

УДК 658.18:656.2

Н. Г. Панченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

DOI: 10.32702/2306-6792.2018.23.25

ЕКОЛОГІЧНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

N. Panchenko,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Associate Professor of the Department of Economics
and Management of Industrial and Commercial Business, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv

ENVIRONMENTAL MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF RAILWAY TRANSPORT

У статті досліджено роль мотивації персоналу в реалізації політики екологічної відповідальності на залізничному транспорті та зроблено висновок, про її вагомому значення при трансформації стратегічних екологічних цілей у визнані суспільством еколого-економічні результати та забезпеченні ефективності еколого-економічної діяльності. Встановлено специфіку традиційного підходу до мотивації персоналу залізничного транспорту в екологічній сфері та аргументовано необхідність її удосконалення на засадах прогресивності, що потребує визначення сучасних екологічних потреб бізнесу і працівників, розширення джерел фінансування та удосконалення інструментарію мотивації. Визначено, що орієнтація суспільства на сталий розвиток змінює мотиваційні потреби в екологічній сфері, які поряд з природоохоронною діяльністю та економією ресурсів нині включають ресурсоефективність, екологічну компетентність та екологічне підприємництво. Розкрито вимоги до прогресивної системи екологічної мотивації персоналу на залізничному транспорті та її компоненти. З'ясовано, що прогресивний підхід до екологічної мотивації працівників має бути реалізований через: систему оцінки досягнення екологічних цілей; систему стимулювання пропозицій щодо екологізації та роботи екологічних команд; зв'язок планування та реалізації кар'єри співробітників та досягнення екологічних цілей; надання достовірної екологічної інформації на базі систем коефіцієнтів з обліком участі в проектних групах, семінарах, у прийнятті рішень щодо екологічних проблем, показової поведінки керівництва. Виявлено, що додатковими джерелами фонду екологічної мотивації можуть бути як доходи від екологічного підприємництва на залізничному транспорті, так і кошти, що залучаються із зовнішніх джерел, наприклад, у процесі участі підприємств залізничного транспорту або їх працівників в місцевих, регіональних та міжнародних екологічних проектах. Запропоновано доповнити традиційні форми екологічної мотивації статутною, яка ґрунтується на оцінці рівня екологічної відповідальності як структурних підрозділів регіональних філій залізничного транспорту, так і їх співробітників. Визначення статусу екологічної відповідальності здійснюється в процесі рейтингового оцінювання.

The article studies the role of staff motivation in the implementation the policy of environmental responsibility in railway transport and concludes that its primary importance in the transformation of strategic environmental objectives in the company's recognized environmental and economic results and ensuring the effectiveness of environmental and economic activities. The specificity of the traditional approach to the motivation of railway personnel in the environmental sphere and the necessity its improvement on the principles of progressiveness, which requires the definition environmental needs of business and employees, the expansion of sources funding and improvement motivation tools. It is determined that the orientation of society to sustainable development changes the motivational needs in the environmental sphere, which, along with environmental activities and resource saving now include resource efficiency, environmental competence and environmental entrepreneurship. Describes the requirements of a progressive system of environmental motivation the personnel in the railway transport and its components. It was found that a progressive approach to the environmental motivation of employees should be implemented through: a system for assessing the achievement of environmental goals; a system of stimulating proposals for greening and the work of environmental teams; communication planning and implementation of employees' careers and achieving environmental goals; provision of reliable environmental information on the basis of coefficient systems, taking into account participation in project groups, seminars, decision-making on environmental problems, indicative management behavior. It is revealed that additional sources of the environmental motivation fund can be both revenues from environmental entrepreneurship in railway transport and funds raised from external sources, for example, in the process participation of railway enterprises or their

employees in local, regional and international environmental projects. It is proposed to supplement the traditional forms of environmental motivation statutory, which is based on the assessment of the level of environmental responsibility as the structural units of regional branches of railway transport and their employees. Determination of the status of environmental responsibility is carried out in the process of rating.

Ключові слова: екологічна мотивація, соціальна відповідальність, статус, рейтингова оцінка, залізничний транспорт.

