

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ В УМОВАХ ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ

У статті розглянуті основні напрямки мотивації праці та її оплати на залізничному транспорті, деякі аспекти мотивації праці та її оплати в ході реструктуризації залізничного транспорту України, а також важливість мотивації праці для розвитку залізничного транспорту в єдиній транспортній системі України.

Ключові слова: реструктуризація, мотивація, оплата праці, продуктивність праці

В статье рассмотрены основные направления мотивации труда и его оплаты на железнодорожном транспорте, некоторые аспекты мотивации труда и его оплаты в ходе реструктуризации железнодорожного транспорта Украины, а также важность мотивации труда для развития железнодорожного транспорта в единой транспортной системе Украины.

Ключевые слова: реструктуризация, мотивация, оплата труда, производительность труда

This article discusses the main directions of work motivation and its payment to the railways, some aspects of motivation and remuneration in the restructuring railway transport of Ukraine as well as the importance of motivation for the development of railway transport in an integrated transport system of Ukraine.

Keywords: re-structuring, motivation, payment, labor productivity

Вступ

В умовах поглиблення ринкових відносин важливу роль у розвитку економіки нашої держави відіграє залізничний транспорт, який являє собою домінуючий чинник, що об'єднує виробничі й економічні зв'язки в різних сферах діяльності. Цим видом транспорту здійснюються великі обсяги перевезень. Він забезпечує ефективно виробництво й обіг продукції промисловості та сільського господарства, потреби капітального будівництва, задовольняє потреби населення в перевезеннях. Без перебільшення можна стверджувати, що залізничний транспорт на сьогодні є однією з базових галузей економіки України, забезпечуючи її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки й потреби населення в перевезеннях. Відтак, належна й високоефективна діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни здатна сприяти нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному й економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України.

Постановка завдання

Усвідомлення значущості місії вітчизняного залізничного транспорту ставить перед держа-

вою завдання забезпечити галузь усіма необхідними для її злагодженої діяльності умовами.

Головною проблемою сьогодення є реструктуризація транспортної системи в частині мотивації праці та її оплати.

Реструктуризація залізничного транспорту України розглядається як пов'язана система реформ, яка охоплює принципи перетворення в різноманітних сферах: організаційних структур, майнових відносин, технологічній, інвестиційно-модернізаційній, фінансово-економічній, соціально-кадровій, законодавчій.

Для проведення радикальних заходів щодо структурної перебудови залізничного транспорту законодавчо розроблено Державну цільову програму реформування залізничного транспорту на 2010-2015 роки [1]. Метою Програми є реформування залізничного транспорту загального користування для задоволення потреб національної економіки і населення у перевезеннях та підвищення їх якості.

Реструктуризація на залізничному транспорті повинна мати комплексний характер та спиратися на глибокі зміни в організації як на рівні структурних підрозділів Укрзалізниці, так і залізничного транспорту в цілому.

Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України визначає, що вирішення стратегічних завдань рефо-

рми неможливе без переходу до нових моделей управління персоналом.

Результати

В умовах реструктуризації економіки транспорту відчувається гостра потреба в зміні як тактичних, так і стратегічних завдань державної політики розвитку людських ресурсів. Вихід на траєкторію сталого економічного зростання неможливий без позитивних змін – посилення стимулів до праці, зростання її ефективності, підвищення ролі кваліфікованої праці, вільного переливу робочої сили між сферами прикладання праці, галузевими професіями і територіями, соціальної захищеності у сфері зайнятості й трудової мотивації.

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям, ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його роботи. Сильне захоплення працівників діяльністю організації зменшує плинність кадрів та скорочує кількість невиходів на роботу, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці. Жодна система управління не може добре функціонувати, якщо не буде розроблено ефективної моделі мотивації, яка спонукає конкретного робітника та колектив до досягнення особистих та загальних цілей.

Особливістю управління розвитком людських ресурсів у сучасних умовах є зростання ролі особистості робітника. Відповідно змінюється і співвідношення стимулів і потреб, на які спирається система стимулювання. Для мотивації робітників підприємств використовують фінансові, та нефінансові методи винагороди.

Актуальність цієї проблеми зумовлена тим, що перехід до соціально орієнтованої економіки передбачає необхідність створення адекватного механізму мотивації праці. Без цього не можна розглядати на практиці об'єктивні передумови для підвищення ефективності виробництва – основи зростання реальних доходів та рівня життя населення.

