

УДК 331.101.3:625.1-05

*Вікторія Польова*

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Розроблено та апробовано авторську методику оцінки ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності та виокремленням особистісного фактору керівника; розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві залізничного транспорту та щодо усунення недоліків в роботі самого керівника.*

*Ключові слова:* оцінка, система мотивації, ефективність, соціокультурна ідентичність, особистісний фактор, керівник.

*Разработана и апробирована авторская методика оценки эффективности трудовой мотивации работников железнодорожного транспорта с учетом принципа социокультурной идентичности и выделением личностного фактора руководителя; разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации на предприятии железнодорожного транспорта и по устранению недостатков в работе самого руководителя.*

*Ключевые слова:* оценка, система мотивации, эффективность, социокультурная идентичность, личностный фактор, руководитель.

*In article the author's technique of an assessment of efficiency of railway worker's labor motivation taking into account the principle of sociocultural identity and allocation of a personal factor of the head is developed and approved; recommendations about improvement of system of motivation at the enterprise of railway transport and on elimination of shortcomings of head's work are developed.*

*Keywords:* assessment, motivation system, efficiency, sociocultural identity, personal factor, head.

**Постановка проблеми, актуальність.** Мотивація персоналу, як один із способів підвищення ефективності трудової поведінки працівників є ключовим напрямком кадрової та соціальної політики на підприємствах залізничного транспорту. Тому актуальним на сьогодні, особливо в період реформування залізничного транспорту, напрямком діяльності вчених та фахівців у галузі управління персоналом на залізничному транспорті є пошук шляхів, які можуть спонукати працівників до самовідданої праці в інтересах підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних науковців теоретичний підхід до проблем мотивації персоналу на залізничному транспорті сформований у працях Диканя В.Л., Компанієць В.В., Назаренко І.Л., Токмакової І.В., Куделі В.І., Яковенко В.Г., Калініченко А.В. [1-6]. Свої практичні рекомендації щодо підвищення ефективності виробничих структурних підрозділів залізничного

© Польова В. В., 2014

---

транспорту за рахунок мотивації дають професіонали, начальник та заступник начальника відділу з реформування Південно-Західної залізниці Ейтутіс Г.Д. та Мельникова О.А.[7]. Серед російських вчених та фахівців в галузі управління персоналом на залізничному транспорті недоліки діючої системи мотивації на ОАО «РЖД» та можливості їх подолання достатньо широко висвітлені в дослідженнях Даниленка П.С. [8], Митрохіна Ю.В. [9].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість останніх публікацій та досліджень з питань управління мотивацією працівників в галузі залізничного транспорту, ми не знайшли такої оцінки діючої системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту, на підставі якої можна було б дати конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Подекуди оцінка здійснюється безсистемно, фрагментарно. Нажаль, у працях зазначених вище авторів, за винятком [2], відсутні спроби пов'язати систему оцінки мотивації з принципом соціокультурної ідентичності. Не існує оцінки, орієнтованої на визначення ступеню задоволеності потреб працівника на перетині з самою мотиваційною політикою підприємства. Не враховується, особистісний фактор керівника, як окремих важливий мотиваційний чинник для працівників.

Тому, **метою** цієї публікації є оцінка системи трудової мотивації працівників на залізничного транспорту, що враховує перетини (стикування) задоволеності всіх рівнів потреб (від духовно-моральних до матеріальних) працівників з конкретними мотиваційними заходами на підприємстві, що повинні сприяти їх задоволенню; визначення сильних та слабких сторін діючої системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту та обґрунтування необхідності її удосконалення. А також, за рахунок окремої оцінки впливу особистісного фактору керівника на трудову мотивацію працівників, розробка рекомендації щодо усунення недоліків в роботі керівника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** «You can't manage what you don't measure» (в пер. з англ. «Ви не можете управляти тим, чого не можете виміряти») – цю стару крилату фразу одного з впливових теоретиків менеджменту ХХ століття Друкера П.Ф. можна вважати приказкою управління, яка і до сьогодні залишається актуальною. Адже, головним аспектом управління є можливість простеження організаційно-виробничих зрушень, результатів діяльності підприємства в динаміці: покращення чи погіршення ситуації загалом або окремих її складових. Це стосується і системи мотивації праці в галузі залізничного транспорту.