Key words: environmental motivation, social responsibility, status, rating, railway transport.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності залізничного транспорту в сучасних умовах потребує впровадження принципів та інструментів соціальної відповідальності бізнесу, що сприятиме підвищенню цінності діяльності підприємств залізничної галузі для української економіки і суспільства через врахування очікування широкого кола зацікавлених сторін, включаючи споживачів, співробітників, партнерів та членів місцевих спільнот на територіях присутності. Однією з ключових складових соціальної відповідальності на залізничному транспорті є екологічна компонента, яка тісно пов'язана з етичними нормами бізнес-спільноти, що доповнюють систему природоохоронних норм і вимог, встановлених в законодавстві, стандартах та ін. Вона представляє собою усвідомлену і мотивовану участь залізничного транспорту в різноманітних заходах, спрямованих на попередження та мінімізацію негативних впливів на навколишнє середовище, раціональне природокористування, економію запасів та енергетичних ресурсів у процесі господарської діяльності, залучення відходів у господарський оборот, попередження аварійних та надзвичайних ситуацій, підтримку заходів охорони здоров'я, збереження культурно-історичного надбання, біорозмаїття та особливо захищених природних територій, збереження вимираючих біологічних видів та ін.

Нині на залізничному транспорті в екологічній сфері спостерігається збереження технократичного методу управління, що характеризується вузькістю в оцінці екологічних проблем, відсутністю комплексного та стратегічного підходу в їх вирішенні. Причому одним з найбільш критичних недоліків управління екологічною діяльністю на залізничному транспорті слід визначити низьку залученість персоналу в процеси екологізації. Враховуючи те, що

саме персоналу належить виконати відповідальне завдання трансформації стратегічних екологічних цілей у визнані суспільством результати, постає завдання удосконалення еколого-орієнтованого управління персоналом, і в першу чергу, формування ефективної системи мотивація, яка здатна забезпечити екологічно свідому поведінку персоналу та сприятиме прогресивному розвитку екологічної діяльності на залізничному транспорті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі еколого-орієнтованого управління персоналом як елемента соціальної відповідальності підприємств присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців: В. Дикань, І. Токмакова [2], А. Мельник [3], С. Гребьонкін, В. Костенко, В. Павлиш, С. Топчій, Г. Астапова [5], Н. Пахомова, А. Ендрес, К. Ріхтер [6] та інших. Вчені звертають увагу і на вагомий роль мотивації персоналу для забезпечення ефективності еколого-економічної діяльності та розглядають загальні принципи та підходи до її організації.

Однак у цілому питання екологічної мотивації персоналу на українських підприємствах не достатньо розкриті, зокрема відсутні адекватні та адаптовані для залізничного транспорту рішення щодо формування сучасної еколого-орієнтованої системи мотивації персоналу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей традиційного підходу до мотивації персоналу залізничного транспорту в екологічній сфері та визначення напрямів та інструментів удосконалення системи екологічної мотивації персоналу на засадах розвитку екологічної відповідальності залізничної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація активного екологічного менеджменту та інтегрований підхід вимагають залу-

чення до вирішення екологічних питань на залізничному транспорті персоналу на всіх рівнях, його мотивації, створення умов для підвищення його кваліфікації в екологічній сфері, а також ретельний підбір нових співробітників, які свідомо відносяться до питань охорони навколишнього природного середовища. Практичний досвід провідних фірм показує, що саме співробітники визначають бути чи не бути екологічному менеджменту. Їх мотивація необхідна для перетворення підприємства в самонавчальну організацію, що справляється з майбутніми екологічними проблемами і викликами. Шанси успішної реалізації екологічного менеджменту зростають, коли він замислюється як мотиваційний та інноваційний проект, в рамках якого збагачується діяльність співробітників і колективів і створюються мережеві форми співпраці (network cooperation) замість нерухомих адміністративних структур [6].

Виділяють дві основні причини широкого використання мотивації для залучення всього персоналу в екологічну діяльність:

1) дії будь-якого працівника впливають або можуть впливати на якість продукції та послуг, на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів, умови праці, виробничу безпеку;

2) у будь-якого працівника можуть бути хороші ідеї щодо вдосконалення екологічної діяльності, зниження впливу на навколишнє середовище, забезпечення найкращих умов праці та безпеки виробничих процесів.

