

повною мірою у разі правильного використання і розуміння впливу його розвитку.

Для цього в Україні незабаром повинна з'явитися чітка позиція щодо транзитної стратегії. Це непросте завдання, що вимагає стратегічного управління і чималих зусиль, а також здатність прогнозувати вплив різних сценаріїв.

Тільки постійний моніторинг всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на транзитний потенціал держави, і побудова на цій основі стратегій, а також їх коригування у разі необхідності дозволить Україні досягти високих результатів у реалізації транзитного потенціалу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л. Розвиток національної транзитної мережі та її інтеграція в міжнародну транспорту систему / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ, 2008 - № 24. – С.11-19.

2. Чернега О.Б. Основные структурные особенности реализации транспортно-транзитного потенциала Украины /О.Б. Чернега, В.С. Белозубенко, А.С. Расторгуев// Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економ. науки. Т. 3. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – №3. – С. 101-106.

Аннотація. Обоснована необхідність використання стратегічного управління для розвитку транзитного потенціалу України.

Ключевые слова: транзитный потенциал, стратегическое управление, международный транспортный коридор.

Summary. The necessity of strategic management for the development of transit potential of Ukraine.

Keywords: transit potential, strategic management, international transport corridor.

3. Пирожков С. Проблемы реализации транзитного потенциала Украины в контексте расширения ЕС и формирования ЕЭП /С. Пирожков, Д. Прейгер, И. Малярчук // Экономика Украины. – 2005. – №3. – С. 4-19.

4. Блудова Т. Глобализация транспортной системы и понятие «транзитный потенциал страны» /Т. Блудова// Экономика Украины. – 2006. – №10. – С. 73-78.

5. Жуков Е. Концептуальные научные основы государственной транспортной политики /Е. Жуков// Международная экономика. – 2006. – №1. – С. 66-76.

6. Макаренко М. Транспортный сектор экономики Украины: тенденции та проблеми розвитку /М. Макаренко, М. Цветов// Економіст. – 2007. – №6. – С. 24-27.

7. Концепція розвитку транспортно-дорожного комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року //Офіційний сайт Міністерства транспорту і зв'язку України //www.mtu.ua.

8. Комплексна програма утвердження України як транзитної держави у 2002-2010 роках //Офіційний сайт Міністерства транспорту і зв'язку України // www.mtu.ua.

9. Гребенюк Е. Транзиту все хуже: куда уходят грузы / Офіційний сайт центру транспортних стратегій // <http://cfts.org.ua>

Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.

УДК 331.101

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Калініченко Л.Л., к.е.н, доцент (УкрДАЗТ)

Уточнено завдання мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах реформування та внесено пропозиції щодо формування системи мотивації персоналу підприємств.

Ключові слова: мотивація, персонал, імідж, людський капітал, оцінка.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Мотивація праці займає центральне місце в управлінні персоналом. При цьому актуальність вивчення системи мотивації на підприємствах залізничного транспорту обґрунтована не тільки

величезним числом зайнятих. Перед нами унікальний в сучасній вітчизняній історії приклад побудови в такій крупній організації системи мотивації фактично наново, що пов'язано з реформування галузі та переходом до ринкових методів господарювання. Також, відкривається

перспектива зайняти обширну нішу на світовому ринку перевезень, в основному за рахунок транзиту, але для цього залізничний транспорт повинен стати конкурентоспроможним не тільки усередині країни. А, як загальновідомо, без ефективного мотивування персоналу успіху дістати неможливо.

Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми. Як зазначають Верхоглазенко В., Віханський О., Гетьманенко О., Колот А., Цветаєв В., мотивація є процесом активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх ефективної праці [1-4]. В основному, метою мотивації вчені встановлюють формування комплексу умов, які спонукають людину до здійснення дій, направлених на досягнення мети з максимальним ефектом. Враховуючи особливості процесу мотивації на залізничному транспорті, пов'язану зі специфікою його діяльності, **метою статті** є уточнення завдань мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах реформування та внесення пропозицій щодо формування системи мотивації персоналу цих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В даний час організація ефективної системи мотивації персоналу є однією з найскладніших практичних проблем менеджменту.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління і особливостей діяльності самого підприємства. Однією з найбільш широко поширених є класифікація методів мотивації на організаційно-розпорядливі (організаційно-адміністративні), економічні і соціально-психологічні. Економічні методи управління, обумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і здійснення після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підкоренні закону, правопорядку, старшому за посадою тощо, і такі, що спираються на можливість примушення. Соціально-психологічні методи, вживані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей, здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. В практиці управління, як правило, одночасно застосовують

різні методи та їх комбінації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування духовної мотивації.