Мотивація людини до діяльності – це сукупність рушійних сил, що спонукають її до здійснення певних дій. Ці сили перебувають зовні та всередині людини і примушують її свідомо чи несвідомо здійснювати певні вчинки. Зв'язок між окремими силами і діями людини опосередковано дуже складною системою взаємодій, у результаті чого різні люди можуть по-різному реагувати на однаковий вплив однакових сил. Більше того, поведінка людини та здійснені нею дії, у свою чергу, також можуть вплинути на її реакцію, в результаті чого може змінюватися як ступінь впливу, так і спрямованість поведінки, що викликана цим впливом [2]. Система мотивації є дієвим інструментом управління персоналом тільки в тому випадку, якщо вона якісно розроблена та правильно використовується на практиці. Є досить велика кількість різних теорій мотивації, що намагаються пояснити це явище. У сучасних наукових дослідженнях виокремлюють:

– змістові теорії мотивації – основна увага зосереджена на аналізі факторів, які лежать в основі мотивації, а не власне на процесі мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда);

– процесійні теорії мотивації – все зводять до процесу мотивації, опису і передбачення результатів мотиваційного процесу, але не висвітлюють зміст мотивів (теорія очікування, теорія справедливості, модель вибору ризику, теорія Х та Y Дугласа Мак-Грегора) [3].

Теорія Маслоу дуже популярна, хоча більш пізні дослідження лише в незначній мірі підтверджують її валідність. Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб: фізіологічні потреби; потреба безпеки; потреба належати до соціальної групи; потреба визнання і поваги; потреба самовираження. Ця теорія потреб показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини і її діяльність, як надати людині можливість реалізувати і задовольнити свої потреби. Вона піддавалася критиці у зв'язку з положенням про те, що люди переходять до задоволення потреб більш високого рівня тільки після того, як задоволені всі потреби більш низького рівня. Однак Маслоу вказав, що виникнення різних потреб збігається з ключовими стадіями життя. Головна проблема при використанні теорії ієрархії потреб – як вимірювати потреби: наскільки сильно вони

відчуваються і наскільки вони задоволені на думку людини.

Іншою теорією мотивації, що зробила вплив на вчених, є теорія очікування Врума, яка базується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини до досягнення певної мети. Людина має сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки призведе до задоволення або набуття бажаного. Працівники зуміють досягти рівня результативності, необхідного для отримання цінної винагороди, якщо їх рівень повноважень, професійні навички достатні для виконання поставленого завдання. Варто відзначити, що у своєму дослідженні Врум приділяв основну увагу зовнішнім, а не внутрішнім результатам. При зовнішній винагороді потрібно, щоб інші люди визнали високу ефективність роботи і надали винагороду. Внутрішня винагорода викликає і формує у людини почуття, що робота добре зроблена. При цьому не потрібне визнання інших людей (хоча таке визнання може додатково зробити внесок у внутрішню винагороду).

Теорія мотивації участі працівника в прибутках (доходах) підприємства полягає у розподілі певної її частини між працівниками підприємства, який може бути терміновим (наприклад, щомісячні виплати) або виступати у формі розповсюдження між працівниками акцій підприємства. Проте використання систем участі у прибутках створює у працівника зацікавленість в ефективній роботі на сьогоднішній день, але не стимулює враховувати у виробничій діяльності довгострокові перспективи розвитку організації. Участь у прибутках використовується як фактор підвищення зацікавленості в її економічному успіху. Вона забезпечує високий економічний і соціальний ефект у тих випадках, коли працівники володіють своєчасною і точною інформацією про діяльність організації. Система участі в прибутках буде недостатньо ефективною, якщо охоплює не весь персонал організації.

Важливою проблемою є також розподіл прибутку між сумами, що направляються на забезпечення системи участі в прибутках і на розвиток виробництва. Малі суми, виділені адміністрацією на розподіл між працівниками, можуть виявитися недостатніми для того, щоб вони відчували реальне користування прибутком організації.