Водночас слід врахувати те, що мотивація є однією з провідних та специфічних функцій управління і органічно вплетена у весь управлінський процес від стадії розробки цілей і прийняття рішення до отримання кінцевого результату та основного засобу забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявних кадрових потенціалів. Це підтверджує вагоме значення мотивації в забезпеченні ефективності еколого-економічної діяльності.

У цілому мотивацію можна визначити як процес примушення людини до діяльності для досягнення цілей. Також мотивацію розглядають як структуру, систему мотивів діяльності та поведінки суб'єкта. Мета — це бажаний продукт діяльності. Основна мета процесу мотивації — це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність та рентабельність діяльності підприємства. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, він дуже індивідуальний та може змінюватися під впливом мотивів та

зворотного зв'язку з діяльністю людини. Головне в мотивації — це її нерозривний зв'язок з потребами людини. Мотивація робить поведінку людини цілеспрямованою. При цьому в якості основних функцій мотивації слід виділити: 1) стимул до дії; 2) напрям діяльності; 3) контроль і підтримка поведінки [1].

Орієнтація суспільства на сталий розвиток дозволяє визначити сучасні мотиваційні потреби в екологічній сфері, які поряд з природоохоронною діяльністю та економією ресурсів нині включають ресурсоефективність, екологічну компетентність та екологічне підприємство. Відповідно до цього відбувається трансформація цілей екологічної мотивації персоналу. Так, стимулювання та мотивація співробітників на провідних західних фірмах досягається шляхом: створення образу екологічного свідомого підприємства; організації внутрішньофірмових курсів по підвищенню кваліфікації; орієнтація на групові форми вирішення проблем, що передбачають достатню свободу в процесі прийняття рішень з екологічних питань; реалізації ідейного запасу на підприємстві щодо екологічних аспектів; організації робочих місць з мінімальним навантаженням на навколишнє середовище; інформування співробітників про цільові екологічні показники та поглиблення розуміння взаємозв'язків, що існують між екологічними та економічними цілями [6].

На вітчизняному залізничному транспорті мотивація персоналу до участі в екологічній діяльності відбувається традиційно, в першу чергу, шляхом преміювання співробітників за економію ресурсів та працівників екологічних відділів за виконання планових завдань. До екологічного стимулювання також можна віднести премії за раціоналізаторство, які мають еколого-економічний ефект. Мотиваційний фонд формується за рахунок економії коштів. Зважаючи на нові цільові орієнтири традиційний підхід до екологічної мотивації на залізничному транспорті потребує удосконалення шляхом розширення цілей, адаптації сучасних методів та інструментів мотивації (рис. 1).

Прогресивна система мотивації працівників повинна формувати їх свідоме відношення до екологічних проблем. Екологічна мотивація повинна бути джерелом не тільки матеріальних виплат, а й стимулювання самовдосконалення, професійного та службового зростання. Нині центральна місце у всій сукупності вищезгаданих факторів займає екологічна освіта. Працівники повинні отримувати знання про еко-



Рис. 1. Традиційний та прогресивний підхід до екологічної мотивації на залізничному транспорті

логічні процеси, що дозволяє зменшити негативний вплив на навколишнє природне середовище. На сьогоднішній день цей фактор є системоутворюючим і може розглядатися в двох напрямках — загальна екологічна освіта персоналу та екологічна освіта керівників на всіх рівнях, їх професійна підготовка в екологічній сфері.

Екологічна освіта персоналу створює фундамент екологічної компетентності, що дозволяє не тільки покращувати екологічні результати власної діяльності, а також за рахунок набутих знань, навиків та вмінь отримувати додаткові доходи від екологічного підприємництва. Останнє стає додатковим джерелом коштів для формування фондів екологічної мотивації, адже працівники залізничного транспорту, що приймають участь в екологічному підприємстві, будуть отримувати заробітну плату та премії.

