

УДК 331.101.3:656.2

Костюк Ж.С.
аспірант

Української державної академії залізничного транспорту

**МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ****MOTIVATION AS A WAY TO INCREASE THE ECONOMIC SECURITY OF
ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто сутність мотивації персоналу та обґрунтовано необхідність її покращення. Проаналізовано стан мотиваційної системи на підприємствах залізничного транспорту України, виділені проблемні ділянки та запропоновані напрямки по її зміцненню. На основі проведеного аналізу автором пропонується включити до методів матеріальної мотивації виплату премії за підвищення рівня економічної безпеки.

Ключові слова: мотивація, персонал, економічна безпека, залізничний транспорт.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена сущность мотивации персонала и обоснована необходимость ее улучшения. Проанализировано состояние мотивационной системы на предприятиях железнодорожного транспорта Украины, выделены проблемные участки и предложены направления по ее укреплению. На основе проведенного анализа автором предлагается включить в методы материальной мотивации выплату премии за повышение уровня экономической безопасности.

Ключевые слова: мотивация, персонал, экономическая безопасность, железнодорожный транспорт.

ANNOTATION

The article considers the essence of staff motivation and substantiates the necessity to improve it. It analyzes the state of the motivational system for railway transport of Ukraine, allocates the problem areas and proposes directions within its strengthening. Based on the analysis, the author proposed to include the payment premiums on raising the level of economic security to the methods of financial motivation.

Keywords: railway transport, monitoring, diagnostic, economic security, railway transport.

Постановка проблеми. Успішна діяльність підприємства великою мірою забезпечується професійною роботою його співробітників. Саме персонал формує конкурентні переваги підприємства, сприяє підвищенню його статусу і поліпшенню ринкових позицій, забезпеченню ефективної і прибуткової діяльності на довгострокову перспективу. Для залізничного транспорту це особливо актуально, оскільки в галузі все сильніше розвивається конкуренція, галузь знаходиться у процесі реформування. У цих умовах грамотна політика управління людськими ресурсами – ключ до довгострокової ефективності і стабільності «Укрзалізниці».

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво та спеціалісти будуть здатні запобігти можливим загрозам та ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових внутрішнього та зовнішнього оточення. Кадри – найважливіший ресурс підприємства, від їх

складу, їхнього інтелекту та професіоналізму у великій мірі залежить належний рівень економічної безпеки. Персонал не тільки вирішує багато, а й може позбавити всього. Отже, процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами, загалом відіграє домінуючу роль у системі безпеки підприємства.

Тому керівництво кожного підприємства незалежно від форми власності повинне плано-мірно і безперервно займатися пошуком і розробкою ефективних способів управління працею, які б забезпечували активізацію людського чинника. Вирішальним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації праці персоналу на залізничному транспорті висвітлені в працях учених: О.В. Гетьманенко [1], О.В. Шуть [2], В.І. Куделі, В.Г. Яковенко [3], І.Л. Плетникова [4], Ю.В. Стояченко [5] та ін.

Виділення невирішених раніше частин. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених темі мотивації праці, подальшого розвитку потребує питання впливу мотиваційної системи підприємства на підвищення рівня економічної безпеки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Аналіз теоретичних основ забезпечення дієвої мотивації на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах, а також пошук шляхів покращення системи мотивації задля підвищення її позитивного впливу на показник економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. У свою чергу, мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в

загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [6, с. 21].

Мотивація – це комплекс заходів, що підвищують особисту зацікавленість співробітника в якості виконуваних їм обов'язків. Вона є динамічною системою взаємодіючих між собою внутрішніх і зовнішніх чинників, що спрямовують поведінку людини на досягнення мети. Під внутрішніми чинниками в даному випадку розуміються потреби, бажання, прагнення, очікування, сприйняття, ціннісні установки і інші психологічні компоненти особи, під зовнішніми – примус працівника силою або надання йому певних благ [3, с. 274]. Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності, яка спрямована на досягнення особистих і організаційних цілей [7, с. 301].