Існує ще одна форма мотивації – просування на посаді, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), і цікаву і змістовну роботу

(організаційний мотив), а також свідчить визнання заслуг і авторитету особистості шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив). Водночас цей спосіб є внутрішньо обмеженим: в організації не так багато посад високого рівня, тим паче вільних; не всі люди здатні керувати і не всі до цього прагнуть, крім того, просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

Різноманітні теорії мотивації не суперечать одна одній, а взаємодоповнюються, відображаючи багатогранність і нестандартність процесу мотивації праці, а також визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

Крім зазначених вище теорій мотивації необхідно використовувати аналітичні моделі. При побудові таких моделей слід вживати поняття із соціальної психології щодо поведінки людини. Це пов'язано з тим, що «економічною» поведінкою не обмежується увесь спектр взаємин між людьми, зокрема і в межах організації. Автор С. Сурков у своїй статті [4] виокремлює такі моделі:

– раціональна економічна модель. Згідно з цією моделлю зі збільшенням капіталу збільшується віддача працівників, це пов'язано з більш високою оснащеністю обладнання та пакетом соціальних послуг;

– модель «людина організації». Суть моделі полягає у тому, що зі збільшенням часу праці робітників темпи зростання витрат підприємства зменшуються, однак надалі швидкість збільшення робочого часу знижується, що свідчить про усвідомлення робітником ситуації експлуатації та наближення працівників до фізіологічної та моральної межі трудової віддачі;

– модель «соціальної людини». Складність цієї моделі для підприємств полягає у тому, що менеджери стикаються з необхідністю застосувати поєднання моделей мотивації за цілями і досягненнями (відповідно до теорії мотиваційних потреб Д. Мак-Клелланда) та самоактуалізації (відповідно до «ієрархії потреб» А. Маслоу і ERG-теорією К. Альдерфера);

– модель «асоціальної людини». Згідно з цією теорією, на поведінку працівників, крім економічних факторів, впливає почуття страху перед майбутнім (загроза безробіття, небажання втратити комфортну роботу тощо), що пов'язане з кризовою ситуацією підприємства.

Слід зазначити, що теорії мотивації та аналітичні моделі достатньо тісно пов'язані між

собою. І якщо керівництво підприємства бажає отримати достатню віддачу від своїх працівників, воно повинно витратити значні кошти на їх мотивацію.

Мотивація працівників має здійснюватись комплексно та системно. С. Бондаренко зазначає, що мотивацію персоналу слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як складову, як підсистему корпоративної культури підприємства. Мотиваційна структура людини має певну стабільність. Однак вона може змінюватись, зокрема свідомо в процесі виховання людини. З огляду на системне уявлення про людську діяльність можна стверджувати, що людина приймає рішення на рівні регулювання, адаптації та самоорганізації. Відповідно і потреби повинні бути реалізовані на кожному із вказаних рівнів водночас. Можна говорити про те, що нижні, вищі та найвищі потреби розвиваються паралельно та в сукупності і керуються поведінкою людини на всіх рівнях її організації. Тобто існує подвійний характер задоволення потреб за рахунок матеріального та нематеріального стимулювання.

Оплата праці є мотиваційним фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами праці.

Зараз система грейдів – це найкраща і єдина виправдана система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу і матрично-математичних моделей. Автором цієї методики є американський вчений Едвард Хей. Тому часто жартома її називають «зарплатомір за Хеем».

Наростання популярності й попиту на методи грейдів зумовлене тим, що вони пройшли випробування часом.

Грейдинг (від англ. Grading) - класифікація, сортування, упорядкування. Грейдування - це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності даної позиції для підприємства.

Дуже важко знайти такий універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси і роботодавця, і працівника. Підприємство завжди намагається платити з урахуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб працівник не йшов, а останній у свою чергу прагне отримувати якомога більше. Саме система грейдів дозволяє «пов'язати» оплату праці й логіку підприємництва, а також розв'язати вузол проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

Цілями грейдування є:

- 1) систематизація найменувань всіх посад підприємства;
- 2) встановлення чітких меж («вилок») вартості всіх посад компанії;
- 3) створення простого, зрозумілого, прозорого і справедливого інструменту для нарахування зарплати;
- 4) розробка системи оцінки праці персоналу підприємства;
- 5) створення основи для планування розвитку співробітників підприємства;
- 6) впровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації і звільнення персоналу підприємства.

В основу грейдування посад закладені такі принципи:

- 1) економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами підприємства;
- 2) ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу підприємства;
- 3) справедливість – при більшому впливі на результат підприємства працівник отримує більшу винагороду;
- 4) однорідність – відповідність винагород співробітників, що надають однаковий вплив на очікуваний результат;
- 5) ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг підприємства для залучення висококваліфікованих фахівців.

На даний час в практику обліку праці та її оплати впроваджуються різноманітні системи грейдів та їх модифікації залежно від ступеня складності.