Попередня оцінка системи мотивації працівників залізничного транспорту на основі дослідження останніх робіт та публікацій [1-7, 10], присвячених означеній проблемі свідчать про її вкрай незадовільний стан. Зокрема, більшість авторів [4, 5, 7, 10] виділяють серйозні недоліки у вимірі додаткової матеріальної винагороди працівників (підвищений суб'єктивізм способів визначення підвищувальних та знижувальних показників, відсутність зв'язку премій працівників з конкретним трудовим внеском кожного з них у кінцевий результат підприємства), застарівання самих методичних підходів до формування системи управління персоналом на залізничному транспорті та до оцінки кадрового потенціалу транспортних підприємств.

Методи та підходи, що застосовують для оцінки системи мотивації персоналу поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Зокрема, до перших відносяться оцінка на основі дослідження нормативно-правових документів та аналізу основних показників діяльності підприємства [7, 10]. Друга, більш широка група, включає в себе методи, що спрямовані безпосередньо на людину-працівника (особистісний підхід). Це мо-

---

жуть бути: мотиваційна бесіда (глибинне інтерв'ю з елементами психодіагностики), мотиваційний семінар (вправи, рольові ігри), включене спостереження керівника, HR-спеціаліста, та, нарешті, різноманітні тести та опросники, яких для вивчення особливостей мотивації працівника існує неймовірна кількість [11]. Але, поряд з тим, жоден з існуючих методів оцінки не враховує принципу соціокультурної ідентичності (ієрархію потреб людини в християнській антропології та принципи і умови ефективності праці в православній моделі праці [2]). Не існує оцінки, орієнтованої на оцінку ступеню задоволеності потреб працівника на перетині з самою мотиваційною політикою підприємства. Також слід підкреслити, що зазначені вище автори не виділяють особистісний фактор керівника, який здатний впливати на задоволеність потреб працівників на кожному рівні (від духовно-морального до матеріального). Тому, для оцінки ефективності трудової мотивації працівників та визначення конкретних «вузьких місць» в системі мотивації на підприємствах залізничного транспорту нами була розроблена авторська методика оцінки мотивації праці з урахуванням соціокультурної ідентичності та особистісного фактору керівника.

Особистісний фактор керівника, поряд із іншими організаційно-виробничими умовами праці, що враховують залізничну специфіку робіт, був окремо виділений нами на кожному мотиваційному рівні згідно з ієрархію потреб людини у зв'язку з тим, що керівник, як ключова ланка в кадровій системі, несе персональну відповідальність не лише за розробку та впровадження дієвої мотиваційної політики на своєму підприємстві, але і виступає самостійним важливим мотиваційним чинником. На додаток до цього, за оцінками американських фахівців [12], в США саме 96% успіху підприємства залежить від компетентності управлінських рішень «топ-менеджменту» і лише 4% - від виконавців. А отже і в мотивації трудової поведінки працівників, на наш погляд, особистісний фактор керівника відіграє особливу, а може і вирішальну роль.

Відбір показників, що включені до комплексної оцінки мотивації (див. табл. 1) здійснювався за участю 7 експертів: 2 вчених-економістів, 2 керівників, 1 бухгалтера (за сумісництвом секретаря профспілкового комітету) та 2 спеціалістів-кадровиків різних структурних підрозділів залізничного транспорту України.

Апробація розробленої методики проходила навесні 2014 року на підприємстві з виробництва та ремонту пасажирських вагонів *N*. Респондентам, у кількості 140 чоловік (63% чоловіків та 37% жінок), було запропоновано оцінити наскільки важливими для них є ті чи інші умови, необхідні для високого ступеня задоволення працею та якісного виконання роботи на підприємстві. Максимальному ступеню значущості присвоювався бал 5, мініимальному - 1. Решта значень (4, 3, 2) відображали наближення до максимальної чи мініимальної позначки. При цьому в трьох колонках респондентам пропонувалося оцінити: на скільки ці умови важливі особисто для Вас («важливість»); як дані умови повинні виконуватися на підприємстві в ідеалі («ідеал»); як дані умови забезпечуються на Вашому підприємстві зараз («реальність»).