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації: змістовний і процесуальний. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основними мотивами їх поведінки, а, отже, і діяльності. До прибічників такого підходу можна віднести американських психологів А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. Мак Клеелланда.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут говориться про розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і теорія, або модель Портера-Лоулера.

Особливістю вищеперелічених підходів є те, що вони роблять спроби розглянути мотиваційний процес зсередини, не враховуючи той факт, що сама мотивація є досить складною і відносно самостійною системою людських відносин.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників, вона дуже індивідуальна і не може змінюватися під впливом навіть випадкової ситуації. Існуючі теорії мотивації походять від визнання різних типів працівників і передбачають різні стимули до праці: примус, самоствердження, матеріальне і моральне заохочення.

Мотивом діяльності людини є задоволення своїх потреб, які мають складну ієрархічну структуру, різну у різних індивідуумів. Кожна людина спрямовує свої зусилля на досягнення тих цілей, які дозволяють задовольнити його потреби. Тому найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли працівники чекають, що якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей підприємства, вони отримають достатню винагороду (матеріальну і моральну), що дозволяє задовольнити їх власні потреби. Іншими словами, для ефективної мотивації потрібний збіг цілей працівників і підприємства. Велике значення для мотивації

має усвідомлення працівником справедливості отриманої винагороди в порівнянні з витраченими зусиллями і принесеної підприємству користю, з одного боку, і зусиллями, принесеною користю і винагородою своїх колег – з іншого. Також на сучасному етапі зросло значення такого чинника, як забезпечення постійної зайнятості.

Таким чином, суть мотивації праці полягає у впливі стимулів праці на інтереси працівника. До провідних мотивів відносяться: задоволеність працею, здобуття життєвих благ, зацікавленість в результатах праці, в справедливій і достатній винагороді за працю. Отже, оплата праці лежить в основі всіх систем мотивації працівника до продуктивної праці. Матеріальна винагорода – досить тонка система стимулювання і для того, щоб вона виконувала свою мотивуючу функцію, вона має бути гнучкою, чітко диференційованою і справедливою, відображати в собі кінцевий результат і бути зрозумілою співробітникам. Але не можна забувати і про цілий комплекс нематеріальних заходів мотивації.

Слід зазначити, що оптимізація системи мотивації праці персоналу може дати:

- підвищення результативності роботи працівників;
- оперативне досягнення цілей компанії;
- взаємозв'язок результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням – тобто взаємозв'язок зусиль з результатом;
- прозорість системи винагороди;
- зниження плинності персоналу і подолання кадрового дефіциту;
- активізацію мотивації на досягнення значущих для компанії результатів і стратегічних цілей;
- збалансований бюджет для матеріального і нематеріального стимулювання;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- підвищення лояльності співробітників;
- поліпшення командної роботи [8].

Що як результат значно підвищить економічну безпеку підприємства.

Крім того, автором пропонується включити до системи матеріальної мотивації отримання премії за підвищення економічної безпеки підприємства. Така премія являє собою узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу робітників, керівників, фахівців, інших службовців структурного підрозділу в загальні результати по підвищенню рівня економічної безпеки підприємства залізничного транспорту. Премія встановлюється колективу, який в розрахунковому місяці виконав встановлені технологічні та якісні нормативи та не мав порушень в аспекті забезпечення показників за складовими економічної безпеки підприємства. Премія визначається, як правило, на основі місячних результатів роботи колективу та розподіляється

між його членами в залежності від рівня відповідальності, що несе той чи інший працівник, та вкладу у загальний результат.

Позитивними аспектами запровадження додаткового методу матеріальної мотивації у вигляді преміє є:

- оцінюється індивідуальний внесок колективу в підвищення рівня економічної безпеки;
- є можливість заохочення окремих працівників та колективу за ініціативу, якість, інтенсивність праці та ін.;
- є можливість матеріального покарання членів колективу за дії, які наносили шкоду результатами роботи.

Існуюча система мотивації на підприємствах залізничного транспорту в теперішній час не забезпечує стимулів підвищення ефективності праці, методи мотивації є застарілими, а керівництво необґрунтовано вважає, що сам факт наявності роботи у людини є мотивацією, і не приділяє необхідної уваги цій проблемі.