Перший ступінь складності – система ранжирування посад за ступенями складності. Вона не вимагає математичних розрахунків і може бути впроваджена топ-менеджерами компанії після їх попередньої підготовки. Нічого спільного з оригінальною версією системи грейдів вона не має. Але деякі консультанти масово впроваджують її на російських і українських підприємствах малого та середнього бізнесу.

Другий ступінь складності – це система Едварда Хейя, яка дійсно базується на бально-факторних методах. Але це не оригінальний варіант, а система грейдів, яку американські консалтингові компанії модифікували під ринок країн СНД (з деякими спрощеннями для полегшення сприйняття).

Третій і четвертий ступінь складності – це справжні оригінальні системи грейдів, ці системи базуються не тільки на бально-факторному методі, але й на правильних, складних матема-

тичних розрахунках ваги, кроку, на матрицях, профільно-напрямних таблицях, графіках і найголовніше – на точному і послідовному дотриманні етапів методології.

Ці методи дуже трудомісткі. Їх впровадження розтягується на період від 6 місяців до одного року і супроводжується великою кількістю документообігу та супровідних рекомендацій. Впровадження цієї системи оплати праці робить підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки підвищується «прозорість» компанії для інвесторів і, відповідно, збільшується капіталізація.

Запровадивши систему грейдів, підприємство може позиціонувати себе як серйозного гравця на світовому ринку праці й залучати на роботу або до співпраці топ-менеджерів, а також висококласних фахівців зі всього світу.

Система грейдів оцінює всі типи робочих місць, що робить її надзвичайно цінним інструментом у формуванні структури оплати праці. Критерієм при оцінці посад є рівень впливу позиції посади на компанію в цілому і вид впливу на кінцевий результат.

Грейдуння – це аналог тарифної системи. Адаже і тарифно-розрядна сітка, і грейди являють собою ієрархічну структуру посад, де оклади вибудовані за наростаючими принципами. Але є й істотні відмінності.

Тарифні системи побудовані на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи. Система грейдів передбачає більш широку лінійку критеріїв, що включає такі показники оцінки посади, як: управління; комунікації; відповідальність; складність роботи; самостійність; ціна помилки та інші.

Посади ранжируються за наростаючим принципом. Грейдинг допускає перетин частин двох сусідніх грейдів. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, що знаходиться в грейді, який стоїть поруч вищого порядку.

Ієрархічна структура тарифної сітки базується на мінімальній заробітній платі, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні). Структура грейдів побудована тільки на вазі посади, яка прораховується в балах. Усі посади ранжируються за суворим наростанням вертикалі (від робітника до керівника). Посади

розміщуються тільки за принципом важливості для компанії.

Впровадження системи грейдів на підприємстві відбувається в кілька етапів, а саме:

1. Підготовка робочої групи та вивчення методики грейдуння.
2. Розробка документації (концепція, стан).
3. Оцінка посад робітників (анкетування, інтерв'ювання, бесіда тощо).
4. Визначення вимог до посад, уточнення базових факторів впливу.
5. Розподіл визначених факторів за встановленими рівнями (ранжирування факторів).
6. Оцінка кожного рівня за бальною шкалою експертними або іншими методами.
7. Оцінка ваги кожного фактора.
8. Розрахунки кількості балів, відповідних для кожної посади.
9. Розподіл балів за грейдями.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
11. Відтворення графіка і аналіз результатів.

У першу чергу ця система зручна для великих і середніх підприємств, таких як Укрзалізниця, оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, всередині свого рівня. Наприклад, підвищення робочої кваліфікації, освіти позначиться на рівні оплати, оскільки підвищиться вага фактора знання, і зарплата зросте, незважаючи на те, що працівник буде залишатися на своїй посаді. До того ж на великих підприємствах існує велика кількість посад, що створює багато проблем. Тому в раніше застосовуваних системах визначення посадових окладів доводилося формально іменувати посади, щоб якимось чином розмістити їх в ієрархічній вертикалі. Цю проблему вирішує система грейдів.

Практика показала, що система грейдів має такі переваги:

1. Допомогає керувати фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою.
2. Підвищує ефективність фонду оплати праці від 10 до 30 %.
3. Впорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Коли принцип нарахування зарплати стає прозорим, то відразу відпадають ледачі й марні співробітники, які звикли тільки вибивати надбавки. У той же час автоматично підвищується базовий оклад тих, хто реально відіграє важливу роль для підприємства.