Оцінка мотивації праці з урахуванням соціокультурної ідентичності та особистісного фактора керівника здійснювалася за наступним алгоритмом:

1. Формування за результатами експертної оцінки переліку мотиваційних чинників з урахуванням особистісного фактору керівника, що аналізуються, спираючись на ієрархію потреб, складену за принципом соціокультурної ідентичності (див. табл. 1)

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

**Таблиця 1 Структура показників оцінки мотивації праці з урахуванням соціокультурної ідентичності та особистісного фактора керівника**

Мотиваційний рівень	Фактори	Субфактори	
«Духовно-моральне задоволення» («Spiritual and moral satisfaction»)	Умови праці (WC <sub>SMS</sub> )	Умови для сумлінного та якісного виконання роботи, достатнє і своєчасне забезпечення матеріальними ресурсами, обладнанням для цього	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>SMS</sub> )	Підтримання трудової дисципліни і належного правопорядку на підприємстві з боку керівника	...
«Соціальне служіння» («Social service»)	Умови праці (WC <sub>SOC</sub> )	Корисність і значущість вашої роботи для суспільства, країни вцілому	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>SOC</sub> )	Відповідальність та особистий внесок кожного працівника, насамперед керівника, у розвиток підприємства	...
«Творчість та прогресивність» («Creativity and progressive»)	Умови праці (WC <sub>CPR</sub> )	Можливість професійного зростання (навчання, підвищення кваліфікації, отримання навичок)	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>CPR</sub> )	Безпосереднє сприяння керівника розвитку творчих та професійних здібностей працівників, розкриттю їх талантів	...
«Соціально-психологічний комфорт» («Social and psychological comfort»)	Умови праці (WC <sub>CPC</sub> )	Здоровий морально-психологічний клімат у колективі	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>CPC</sub> )	Керівництво, яке не допускає конфліктів і стресових ситуацій на роботі, вирішує загальні проблеми	...
«Особисті досягнення» («Personal achievements»)	Умови праці (WC <sub>PAC</sub> )	Надання роботи, що вимагає прийняття самостійних рішень	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>PAC</sub> )	Повага та врахування Вашої думки з боку керівника в процесі прийняття важливих рішень	...
«Безпека та впевненість у майбутньому» («Security and confidence in the future»)	Умови праці (WC <sub>SCF</sub> )	Хороші умови праці, комфортність робочого місця	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>SCF</sub> )	Турбота і контроль керівника про безпеку та охорону праці працівників, мінімізація шкідливих факторів	...
«Базовий монетарний» («Monetary base level»)	Умови праці (WC <sub>MBL</sub> )	Гідний рівень заробітної плати та перспективи матеріального благополуччя	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>MBL</sub> )	Безпосереднє ініціювання та участь керівника в урочистих привітаннях зі значимими подіями	...
«Базовий немонетарний» («Non-monetary base level»)	Умови праці (WC <sub>NBL</sub> )	Надання безоплатного харчування, форменого одягу, необхідної професійної екіпіровки, індивідуальних засобів захисту тощо	...
	Особистісний фактор керівника (PFH <sub>NBL</sub> )	Заохочення і організація з боку керівника внутрішньо фірмових вечорів, тематичних свят, безкоштовних екскурсій і поїздок	...

2. Конкретизація кожного мотиваційного чинника відповідними мотиваторами (субфакторами)

3. Затвердження анкети для опитування

4. Узгодження об'єму вибірки, складу і структури респондентів

5. Проведення опитування. Підготовка - роз'яснення цілей, важливості та необхідності проведення даного опитування для респондентів. Окреслення можливих позитивних наслідків та змін у результаті проведення опитування. Заповнення анкет згідно з доданою інструкцією;

6. Обробка отриманих даних. Розрахунок середнього балу за кожним мотиваційним фактором відповідного блоку запитань («ідеал», «реальність» та «важливість») за формулою 1:

$$B_{med}^{Mf} = \frac{\sum_{i=1}^j B}{j} \quad (1)$$

де  $B_{med}^{Mf}$  - середній бал за мотиваційним фактором відповідного блоку запитань;