Активне залучення персоналу в екологічну діяльність підприємств залізничного транспорту супроводжується їх участю в природоохоронних місцевих, регіональних та міжнародних проектах, що також сприяє отриманню коштів із зовнішніх джерел для формування мотиваційного екологічного фонду.

Прогресивна система екологічної мотивації на залізничному транспорті має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності роботи у виконанні нормативних вимог у природокористуванні;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами по недопущенню наднормативного впливу на природні ресурси і визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, організації закордонних стажувань, тренінгів у сфері рационалізації природокористування;
- підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації екологічних і економічних цілей, як єдиного інтегрального результату роботи підприємства.

Як зазначає Нікола С.О. [4], щоб досягти ефективності мотивації в сучасних умовах господарювання моделі екологічної мотивації слід побудувати за багатофакторним принципом. Вони повинні ґрунтуватися: на теорії потреб з обліком екологічного фактора (фізіологічні, безпеки та захищеності, соціальні, поваги; самореалізації); на теорії очікувань (відносно співвідношення витрат праці та екологічних результатів, співвідношень результатів роботи



Рис. 2. Складові статусної екологічної мотивації на залізничному транспорті

та винагороди, ступеня відносного задоволення від отриманої винагороди); на теорії справедливості (суб'єктивне визначення співвідношення заробітку та витрат роботи, порівняння особистої винагороди із заохоченням інших працівників, які виконують аналогічну роботу; зняття соціальної напруженості на основі дотримання принципу справедливості).

Вищезазначене вказує на те, що прогресивний підхід до екологічної мотивації працівників має бути реалізований через:

- систему оцінки досягнення екологічних цілей, яку не можна компенсувати тільки економічними результатами;
- систему стимулювання пропозицій по охороні навколишнього середовища та роботи екологічних команд (груп, кружків);
- зв'язок планування та реалізації кар'єри співробітників та досягнення екологічних цілей;
- надання достовірної екологічної інформації на базі систем коефіцієнтів з обліком участі в проектних групах, семінарах, у прийнятті рішень щодо екологічних проблем, показової поведінки керівництва та ін.

У системі економіко-екологічної мотивації особливого значення набуває спосіб винагороди. Для кожного суб'єкта виробничо-господарської діяльності та окремої особистості він може бути як матеріальним, так і нематеріальним. Персоналізація форм і методів винагороди є фундаментом ефективності будь-якої мо-

делі мотивації. Хоча нині матеріальні потреби працівників є, як правило, домінуючими.

У запропонованій прогресивній системі екологічної мотивації важливе місце займає статусний підхід, яким повинен бути доповнений традиційний підхід до екологічного преміювання. Передбачається, що статусна система екологічної мотивації ґрунтується на оцінці рівня екологічної відповідальності. Для визначення статусу застосовують підхід рейтингового оцінювання. Причому слід визначати статус екологічної відповідальності як для структурних підрозділів регіональних філій залізничного транспорту, так і для їхніх співробітників (рис. 2).

На рівні структурних підрозділів регіональних філій залізничного транспорту на першому етапі статусної екологічної мотивації проводиться визначення показників, які є емпіричною базою дослідження. Набір компонентів (складових частин) екологічної відповідальності визначається метою побудови зведеного показника (індексу) і повинен бути досить інформативним. При цьому кількість показників повинна бути достатньою для відображення всіх суттєвих (з точки зору мети побудови зведеного показника) подій. У той же час кількість показників не повинна бути надмірною. Другий етап включає процедуру стандартизації показників, знаходження питомої ваги показників і визначення індексу екологічної відповідальності. На третьому етапі вихо-

дячи з отриманих індексів екологічної відповідальності формується рейтинг і визначається статус екологічної відповідальності. Значення індексу екологічної відповідальності може служити і базою для розподілу премії по підрозділах.