Для формування дієвої стратегії мотивації персоналу в даний час потрібен корінний перегляд традиційно існуючих на підприємствах трудових відносин між працівником і підприємцем, які можна виразити у формулі: “Вигідно для працівника – не вигідно для підприємця. Вигідно для підприємця – не вигідно для працівника”. У зв'язку з цим В. Бовикін ввів три типи відносин, що вимагають оптимізації: Інтерес працедавця – інтерес фахівця; інтерес менеджера – інтерес виконавця; інтерес підприємця – інтерес працівника [6].

Ключовим пунктом в забезпеченні мотивації також треба виділити забезпечення позитивного відношення працівника до кола своїх обов'язків і до запропонованих “правил гри”, для чого необхідне культивування і заохочення правильного самовизначення працівника. Самовизначення означає не тільки адекватне розуміння, але і усвідомлене ухвалення працівником нормативних умов його праці і життя в організації.

Прямий мотиваційний вплив має розвиток персоналу. Провідні компанії світу розвиток персоналу зазвичай починають із добре організованої і продуманої системи адаптації. Можна без перебільшення сказати, що адаптація – це передумова розвитку мотиваційного процесу.

У системі елементів мотивації трудової діяльності досить вагоме значення має оцінка персоналу – його професійно-ділових характеристик, відповідності зайнятій посаді і результативності праці. Оцінка персоналу дає змогу планувати професійний розвиток і посадове зростання, навчання і кваліфікацію персоналу.

Проведений аналіз дозволяє об'єднати елементи мотиваційної стратегії управління у такі групи:

- 1) організація праці і робоче середовище: організація трудового процесу, сприятливі умови праці, регламентація праці, поділ і кооперація праці;
- 2) економічні заохочення і стимули: заробітна плата, премії, акції, бонуси, участь у розподілі прибутків;
- 3) соціальні заохочення і винагорода: участь у страхуванні, житло, освіта, медицина, спорт;
- 4) розвиток персоналу: творче зростання, посадове зростання, участь в управлінні;
- 5) оцінка персоналу: відповідність займаній посаді; аналіз та оцінювання продуктивності праці.

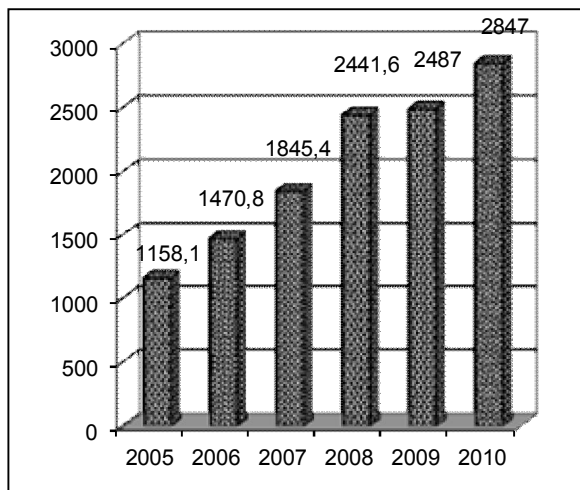
Що стосується підприємств залізничного транспорту, то існуюча система мотивації на підприємствах залізничного транспорту України

не тільки відповідає класичним теоріям і практиці передових компаній, але і враховує багато специфічних особливостей залізничного транспорту: масштабність; безперервність технологічного процесу; численність і територіальну роз'єднаність підприємств; використання автоматизованих систем управління; високий динамізм перевізного процесу; велике число різноманітних видів діяльності; необхідність забезпечення безпеки руху тощо.

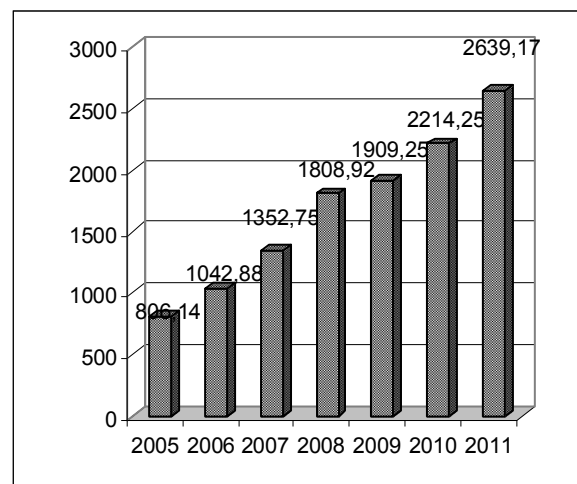
Провідну роль в мотивації працівників залізничного транспорту на сьогоднішній день грає рівень і стабільність заробітної плати.