$\sum_{i=1}^j B$  – сумарний бал за субфакторами кожного мотиваційного фактора відповідного блоку запитань;

$j$  – кількість субфакторів

7. Розрахунок індексу мотивації за кожним мотиваційним фактором за формулою 2:

$$Index_{mot}^{Mf} = \frac{B_{med i}^{Mf} \text{ "реальність" }}{B_{med i}^{Mf} \text{ "ідеал" }} \quad (2)$$

де  $Index_{mot}^{Mf}$  - індекс мотивації за кожним мотиваційним фактором;

$B_{med i}^{Mf} \text{ "реальність"}$  – середній бал  $i$ -го мотиваційного фактора за блоком «реальність»;

$B_{med i}^{Mf} \text{ "ідеал"}$  - середній бал  $i$ -го мотиваційного фактора за блоком «ідеал»

8. Графічна презентація результатів в інформаційному полі, що складається зі 100 мотиваційних полів, кожне з яких характеризується двома параметрами: важливість мотиваційного фактора для працівника та індексом мотивації працівника за відповідними мотиваційним фактором (див. табл.2);

9. Аналіз графічної презентації результатів, визначення рівня мотиваційного резонансу та проблемності ситуації (див. табл. 3);

Зважування мотиваційних факторів блоку «важливість» за формулою 3:

$$W_{imp}^{Mf} = \frac{B_{med i}^{Mf} \text{ "важливість" }}{\sum_{i=1}^n B_{med}^{Mf} \text{ "важливість" }} \quad (3)$$

де  $W_{imp}^{Mf}$  - вага важливості мотиваційного фактора;

$B_{med i}^{Mf} \text{ "важливість"}$  - середній бал важливості за  $i$ -м мотиваційним фактором;

$\sum_{i=1}^n B_{med}^{Mf} \text{ "важливість"}$  – сумарний середній бал важливості за всіма мотиваційними факторами

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

*Таблиця 2 Двовимірна матриця мотиваційних полів*

4,51- 5,00	<i>Важливість мотиваційного фактора для працівника</i>	15.f	15.e	15.c	13.d	11.e	9.f	7.g	5.h	3.i	1.j
4,01- 4,50		15.d	15.b	13.c	11.d	9.e	7.f	5.h	3.h	1.i	2.i
3,51- 4,00		15.a	13.b	11.c	9.d	7.e	5.f	3.g	1.h	2.h	4.h
3,01- 3,50		13.a	11.b	9.c	7.d	5.e	3.f	1.g	2.g	4.g	6.g
2,51- 3,00		11.a	9.b	7.c	5.d	3.e	1.f	2.f	4.f	6.f	8.f
2,01- 2,50		9.a	7.b	5.c	3.d	1.e	2.e	4.e	6.e	8.e	10.e
1,51- 2,00		7.a	5.b	3.c	1.d	2.d	4.d	6.d	8.d	10.d	12.d
1,01- 1,50		5.a	3.b	1.c	2.c	4.c	6.c	8.c	10.c	12.c	14.c
0,51- 1,00		3.a	1.b	2.b	4.b	6.b	8.b	10.b	12.b	14.b	14.e
0- 0,50		1.a	2.a	4.a	6.a	8.a	10.a	12.a	14.a	14.d	14.f
Поля	<i>Індекс мотивації працівника</i>										
	0- 0,10	0,11- 0,20	0,21- 0,30	0,31- 0,40	0,41- 0,50	0,51- 0,60	0,61- 0,70	0,71- 0,80	0,81- 0,90	0,91- 1,00	

*Таблиця 3 Характеристики мотиваційних полів*

Мотиваційне поле	Рівень мотиваційного резонансу	Рівень проблемності
1.a-1.j	Дуже високий	Дуже низький
2.a-2.i	Високий	Низький
3.a-3.i		
4.a-4.h	Помірний	Відчутний
5.a-5.h		
6.a-6.g	Не значний	Значний
7.a-7.g		
8.a-8.f	Занижений	Підвищений
9.a-9.f		
10.a-10.e	Низький	Високий

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

*Продовження табл. 3*

11.a-11.e		
12.a-12.d	Дуже низький	Дуже високий
13.a-13.d		
14.a-14.f	Критичний	Критичний
15.a-15.f		