Рейтингова оцінка також може бути використана для статусної екологічної мотивації персоналу. В цьому випадку рейтинги доцільно будувати на основі показників, які характеризують участь співробітників в екологічній діяльності, що може бути визначено на основі нормативної трудомісткості таких завдань. З цією метою необхідно встановити нормативи часу на участь співробітників в різних екологічних проектах, визначити сумарну трудомісткість таких робіт для кожного співробітника і на цій основі сформуванати рейтинг. Розподіл фонду преміювання між працівниками відбувається на основі значення сумарної трудомісткості роботи в екологічних проектах та премії, що приходиться на одну годину роботи.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективний та сталий розвиток залізничного транспорту в наш час можливий на основі врахування принципів соціальної відповідальності бізнесу, де ключове місце належить екологічній компоненті. В свою чергу реалізація стратегічних екологічних цілей підприємств залізничного транспорту потребує активного залучення персоналу в екологічну діяльність, що здійснюється на основі ефектвної системи його мотивації. Традиційним підхід до мотивації персоналу залізничного транспорту в екологічній сфері не відповідає вимогам сьогодення та потребує удосконалення на засадах прогресивності, які орієнтують на визначення сучасних екологічних потреб бізнесу і працівників, розширення джерел фінансування та удосконалення інструментарію мотивації. Зокрема сучасні мотиваційні потреби в екологічній сфері поряд з природоохоронною діяльністю та економією ресурсів нині включають ресурсоефективність, екологічну компетентність та екологічне підприємництво. Розкриті вимоги до екологічної мотивації персоналу вказують на те, що вона повинна бути джерелом не тільки матеріальних виплат, а й стимулювання самовдосконалення, професійного та службового зростання. Такий аспект дозволив обґрунтувати необхідність застосування статутних форм мотивації, що ґрунтується на рейтинговій оцінці

рівня екологічної відповідальності як структурних підрозділів регіональних філій залізничного транспорту, так і їх співробітників.

Література:

1. Верховгазенко В.И. Система мотивации персонала / В.И. Верховгазенко // Консультант директора. — 2006. — № 4. — С. 23—34.
2. Дикань В.Л. Развитие эколого-экономического управления на предприятиях Украины в условиях евроинтеграции: монография / В.Л. Дикань, І.В. Токмакова. — Х.: УкрДАЗТ, 2008. — 150 с.
3. Мельник А.Г. Экологическая экономика: учебник / А.Г. Мельник. — Сумы: Универсальная книга, 2001. — 350 с.
4. Никола С.О. Мотивация как основа экономико-экологического механизма природопользования / С.О. Никола // Экономичні інновації. — 2015. — № 60. — С. 168—175.
5. Шляхи удосконалення еколого-економічної діяльності підприємств / [С.С. Греб'онкін, В.К. Костенко, В.М. Павлиш, С.Є. Топчій, Г.В. Астапова]. — Донецьк: ВІК, 2009. — 223 с.
6. Экологический менеджмент / Н.В. Пахомова, А. Эндрес, К. Рихтер. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.

References:

1. Verhoglazenko, V. I. (2006), "Sistema motivatsii personala", Konsultant direktora, vol. 4, pp. 23—34.
 2. Dikan, V. L. and Tokmakova, I. V. (2008), "Rozvitok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidprijemstvakh Ukrainy v umovakh ievro-intehratsii", [Development of ecological and economic management at Ukrainian enterprises in the conditions of European integration], UkrDAZT, Kharkiv, Ukraine.
 3. Melnik, L. G. (2001), "Ekolohycheskaia ekonomika", [Ecological economy], Universal'naja kniga, Sumy, Ukraine.
 4. Nikola, S. O. (2015), "Motyvatsyia kak osnova ekonomyko-ekolohycheskoho mekhanyzma pryrodopol'zovanyia", Ekonomichni innovatsii, vol. 60, pp. 168—175.
 5. Hreb'onkin, S. S. Kostenko, V. K. Pavlysh, V. M. Topchij, S. Ye. and Astapova, H. V. (2009), "Shliakhy udoskonalennia ekoloho-ekonomichnoho diial'nosti pidprijemstv", [Ways of improvement of ecological and economic activity of enterprises], VIK, Donets'k, Ukraine.
 6. Pahomova, N. V. Jendres, A. and Rihter, K. (2003), "Ekologicheskij menedzhment", [Environmental management], SPb, Piter, Rossiia.
- Стаття надійшла до редакції 13.11.2018 р.