До головних причин слабкої мотивації персоналу на підприємствах залізничного транспорту можна віднести наступне:

- середня заробітна плата працівників залізничного транспорту відстає від середнього рівня оплати праці в провідних галузях економіки, спостерігається слабкий зв'язок заробітної плати працівників з кінцевими результатами їхньої праці, низька ефективність системи преміювання і перетворення премій в планові виплати;

- погіршення рівня соціального забезпечення працівників підприємств залізничного транспорту у зв'язку із скороченням кількості пільг і компенсацій, що надаються працівникам і пенсіонерам підприємств залізничного транспорту;

- висока питома вага ручної, важкої і низькокваліфікованої праці при ремонті і утриманні рухомого складу і інших технічних засобів;

- недостатня узгодженість в механізмах формування кадрової і соціальної політики, викликана застаріванням методичних підходів до формування системи управління персоналом на залізничному транспорті, до оцінки кадрового потенціалу транспортних підприємств [3, с. 274].

Не сприяють підвищенню мотивації й такі негативні фактори на залізничному транспорті, як відтік кваліфікованих працівників, підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями (фаворитизм), в основному формальне проведення атестації персоналу, низький рівень корпоративної культури, атмосфера, далека від творчої, ініціатива не заохочується, нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би при наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання [8].

В останні роки зростає вплив інших факторів на робочу силу, зокрема, пов'язаних із

соціальними послугами підприємства. Соціальна політика підприємства в системі управління мотивацією праці включає цілі та заходи, пов'язані з наданням соціальних послуг персоналу. Рівень насиченості соціальними послугами залежить від культури підприємства і, у свою чергу, покращує стосунки в колективі, сприяє скороченню числа конфліктів, закликає людей до місця роботи, допомагає залучати нових працівників за рахунок позитивного іміджу підприємства. Залізничний транспорт в силу своєї специфічної технології має значну кількість робочих місць з важкими та шкідливими умовами праці. Несприятливі робочі місця – це джерело професійних захворювань, травматизму, хвороб і психологічного дискомфорту. Для перетворення їх у робочі місця з нормальними умовами потрібні великі витрати, а в певних випадках їх не можна переоснастити через відсутність відповідних нових технологій роботи. Соціальна сфера, певною мірою компенсуючи погіршення здоров'я, створює умови для відновлення працездатності (сфера медичного обслуговування та оздоровлення працівників), підвищення настрою (сфера культури та спорту), формування впевненості в турботі про працівника і членів його сім'ї (соціальні гарантії) [3, с. 275].

Отже, впевнено можна стверджувати, що на залізничному транспорті потрібна активізація трудової мотивації персоналу, оскільки його специфіка визначає велике значення людського чинника. Але підвищення ефективності мотиваційних механізмів на залізничному транспорті ускладнене в силу особливостей організації галузевої економіки, таких як:

- жорстка централізація фінансових ресурсів;

- лімітація фонду заробітної плати;

- низька самостійність лінійних підприємств;

- «котловий» принцип формування і розподілу ресурсів.

Слабка ефективність системи мотивації призводить до зниження привабливості зайнятості.

Слід зазначити, що одним з найважливіших завдань реформування та розвитку підприємств залізничного транспорту є проведення ефективної соціальної політики, основними складовими мотиваційного комплексу якої мають бути:

- підвищення мотивації праці шляхом збільшення заробітної плати;

- впровадження механізму, що забезпечує отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці;

- запровадження системи преміювання у межах трудових колективів;

- формування нових принципів соціального інвестування, спрямованих на підвищення ефективності роботи і соціальної відповідальності за рахунок посилення значення корпоративної культури та етики;

– забезпечення відповідності заробітної плати кваліфікації працівників, їх внеску в підвищення прибутковості підприємства;

– розвиток систем соціальних гарантій працівникам і пенсіонерам галузі залізничного транспорту;

– удосконалення системи підвищення кваліфікації кадрів, розробка і реалізація програми, спрямованої на профорієнтацію, підготовку і залучення у галузь молодих фахівців, підвищення якості підготовки фахівців галузі [4, с. 55; 5; 8].