Зважування мотиваційних факторів блоку «важливість» за формулою 3:

$$W_{imp}^{Mf} = \frac{B_{medi}^{Mf} \text{ "важливість" }}{\sum_{i=1}^n B_{med}^{Mf} \text{ "важливість" }} \quad (3)$$

де  $W_{imp}^{Mf}$  - вага важливості мотиваційного фактора;

$B_{medi}^{Mf}$  "важливість" - середній бал важливості за  $i$ -м мотиваційним фактором;

$\sum_{i=1}^n B_{med}^{Mf}$  "важливість" – сумарний середній бал важливості за всіма мотиваційними факторами

10. Розрахунок окремих рівнів мотивації за формулою 4:

$$IL_{mot}^{Mf} = W_{imp}^{Mf} \cdot Index_{mot}^{Mf} \quad (4)$$

де  $IL_{mot}^{Mf}$  - окремий рівень мотивації за мотиваційним фактором

11. Розрахунок інтегрального індексу мотивації за формулою 5 та якісна оцінка системи мотивації (див. табл. 4):

$$IntIndex_{mot} = \sum_{i=1}^n IL_{mot}^{Mf} \quad (5)$$

де  $IntIndex_{mot}$  - інтегральний індекс мотивації;

$n$  – кількість мотиваційних чинників (у нашому випадку 16)

**Таблиця 4 Оцінка інтегрального індексу мотивації**

Якісна оцінка системи мотивації		
Діапазон інтегрального індексу мотивації	Якісна градація	Мотиваційна система потребує:
1,00-0,90	Відмінна	Збереження
0,90-0,80	Благополучна	Підтримки та розвитку
0,80-0,70	Задовільна	Підтримки та удосконалення
0,70-0,60	Не задовільна	Удосконалення або зміни
0,60-0,50	Не благополучна	Зміни
0,50-0,40	Не допустима	Зміни
0,40 та нижче	Критична	Зміни

У академічному тлумачному словнику [13] проблема розуміється як складне теоретичне або практичне питання, що вимагає вивчення, розв'язання; в науці – це

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

суперечлива ситуація, протилежність позицій в поясненні будь-яких явищ, об'єктів, процесів, що потребує адекватної теорії для її вирішення. Важливою передумовою успішного вирішення будь-якої проблеми служить її правильна постановка. Головною причиною виникнення проблемності в процесі мотивації на підприємстві є низький рівень мотиваційного резонансу.

За власним визначенням автора мотиваційний резонанс – це явище зростання трудової мотивації працівника, коли застосовувані підприємством мотиватори досягають своєї мети - збігаються (співпадають) з внутрішніми очікуваннями працівника, найбільш повно задовольняють його потреби. Тобто це позитивний відгук працівника у відповідь на мотиваційні дії та заходи керівництва, що проявляється у підвищенні ефективності трудової поведінки. Недостатній рівень мотиваційного резонансу, різне розуміння важливості та необхідності мотиваційних факторів призводить до зниження рівня задоволення потреб працівників, провокує невдоволеність умовами або результатами праці, підвищує внутрішньо-організаційну напругу на підприємстві, негативно відображається на якісних та кількісних показниках ефективності діяльності підприємства, а отже породжує проблеми.

За наведеним вище алгоритмом були розраховані показники мотивації на підприємстві  $N$  та визначено інтегральний рівень мотивації (див. табл. 5).