Оплата праці працівників залізничного транспорту проводиться як по відрядним розцінкам, так і погодинно згідно з наказом Укрзалізниці «Про вдосконалення організації заробітної плати і введення нових тарифних ставок і посадових окладів працівників залізничного транспорту України» від 01.12.1999 року № 340-Ц [280]. На залізничному транспорті застосовують преміальну оплату праці. Премії робітникам за виконання показників преміювання виплачуються за рахунок коштів фонду оплати праці, а за перевиконання показників за рахунок фонду матеріального стимулювання, який формується згідно з прибутком підприємства. Виплата премій працівникам залізничного транспорту проводиться згідно з Положенням про преміювання, розробленим на підприємстві і узгодженим з профспілковим комітетом, і затвердженим в Колективному договорі. Розмір

премії встановлюється в межах фонду оплати праці. Розмір премії встановлюється в межах 10-50 % тарифної ставки залежно від виконуваних робіт та їх складності. Надбавки встановлюються робітникам, які стабільно забезпечують високу якість продукції, що випускається, та виконаних робіт, освоїли нові професії та суміжні функції, і виплачуються за рахунок економії фонду оплати праці. Дані надбавки не виплачуються за той місяць, в якому виявлені випадки браку або зниження якості продукції. Для керівників підрозділів, фахівців і службовців можуть вводитися надбавки за високі досягнення в праці або за виконання особливо відповідальних робіт на строк їх проведення в розмірах до 50 % посадового окладу. Працівникам залізничного транспорту, які пов'язані з рухом поїздів, навантаженням та розвантаженням вантажів, обслуговуванням пасажирів, ремонтом та обслуговуванням технічного обладнання та іншим працівникам, зв'язаним з основною діяльністю залізничного транспорту виплачується щомісячна надбавка за вислугу років. Проте, як показують дослідження [3], більшість працівників не влаштовує величина їх доходу, часто не здатного забезпечити сімейний достаток. Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності на підприємствах залізничної галузі з цим же показником по економіці країни підтверджує її значний рівень (рис. 1), але загалом це скоріш свідчить про низький рівень оплати праці в країні.



а)



б)

Рис. 1. а) середньомісячна заробітна плата а) працівників основної діяльності на підприємствах залізничної галузі; б) одного штатного працівника по економіці України в цілому

Взагалі, преміювання на підприємствах залізничного транспорту організовано з низькою

ефективністю. При великій кількості видів заохочувальних премій, детально прописаних у

відповідних документах, насправді їх удостоюється лише незначна частина працівників. Обов'язкові ж премії не виконують мотивуючої функції, а існують для можливості використання депреміювання.

Що стосується матеріальних пільг, то деякі з них є надмірно дорогими для підприємства (наприклад, безкоштовний проїзд по залізниці), а до частини інших не забезпечується рівний доступ працівників (санаторії) або спостерігається невисокий рівень якості (медичне обслуговування).

Подальших перетворень потребує і система моральної мотивації. Окремі її елементи ретельно пропрацьовані, але навіть від них віддача незначна унаслідок існування глибинних проблем, головна з яких – відсутність «зворотного зв'язку». Повсюдно спостерігається суб'єктивізм в оцінці підлеглих, неухважене ставлення до них, некомфортний моральний клімат в колективах, незацікавленість працівників в результатах праці тощо. Для вирішення проблеми необхідна система зважених заходів, а починати слід з основоположних моментів – відладки нормативних актів, усунення невідповідностей різних документів, складання і вдосконалення посадових інструкцій.

Нарешті, потенціал для розвитку системи мотивації прихований в підвищенні людського капіталу працівників.