4. Дозволяє, якщо потрібно, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відслідковувати їх динаміку.

5. Є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади.

6. Дозволяє відслідковувати рівні і підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях заробітної плати.

7. Дозволяє порівняти рівні виплат своєї компанії з виплатами інших в одному сегменті ринку або ж у межах концерну.

8. Дозволяє співвідносити середню заробітну плату на будь-якій посаді у своєму підприємстві із середньоринковими показниками.

9. Дозволяє усунути істотну неефективність роботи, оскільки виявляє дублювання функцій, невміле керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими.

10. Вирішує проблему нарахування доплат за роботу, виконану за стандартами, які є нижче або вище посадових.

11. Полегшує процес індексування зарплат.

12. Дозволяє визначити, в яку суму обходиться підприємству кожна з посад будь-якого рівня.

13. Є ефективним способом інтеграції підрозділів холдингу в єдину структуру.

14. Оптимізує розстановку трудових ресурсів підприємства.

Враховуючи оптимальне співвідношення постійної і змінної частини зарплат після впровадження системи грейдів та проаналізувавши ринок зарплат, можна зробити висновок, що їх змінна частина іноді досягає 90 %. Якщо премія перевищує постійну частину зарплати, то її важливість буде знівельована, вона буде відігравати роль «латання дірок» в системі оплати праці.

У сучасних ринкових умовах оптимальні частки постійної і змінної частини заробітних плат повинно становити 60 % і 40 % відповідно. Тільки таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну, змушує працівників виконувати план з метою отримання більшої частини свого заробітку. Друга (змінна) частина буде встановлювати остаточну справедливість, оскільки в неї увійдуть тільки премії, які чітко дають зрозуміти, за що отримав їх працівник (за свій внесок у результати роботи підрозділу або цілої компанії). А всі інші надбавки змінної частини (бонуси, бенефіти) повинні зникнути. Бо вони безликі й необґрунтовані. Чим менше усяких доплат у змінній частині, тим краще

працівник розуміє, що він повинен зробити для того, щоб отримати змінну частину зарплати.

Бажано, щоб паралельно із системою грейдів вводилася нова система для нарахування змінної частини зарплати. Ця методика має назву KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), але вона призначена для розрахунку ефективності і результативності праці у відсотках.

На сьогоднішній день система грейдів і KPI – це дві найкращі системи розрахунків зарплат. У парі вони повністю уніфікують нарахування обох складових зарплати (постійної і змінної). Але поки у компанії не уніфікована система нарахування змінної частини, до відома кожного працівника треба довести, що премію дають не просто за виконання функціональних обов'язків, а за якість і кількість.

Щоб працівник засвоїв умови, за яких нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох:

1. Мінімальна та середня премії нараховуються за внесок у результати роботи підрозділу, а також за якість і кількість виконання і перевиконання зобов'язань (планів).

2. Максимальна премія – за внесок у результати роботи компанії і за індивідуальні рекорди висококласним фахівцям.

3. Особлива премія, яка нараховується за рацпропозиції, впровадження яких принесло компанії прибуток за фактом. Скажімо, придумав співробітник план поліпшення системи продажів або здешевлення якихось технічних витрат, розробив бренд або новий вид продукції (до чого не додумалися інші) – начальство має заохотити це в грошовому вираженні й пропорційно ефекту від результату впровадження проекту.

Усі західні компанії працюють за такою схемою. Для того щоб і постійна, і змінна частини зарплати були уніфіковані за єдиним принципом і приведені у відповідність, щоб не доводилося в ручному режимі формально визначати, кому який відсоток премії треба нарахувати, вони паралельно з системою грейдів ввели згадану вище систему KPI для оцінки праці за результатами виконання [5].

Крім цього, особливу увагу необхідно приділити непрямій економічній мотивації, тобто мотивації вільного часу. Її формами є:

– скорочений робочий день або збільшення терміну відпустки, які повинні компенсувати підвищені фізичні або нервово-емоційні витрати організму;

– змінний або гнучкий графік, що робить режим праці більш зручним для людини;

– надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу [6].

На своєму робочому місці кожний намагається показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому важливим є визнання результатів діяльності робітника, надання йому можливості приймати рішення, що входять до його компетенції, консультувати інших робітників.