*Таблиця 5 Розрахунок показників мотивації на підприємстві  $N$*

Рівень	Фактори	Блок питань	Показники			
			$B_{med}^{Mf}$	$Index_{mot}^{Mf}$	$W_{imp}^{Mf}$	$IL_{mot}^{Mf}$
1	2	3	4	5	6	7
«Духовно-моральне задоволення»	$WC_{SMS}$	«ідеал»	4,32	0,65	0,062	0,04
		«реальність»	2,81			
		«важливість»	4,21			
	$PFH_{SMS}$	«ідеал»	4,63	0,73 підвищує	0,064	0,05
		«реальність»	3,38			
		«важливість»	4,35			
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	4,37	0,69	-	
		«реальність»	2,90			
		«важливість»	4,23			
«Соціальне служіння»	$WC_{SOC}$	«ідеал»	4,30	0,75	0,060	0,04
		«реальність»	3,22			
		«важливість»	4,08			
	$PFH_{SOC}$	«ідеал»	4,28	0,70 знижує	0,060	0,04
		«реальність»	2,98			
		«важливість»	4,10			
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	4,30	0,73	-	
		«реальність»	3,18			
		«важливість»	4,08			
«Творчість та прогресивність»	$WC_{CPR}$	«ідеал»	4,37	0,72	0,062	0,04
		«реальність»	3,13			
		«важливість»	4,26			
	$PFH_{CPR}$	«ідеал»	4,23	0,71 не змінює	0,065	0,05
		«реальність»	3,00			
		«важливість»	4,48			



## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Продовження таблиці 5

1		2		3	4	6	7
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	4,34	0,72			-
		«реальність»	3,10				
		«важливість»	4,30				
«Соціально-психологічний компонент»	WC <sub>СРС</sub>	«ідеал»	4,45	0,70	0,063	0,04	
		«реальність»	3,12				
		«важливість»	4,29				
	PFH <sub>СРС</sub>	«ідеал»	4,40	0,66	0,063	0,04	
		«реальність»	2,93				
		«важливість»	4,35				
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	4,44	0,68			-
		«реальність»	3,09				
		«важливість»	4,30				
«Особисті досягнення»	WC <sub>РАС</sub>	«ідеал»	4,48	0,70	0,062	0,04	
		«реальність»	3,12				
		«важливість»	4,25				
	PFH <sub>РАС</sub>	«ідеал»	4,28	0,68	0,060	0,04	
		«реальність»	2,90				
		«важливість»	4,13				
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	4,44	0,69			-
		«реальність»	3,08				
		«важливість»	4,23				
«Безпека та впевненість у майбутньому»	WC <sub>SCF</sub>	«ідеал»	4,63	0,66	0,065	0,04	
		«реальність»	3,04				
		«важливість»	4,44				
	PFH <sub>SCF</sub>	«ідеал»	4,53	0,65	0,063	0,04	
		«реальність»	2,93				
		«важливість»	4,35				
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	4,61	0,65			-
		«реальність»	3,02				
		«важливість»	4,42				
«Базовий монетарний»	WC <sub>MVL</sub>	«ідеал»	4,51	0,59	0,060	0,04	
		«реальність»	2,68				
		«важливість»	4,10				
	PFH <sub>MVL</sub>	«ідеал»	4,50	0,61	0,064	0,04	
		«реальність»	2,73				
		«важливість»	4,40				
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	4,51	0,60			-
		«реальність»	2,69				
		«важливість»	4,47				
«Базовий немонетарний»	WC <sub>NBL</sub>	«ідеал»	4,49	0,63	0,064	0,04	
		«реальність»	2,83				
		«важливість»	4,41				
	PFH <sub>NBL</sub>	«ідеал»	4,45	0,49	0,062	0,03	
		«реальність»	2,18				
		«важливість»	4,28				
Загальні показники за рівнем		«ідеал»	3,89	0,56			-
		«реальність»	2,72				
		«важливість»	4,39				
Інтегральний індекс мотивації				0,66			

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

В табл. 5 поряд із індексом мотивації за фактором *PFH* підкреслено як особистісний фактор керівника впливає на загальний індекс мотивації за мотиваційним рівнем - підвищує, не змінює або знижує його. Наприклад, на рівні особистих досягнень виявилось, що керівник не приймає належної участі в просуванні працівників по службі, не планує для нього кар'єру, тим самим він знижує мотивацію працівників. Ще більш відчутно особистісний фактор керівника знижує задоволеність потреб і трудову мотивацію працівників на рівні «базовий немонетарний». Результати аналізу оцінки мотивації працівників на перетині з застосовуваною мотиваційною політикою та особистим фактором керівника подано в табл. 6.