Слід враховувати, що стратегічні задачі реформування залізничного транспорту пов'язані з впровадженням нових моделей управління персоналом, які допоможуть забезпечити соціально-економічну привабливість відповідних професій, підвищення якості праці, зміну принципів соціальної підтримки і посилення мотивації праці. Отже, в основі формування сучасної концепції управління персоналом на підприємствах залізничної галузі має бути покладено оновлене бачення працівника як головного елемента організації, основного виду її ресурсів, за допомогою розвитку якого організація може досягти більш ефективних результатів своєї виробничо-господарської діяльності. В межах цієї концепції склався новий підхід до мотивації праці, згідно якого підприємство розглядається як єдиний організм, що складається з висококваліфікованих працівників, об'єднаних сумісними цінностями, мотивами до праці. Працівник в рамках даного підходу розглядається як «людина різностороння», а основними стимулами, що формують мотивацію його трудової діяльності, є як економічні блага, так і нематеріальні стимули, що спираються на такі мотиви праці, як причетність до справ організації, визнання

трудових досягнень, участь в ухваленні рішень, прагнення до підвищення відповідальності за результати трудової діяльності. Відповідно до цього підходу, основним критерієм дієвості мотиваційних механізмів підприємства слід розглядати якість трудового життя. Вона залежить від задоволеності тим, що є благами, тобто від відсутності суперечності між потребами і можливостями, між об'єктивними параметрами ситуації і еталоном порівняння.

Виходячи з вищесказаного, результатом ефективного управління мотивацією праці є підвищення якості трудового життя персоналу підприємства, у зв'язку з чим відбувається зміна завдань мотивації працівників залізничного транспорту в сучасних умовах (рис. 2). Грунтуючись на представлених завданнях, слід відзначити зміну цільових установок мотивування. На перший план виходить якість робочої сили, яка трактується як сукупність властивостей людини, що виявляються в процесі праці і включають кваліфікацію та особові характеристики працівника, тобто такі його фізіологічні та соціально-психологічні особливості, як стан здоров'я, розумові здібності, а також здатність адаптуватися, у тому числі, гнучкість, мобільність, мотивуємість, інноваційність, профорієнтованість та професійна придатність. Основою якості робочої сили в даному випадку є духовні здібності людини.

При розробці мотиваційних механізмів слід орієнтуватися на підвищення якості робочої сили.

Для досягнення цієї мети мотивація персоналу повинна враховувати якісні характеристики працівників.

Оцінювання якісних характеристик персоналу можна згрупувати так [7]: оцінка професійних характеристик; оцінка ділових здібностей; оцінка особистих якостей.

Якісна характеристика людського потенціалу підприємства спрямована на оцінку фізичного та психологічного потенціалу працівників підприємства, обсягу знань, вмінь та навичок, які зумовлюють можливості праці визначеної якості та відповідальності, свідомої зрілості, інтересу, причетності працівників до економічної діяльності підприємства.

В роботі [8] до якісних показників належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; індивідуальні професійні характеристики; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки (групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства).



Рис. 2. Завдання мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах реформування

Однією з актуальних задач сучасного менеджменту є пошук способів формування у персоналу високого ступеня отождолення себе з організацією, що включає віру в її цінності, залученої в справу підприємства, прихильності, відчуття «ми», – іншими словами, розвинутої корпоративної ідентичності [9].

Забезпечення високої якості трудового життя, розвиток людського капіталу потребує застосування нових форм мотивації, однією з таких вважаємо є мотивація робітників щодо створення позитивного іміджу підприємства. Мотивом є винагорода, яку отримує робітник за позицію в створенні такого іміджу. Позиція може проявлятися на різних рівнях підприємства – робочому місці, структурному підрозділу та залізниці в цілому. На рівні робочого місця – показники, що характеризують професійність робітників та їх відношення до праці, а саме: рівень освіти; рівень кваліфікації; відсутність порушень; участь у раціоналізаторській роботі; культура поведінки з документами; рівень трудової дисципліни; стабільне виконання планових показників; комунікабельність в колективі; участь у забезпеченні якості продукції; участь у забезпеченні економії ресурсів; знання та вміння використовувати сучасну техніку і технологію.

На рівні структурного підрозділу слід оцінювати відданість робітника підприємству, а саме: тривалість стажу роботи; підготовка молодих кадрів (наставництво); виконання

адміністративних доручень; участь у культурному житті підприємства; участь у діяльності підприємства та прийнятті рішень; етична і культурна поведінка (дотримання етикету, морально-ціннісних норм, вихованості, чемності, ввічливості тощо).