На робочих місцях слід формулювати світогляд єдиної команди. Практично кожен робітник має свою думку про те, як покращити свою роботу. Тому слід організувати роботу так, щоб у робітника не зникло бажання реалізувати свої плани. Також необхідно виділити кар'єрне стимулювання. Воно дає змогу задіяти внутрішній потенціал робітників, об'єднуючи цілий комплекс заходів, що стимулюють ефективність праці й розвиток професійного потенціалу. Вочевидь, що для підтримки внутрішніх стимулів робітника необхідно організувати окремі види переміщень та кар'єрних пересувань. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу робітника й ефективного його використання є планування кар'єри.

Нематеріальна сторона мотивації праці має бути досить гнучкою, повинна враховувати індивідуальні потреби і здібності окремих працівників з врахуванням їх віку, статі, професії, досвіду. Практика розділення засобів мотивації праці на матеріальні й нематеріальні передбачає першочерговість матеріальних стимулів, без яких працівник втрачає мотивацію як до роботи, так і до свого професійного розвитку. Тому система матеріальної мотивації персоналу дуже важлива на залізничному транспорті, особливо в умовах економічної кризи в країні.

В процесі реформування залізничного транспорту доцільна розробка соціального пакету, який найбільш ефективним способом впливатиме на мотивацію персоналу.

Соціальний пакет можна сформувати таким чином: пільги встановлюються залежно від заслуг працівника; які будуть ранжируватися і розділятися на основні й додаткові, тобто для різних категорій працівників, а також це можуть бути пільги, самостійно обрані працівником в межах встановленої суми [7].

Для збільшення продуктивності праці співробітників, підтримки на високому рівні їх морального духу, а також бажання постійно удо-

сконалювати свої професійні навички, мають сенс не лише поширені винагороди (премії, усна вдячність, гнучкий графік робочого часу), але й добре видимі винагороди (табличка з гравиюванням імені працівника, публікація про працівника і його досягнення, пріоритет при плануванні графіків робочого часу і часу відпочинку), а також нетипові види винагород (більш ранній початок відпустки, ніж встановлено за графіком, додатковий час відпочинку).

Найбільш поширеною помилкою є розроблення системи мотивації на тривалий термін. У цьому випадку з часом вона перетворюється на систему заохочень, яка передбачає винагороду за вже досягнуті результати, водночас як система мотивації покликана мотивувати працівників до досягнення цілей, виконання певних завдань, подолання труднощів. Тому необхідно періодично переглядати системи мотивації. При розробленні нової програми повинні ураховуватись недоліки, помилки, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначатися нові цілі та завдання.

Висновки

На підставі вивчення теоретичних основ та сучасних тенденцій мотивації праці можна дійти висновку, що для ефективного управління таким ресурсом, як люди, необхідно визначити параметри роботи, щоб впливали на психологічний стан виконавців, мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в розвиток підприємства.

Зважаючи на економічну ситуацію, що виникла в Україні, можна сказати, що ментальні фактори та моделі поведінки людей суттєво впливають на мотивацію працівників і, як наслідок, на економічні показники діяльності підприємств. Тому подальша робота в цьому напрямі дасть змогу більш тісно пов'язати думки та поведінку робітників із ефективнішою роботою підприємств.

Саме відсутність у персоналу бажання працювати, тобто мотивації, приводить до таких проблем, як низька продуктивність і якість праці, низька лояльність і висока текучість кадрів, неможливість залучити і утримати потрібних фахівців і управлінців.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на

2010–2015 роки [Текст]: / Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390.

2. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.

3. Кириченко, И. А. Теоретическое обоснование мотивационной основы организационного поведения: [Текст] / И. А. Кириченко // Тези доповідей Всеукраїнської науково-практ. конф. 29 квітня 2008 р. – Х.: ФОП Александрова К. М., 2008. – С. 65–69.

4. Сурков, С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников: [Текст] / С. Сурков // Вопр. экономики. – 2004. – № 8. – С. 90–101.

5. Система грейдов // [Електрон. ресурс] / HR-portal. – Режим доступа – <http://www.hr-portal.ru>

6. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала [Текст]: Учебное пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева – Ростов н/Д.: Феникс, 2003. – 448 с.

7. Сначов М. П., Принципы мотивации труда на железнодорожном транспорте [Текст] / М. П. Сначов, А. А. Пашнюк // Вагонный парк. – 2010. - № 9. – С. 54-57.

Надійшла до редколегії 15.02.2011.

Прийнята до друку 28.03.2011.