При цьому мотивація підприємства будь-якої галузі повинна бути заснована на поєднанні принципів потреб і зацікавленості в результатах праці, і підприємства залізничного транспорту не виняток. Система мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Саме раціональне використання людської сили може привести до ефективної роботи підприємства [8].

Але до основних заходів з поліпшення системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту слід віднести:

– підвищення галузевої мінімальної заробітної плати;

– створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками в строгій залежності від реальних результатів їх праці;

– посилення мотивації праці персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення долі заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв;

– вдосконалення системи атестації керівників і фахівців галузі, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації;

– уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для повнішого відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються;

– формування ради з соціального захисту на залізничному транспорті для координації соціальної політики і, зокрема, усіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг і тому подібне) [8].

Необхідно відмітити, що останнім часом зростає актуальність використання теорії справедливості як найбільш адекватної теперішнім кризовим умовам господарювання як на залізничному транспорті, так і в інших галузях. Навіть невеликі зарплата та премія, але які виплачуються за конкретні досягнуті результати, за конкретними показниками, здатні мотивувати людину до праці, якщо у порівнянні з іншими працівниками вона не відчуває себе ущемленою. Фаворитизм, несправедливе призначення чи звільнення з посади не сприяє мотивуванню працівників до продуктивної праці. У зв'язку з цим постає необхідність в

удосконаленні системи атестації персоналу – це дозволить більш обгрунтовано оцінювати індивідуальний кадровий потенціал працівників і більш справедливо заохочувати їх (як матеріально, так і нематеріально) до продуктивної праці [4, с. 53].

Висновки. Система мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Саме раціональне використання людської сили може привести до ефективної роботи підприємства та підтримання або навіть підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Проаналізувавши теперішній стан речей в залізничній галузі, можна стверджувати, що система мотивації її підприємств, як і система економічної безпеки, потребують покращення і додаткової уваги боку керівництва.

З метою підвищення рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту автором пропонується ввести, як додатковий метод матеріальної мотивації персоналу, виплату премії за підвищення рівня економічної безпеки підприємства, що буде являти собою узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу структурного підрозділу в загальні результати по підвищенню рівня економічної безпеки підприємства залізничного транспорту.

Перспективами подальших досліджень є пошук нових методів покращення системи мотивації на підприємствах залізничного транспорту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гетьманенко О.В. Особливості системи стимулів праці та мотиваційних процесів у залізничній галузі в період трансформації економіки України / О.В. Гетьманенко // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – Вип. 22. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2008. – С. 194–197.
2. Шуть О.В. Страхування у системі соціального захисту працівників залізничного транспорту / О.В. Шуть // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління», 2008. – Вип. 12. – С. 80–87.
3. Куделя В.І. Теоретичний підхід до проблеми мотивації персоналу на залізничному транспорті / В.І. Куделя, В.Г. Яковенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – С. 273–275.
4. Плетникова І.Л. Удосконалення методики оцінки кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту / І.Л. Плетникова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 4. – Т. 2. – С. 52–56.
5. Стояченко Ю.В. Удосконалення планування чисельності персоналу та мотивації праці на залізничному транспорті / Ю.В. Стояченко, Т.В. Горіянова. // Тези доповіді на 4-й міжнародній науково-технічній конференції «Проблеми

- економіки і управління на залізничному транспорті» (Інтернет-конференція 21–30 грудня 2009 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ekuzt.gov.ua/sekcziya-8-menedzhment/113-udoskonalennya-planuvannya-chiselnost-personalu-ta-motivacz-pracz-na-zalznichnomu-transport.html>.
6. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.
 7. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : [підручник] / М.М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
 8. Куделя В.І. Мотивація праці на підприємствах залізничного транспорту / В.І. Куделя // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті» (ЕКУЗТ 2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ekuzt.gov.ua/node/164>.