На рівні залізниці в цілому формується система показників, що характеризують робітника як соціально-відповідального та не байдужого щодо іміджу підприємства. До таких показників слід віднести: 1) соціальною зрілість (участь у благодійних та екологічних програмах, дотримання норм ділової етики); 2) рівень свідомості, ідейної впевненості та раціональної поведінки (участь в культурних галузевих заходах, доблесні вчинки, участь у вирішенні питань забезпечення ефективної роботи та розвитку підприємств галузі, представництво досягнень на інших підприємствах та у суспільстві (державні адміністрації, молодіжні організації тощо.); 3) знання та поширення внутрішніх атрибутів корпоративної культури (місії, цінностей тощо); 4) участь у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу залізниці (пропозиції щодо удосконалення управління персоналом, надання консультацій, проведення занять з передачі досвіду на галузевому рівні).

Для оцінки можливим є застосування бальної системи. Здійснення мотивації пропонується здійснювати у декілька етапів (рис. 3).

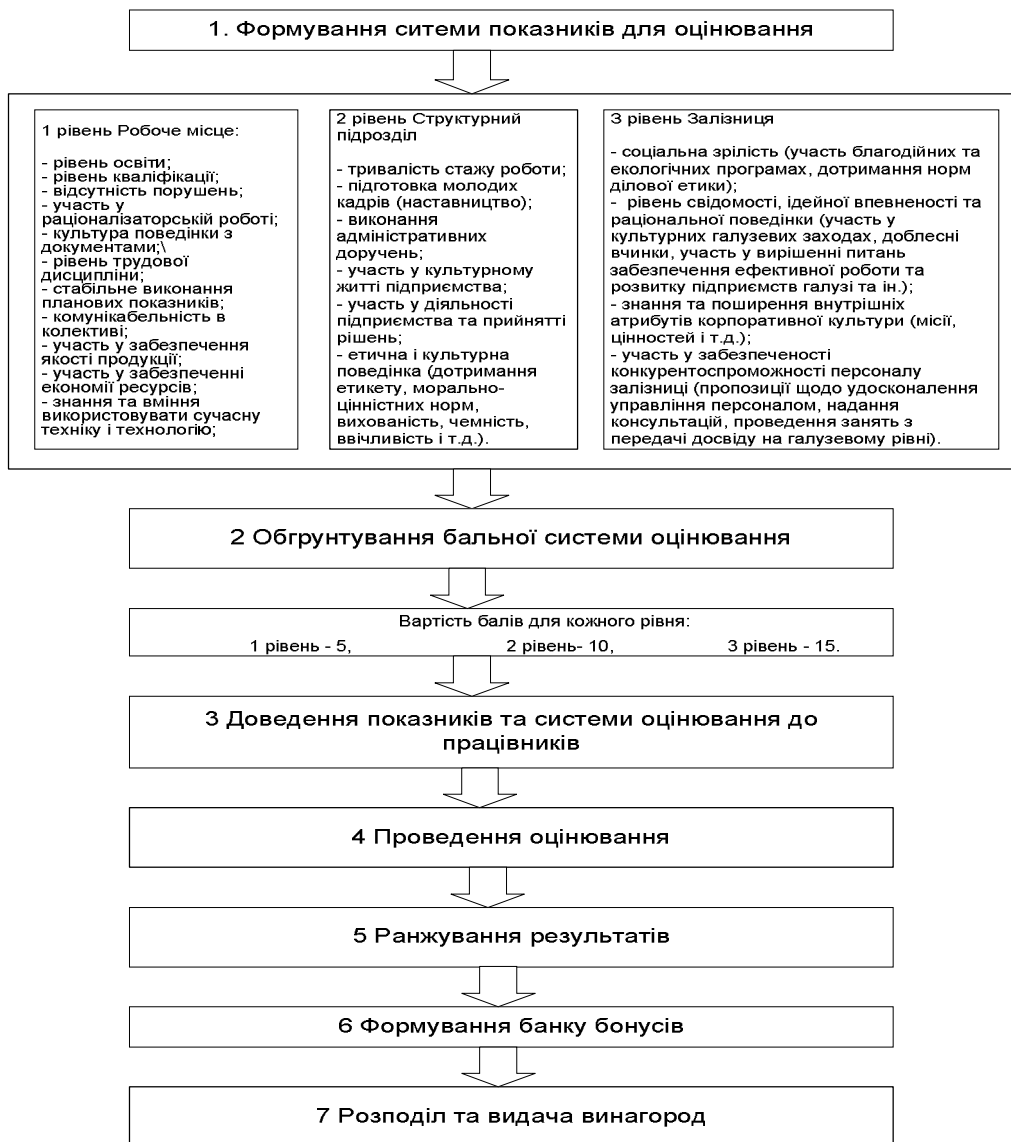


Рис. 3. Послідовність реалізації мотивації персоналу підприємств залізничної галузі за їх вклад в створення позитивного іміджу підприємств

Представлена система орієнтує на те, що поряд з матеріальними і нематеріальними мотивами за досягнуті результати в роботі необхідно також не відсторонюватися від підприємства, а вважати себе його частиною.

