, постоянно проводятся мероприятия по управлению базовыми факторами, влияющими на общественно-психологическую атмосферу в трудовом коллективе, в соответствии с распоряжением ОАО «Российские железные дороги» от 2.12.2010 г. № 2484р «О совершенствовании работы по формированию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах ОАО «Российские железные дороги»», в том числе [6]:

1. Дается объяснение социальной значимости, ответственности миссии (цели) ОАО «Российские железные дороги», обсуждаются и публикуются результаты деятельности ОАО «Российские железные дороги» персонала с целью воспитания трудовой гордости, увеличения трудового потенциала. Например, сотрудники читают протоколы селекторных совещаний, оперативных совещаний, проводимых президентом ОАО «Российские железные дороги», на которых ежемесячно подводятся итоги деятельности организации, будущее планирование и знаковые мероприятия предыдущего года. Любой работник имеет доступ к информационным или квартала базам, в соответствии с участками работ. Также может реализовываться подключение к новым программам и базам.

2. Пропагандируется единство корпоративного стиля, эффективности бренд политике ОАО «Российские железные дороги», с помощью обязательного ознакомления с Кодексом деловой этики ОАО «Российские железные дороги» для вновь принятых работников.

3. Существует и развивается кадровый резерв на замещение вакантных руководящих должностей.

4. Происходит отбор из руководителей и высококвалифицированных специалистов, зачисленных в резерв, сотрудники, нацеленные к переезду на новое место жительства («мобильная группа»).

5. Осуществляется информирование персонала о социальной политике организации. В итоге у сотрудников знают на какие льготы они могут рассчитывать, при условии добросовестного исполнения своей работы.

6. В целях диагностирования хронических заболеваний на ранних стадиях, проведения лечения, для сохранения здоровья сотрудников проводится ежегодная диспансеризация.

7. Системно сотрудники направляются на обучение, повышение квалификации. Однако, система мотивации работников на этапе реализации нового продукта или освоения новых рынков разнится от системы мотивации компании на этапе стабилизации. Приказом ОАО «Российские железные дороги» от 29.06.2012 № 77 в целях совершенствования системы мотивации в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги» определены следующие виды поощрений: объявление благодарности; премирование; вручение ценным подарком; вручение Почетной грамотой ОАО «РЖД»; объявление Благодарности президента ОАО «Российские железные дороги»; присвоение следующих званий: «Лучший по профессии на железнодорожном транспорте», «Лучший мастер на железнодорожном транспорте», «Лучший уполномоченный по охране труда на железнодорожном транспорте», и др.

Таким образом, система нематериальной мотивации на рассматриваемом предприятии развита достаточно хорошо. Для выявления степени удовлетворенности персонала и характеристик бренда работодателя проведено социологическое исследование с использованием метода анкетного опроса. Анкетирование проводилось с 05.07.2018 по 05.08.2018 гг. по явочной численности, опрошено 20 чел. (76,9 % от списочной численности).

Структура опрошенных представлена в табл. 1.

Таблица 1

Социально-демографические и профессионально-квалификационные характеристики респондентов

№	Характеристики респондентов	чел.	%
1	Пол:		
	Мужчины	10	50,0
	Женщины	10	50,0
2	Возраст:		
	31 – 40 лет	10	50
	41- 50 лет	8	40
	свыше 50 лет	2	10
3	Категория персонала:		
	Руководители	9	45
	Специалисты	11	55
4	Образование:		
	Высшее	20	100,0
5	Стаж работы в организации		
	5- 10 лет	4	20
	Свыше 10 лет	16	80

Для оценки субъективной значимости характеристик бренда работодателя респондентам был задан вопрос «Какие характеристики компании – работодателя для Вас наиболее важны?». Анкетируемым предлагалось выбрать наиболее важные, по их мнению, характеристики компании как работодателя. Было предложено 12 характеристик, каждая из которых олицетворяет значимость компании-работодателя в глазах персонала (табл. 2).

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «Какие характеристики компании – работодателя для Вас наиболее важны?», в % от числа опрошенных

Характеристика компании	%
01. – известность	25,0
02. – отраслевая принадлежность	0,0
03. – лидирующие позиции	65,0
04. – этичное поведение	35,0
05. – социальная направленность	30,0
06. – идеология	100,0
07. – стабильность	100,0
08. – следование законодательству	60,0
09. – инвестиции в развитие персонала	60,0
10. – инновационность бизнеса	0,0

Характеристика компании	%
11. – размер компании	0,0
12. – другое (напишите)	0,0

Таким образом, наиболее значимыми характеристиками оказались:

1 место – «стабильность» и «идеология» (система взглядов и идей, мировоззрение). Данные позиции выделили все 20 респондентов (100 %).

2 место – характеристика «лидирующие позиции». Данную категорию выделили 13 чел. – 65 % от общего числа опрашиваемых.

3 место – занимают «следование законодательству» и «инвестиции в развитие персонала». Данную позицию отметили 12 чел. – 60 % от всех анкетированных.

Кроме того, 7 чел. (35 %) в качестве значимой характеристики отметили «этичное поведение».

Позицию «социальная направленность» выделили 6 чел. (30 %). И, наконец, 5 чел. (25 %) отметили «известность». Оставшиеся характеристики – «отраслевая принадлежность», «инновационность бизнеса», «размер компании» и «другое» никем не были выбраны.