Висновки. Незважаючи на те, що існуюча система мотивації на підприємствах залізничного транспорту України в цілому відповідає класичним теоріям і практиці передових компаній, враховує специфічні особливості залізничного транспорту, проте має деякі недоліки, пов'язані з низькою ефективністю преміювання. Відповідно до цього визначено завдання мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах реформування та заходи щодо їх вирішення, а саме запропоновано розрізняти три типи задач: забезпечення лояльності працівників, підвищення конкурентоспроможності працівників та колективів,

формування корпоративної ідентичності, що в сукупності дозволяють сформувати колектив, який націлений на високу ефективність праці, застосування передового досвіду, інновацій, а також безпечний з морально-етичної точки зору. Враховуючі розроблені положення щодо специфіки мотивації на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах розроблено систему мотивації працівників, яка ґрунтується на трьохрівневій системі оціночних показників та дозволяє розкрити найкращі якісні характеристики працівників, що сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Верхоглазенко В. Мост между интересами [Текст] / В. Верхоглазенко // Маркетолог.- 1999. - №1. - С. 21 – 23.

2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 1995.- 416 с.

3. Гетьманенко О. В. Особливості системи стимулів праці та мотиваційних процесів у залізничній галузі в період трансформації економіки України [Текст] / О.В. Гетьманенко // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. — 2008. - Вип. 22. — С. 194 — 197.

4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник [Текст] / А. М. Колот. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

5. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2002. – 563 с.

6. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного

управления) [Текст] /В.И. Бовыкин. — М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997. — 368 с.

7. Турчина С.Г. Кадрове забезпечення та якісний склад персоналу в сільськогосподарських підприємствах [Текст] / С.Г. Турчина // 36. наук. праць Луганського НАУ. Серія екон. наука.– 2002. №14/26.– С. 311-314.

8. Авраменко М.С. Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України [Електронний ресурс]/ М.С. Авраменко. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_5/311.pdf.

9. Коваль Л.В. Проблеми оцінювання якості людського потенціалу підприємства [Електронний ресурс] /Л.В. Коваль. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/20.pdf.

Анотація. Уточнено задачі мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах реформування і внесені пропозиції по формуванню системи мотивації персоналу підприємств.

Ключевые слова: мотивація, персонал, імідж, людський капітал, оцінка.

Summary. Clarified task motivation of rail transport in terms of reform and made proposals on formation of system of staff motivation enterprises.

Keywords: motivation, personnel, image, human capital, assessment.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єрмоленко О.А.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 330.46:625.17

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОЛІЙНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ПРИ ЗАПРОВАДЖЕННІ ШВИДКІСНОГО РУХУ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

Каличева Н.Є., аспірант (УкрДАЗТ)

У статті розглянуто основні передумови створення відокремленого підрозділу у структурі управління колійним господарством при запровадженні швидкісного руху в нашій країні.

Ключові слова: залізнична мережа, колія, організація, швидкісний рух.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасні економічні реалії відображаються на всіх сферах діяльності, а транспорт, як складова переміщення матеріальних благ від виробника до споживача, досить чутко реагує на будь-які зміни в економіці.

На роботу залізничного транспорту нашої країни значний вплив має ситуація, котра склалася в галузі перевезень, як в Україні, так і за її межами, тому правильне планування та організація роботи всіх господарств галузі дозволить «Укрзалізницю» ефективно та надійно функціонувати на ринку транспортних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.

Питаннями присвяченим ефективній та надійній роботі залізничного транспорту і, зокрема, колійного господарства, як основи його функціонування займається низка провідних вчених і практиків, а саме Богомолова Н.І., Пашенко Ю.С., Гончаров М.Ю., Кранц Й.М., Курган М.Б., Корженевич Д.М., Бараш Ю.С., Сич Е.М., Демченко М.А. та ін. [1-4]. Та вже ж такі, залишаються недостатньо розкритими питання присвячені організації управління колійним господарством за умов запровадження швидкісного руху та розподілу колій для пропуску