На вопрос «Оцените, в какой степени компания, где Вы работаете, реализует следующие принципы внутрикорпоративной социальной ответственности», ответы распределились следующим образом (табл. 3):

Таблица 3

Распределение ответов на вопрос «Оцените, в какой степени компания, где Вы работаете, реализует следующие принципы внутрикорпоративной социальной ответственности», в % от числа опрошенных

Принципы внутрикорпоративной социальной ответственности	Степень реализации в Вашей компании:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень не- большой сте- пени
1. Сознательный отказ от теневых форм социально-трудовых отношений, соблюдение норм трудового законодательства	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
2. Обеспечение благоприятных санитарно-гигиенических условий труда работников	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
3. Обоснованное определение необходимой численности работников, обеспечение соблюдения режимов труда и отдыха	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
4. Создание справедливых и прозрачных систем оценки персонала	0,0	10,0	90,0	0,0	0,0
5. Создание справедливых и прозрачных систем вознаграждения персонала	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Принципы внутрикорпоративной социальной ответственности	Степень реализации в Вашей компании:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень не- большой сте- пени
6. Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда работников	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0
7. Формирование корпоративной культуры, ценности которой разделяются сотрудниками организации (т. е. не декларативной культуры)	0,0	10,0	90,0	0,0	0,0
8. Обеспечение информированности работников о положении дел в компании и ее стратегии	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
9. Оказание сотрудникам социальных услуг добровольного характера и предоставление социальных льгот	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
10. Обеспечение участия персонала в управлении, в прибылях и в собственности	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0
11. Предоставление персоналу возможностей для развития, обучения и карьерного роста	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0
12. Обогащение содержания труда сотрудников	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Анализируя ответы, представленные в табл. 3, стоит отметить, что компания реализует вышеприведенные принципы внутрикорпоративной социальной ответственности в высокой степени, что является достаточно хорошим результатом. В то же время, для повышения удовлетворенности и эффективности работы персонала, реализация отдельных принципов нуждается в совершенствовании. Наиболее существенных доработок, в соответствии с результатами исследования, требуют такие направления как разработка справедливых и прозрачных систем оценки персонала и проектирование корпоративной культуры, ценности которой разделяются сотрудниками организации (т. е. не декларативной культуры), обеспечение информированности работников о положении дел в компании и ее стратегии, а также обеспечение участия персонала в управлении, в прибылях и в собственности.

На вопрос «Насколько Вы удовлетворены Вашей работой в настоящее время?», 75 % респондентов ответили «Скорее удовлетворен», при этом 25 % ответили «вполне удовлетворен». Это говорит о том, что, по большому счету, персонал Центра на данный момент удовлетворен своей работой.

Исходя из полученных ответов, необходимо отметить, что персонал Центра «скорее удовлетворен» своей работой. Персонал вполне устраивает уровень

зарплаты, отношения с коллегами, климат в коллективе и отношения с руководством. В то же время, ни одна из характеристик работы не получила максимальной оценки, то есть не вызывает полной удовлетворенности. Что касается оценки творческого характера труда, то 10 % опрошенных не согласились с этим утверждением, и для них работа в Центре, скорее, рутинная.

Таким образом, можно отметить, что персонал Центра имеет достаточно серьезный и внушительный набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает потенциальный сотрудник, трудоустраиваясь в данную компанию. А ведь это не что иное, как формирование эффективного внутреннего бренда компании [4].

Исходя из результатов анкетирования, можно предложить следующие направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала Иркутского регионального управления Центра внутреннего контроля «Желдор-контроль» ОАО «РЖД»:

– Формирование и развитие кадрового резерва, который будет заинтересовывать сотрудников, так как они будут видеть действительные открывающиеся возможности для себя, в том числе и материальное поощрение. Так как значимая доля персонала заинтересована на повышение заработной платы по результатам труда, то, соответственно, данная форма нематериального стимулирования будет задействовать и инструменты, которые впоследствии заинтересуют и повлияют на сотрудников экономического и социального типа мотивации, на которых приходится большая часть в подразделении Центра.

– Проектирование коммуникационного и интеграционного полей, которые будут обеспечивать необходимое взаимодействие и вовлекать сотрудников в процесс общения. Персонал будет чувствовать себя привлеченными к процессу деятельности, что даст им возможность ощутить и возможно повысить свою значимость, получить признание профессионализма через выражение одобрения со стороны руководства при решении различных вопросов. Очень важно такое мероприятие с профессиональным типом работников, поскольку для них важно признание, ценность их работы, их квалификация и умения, навыки, которые они могут реализовать в деятельности.

– Разработка системы профессиональных конкурсов, которые позволят работникам всех категорий получать как нематериальные вознаграждения, так и материальные бонусы. Участие в таких мероприятиях окажет мотивирующее воздействие на работников всех типов и будет способствовать расширению существующих в данный момент систем мотивации.

– Внедрение мероприятий, способствующих самореализации каждого сотрудника. Это должна быть система мероприятий, позволяющая изучить и удовлетворить потребности индивидуально для каждого работника. Хорошо зарекомендовали себя такие меры как составление по итогам оценки персонала индивидуального плана профессионального развития сотрудника. В ходе собеседования выясняются интересы и потребности работника, обсуждаются возможности и условия их реализации в организации, согласуются интересы работника и работодателя.

Можно утверждать, что система нематериальной мотивации, не требующая значительных финансовых затрат, может поддерживать мотивацию персонала, способствовать повышению удовлетворенности работой и улучшению бренда компании как работодателя.

### **Список использованной литературы**

1. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. – М. : Группа ИДТ, 2007. – 200 с.
2. Кибанов А. Я., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанова, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
3. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016 – 183 с. – Режим доступа: <http://lib-catalog.isea.ru>.
4. Озерникова Т. Г. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. – 345 с.
5. Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / Н. Осовицкая, О. Бруковская. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
6. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rzd.ru/>.