*Таблиця 6 Аналіз результатів оцінки мотивації на підприємстві N*

Мотиваційний рівень	Фактори	Мотиваційне поле	Рівень мотиваційного резонансу	Рівень проблемності
«Духовно-моральне задоволення»	$WC_{SMS}$	5.h	Помірний	Відчутний
	$PFH_{SMS}$	3.h	Високий	Низький
«Соціальне служіння»	$WC_{SOC}$	3.h	Високий	Низький
	$PFH_{SOC}$	5.h	Помірний	Відчутний
«Творчість та прогресивність»	$WC_{CPR}$	3.h	Високий	Низький
	$PFH_{CPR}$	3.h	Високий	Низький
«Соціально-психологічний комфорт»	$WC_{CPC}$	5.h	Помірний	Відчутний
	$PFH_{CPC}$	5.h	Помірний	Відчутний
«Особисті досягнення»	$WC_{PAC}$	5.h	Помірний	Відчутний
	$PFH_{PAC}$	5.h	Помірний	Відчутний
«Безпека та впевненість у майбутньому»	$WC_{SCF}$	5.h	Помірний	Відчутний
	$PFH_{SCF}$	5.h	Помірний	Відчутний
«Базовий монетарний»	$WC_{MBL}$	7.f	Не значний	Значний
	$PFH_{MBL}$	5.h	Помірний	Відчутний
«Базовий немонетарний»	$WC_{NBL}$	5.h	Помірний	Відчутний
	$PFH_{NBL}$	9.e	Занижений	Підвищений

Аналіз результатів оцінки мотивації на підприємстві *N* свідчить про те, що достатньо високий рівень мотиваційного резонансу досягається лише за чотирма мотиваційними факторами. Це умови праці на рівнях «соціальне служіння» та «творчість і прогресивність» та особистісний фактор керівника на рівнях «духовно-моральне задоволення» та «творчість і прогресивність». Дійсно люди, що мають потреби соціального служіння можуть в повній мірі знайти для них задоволення в залізничній галузі, де робота пов'язана з високим ступенем відповідальності, яка є корисною, суспільно значущою, та такою, що може сприяти соціально-економічному розвитку всієї країни.

Стосовно задоволення потреб у науково-технічній творчості, то з метою розвитку раціоналізаторської та винахідницької діяльності, широкого залучення залізничників і членів Науково-технічного товариства залізничників України до вирішення питань науково-технічного прогресу галузі, щорічно Галузевою угодою [14] встановлено виділяти Правлінню Науково-технічного товариства та дорожнім правлінням на проведення заходів кошти в розмірах, передбачених колективними договорами, але не

менше 100 тис. грн. Враховуючи значне (70-90%) моральне та фізичне застаріння техніки та технологій на залізницях України, гостру необхідність їх удосконалення, то для працівників галузі, що відчувають потребу у реалізації свого науково-творчого потенціалу відкривається достатньо широке поле для винахідницької діяльності.

Високий індекс мотивації працівників особистим фактором керівника на рівнях «духовно-моральне задоволення» та «творчість і прогресивність» свідчить про особисту чесність, сумлінність керівника, його вміння стояти на варті інтересів своїх підлеглих та зважувати свої дії на духовно-моральному рівні, а також про особисту спрямованість керівника на розвиток підприємства, забезпечення можливості для навчання і розвитку працівників, розкриття талантів та особистісного потенціалу. Нажаль решта індексів мотивації за особистим фактором керівника, особливо за субфактором «Заохочення і організація з боку керівника внутрішньо фірмових вечорів, тематичних свят, безкоштовних екскурсій і поїздок» є невисокими. З одного боку це свідчить про серйозні недоліки в роботі керівника, а з іншого боку відкриваються додаткові можливості та резерви удосконалення мотиваційної системи за рахунок зміни свідомості самого керівника (усвідомлення відповідальності, очікувань від нього), його саморозвитку. Це досягається шляхом навчання, підвищення кваліфікації, розвитку корпоративних компетенцій, зміни стилю лідерства, застосування особистісного підходу до підлеглих.

Відчутний рівень проблемності у системі мотивації на підприємстві спостерігається на рівнях «Соціально-психологічний комфорт», «Безпека та впевненість у майбутньому», «Особисті досягнення». Ці питання вирішуються, в тому числі за рахунок зміни організаційної культури на підприємстві, цілеспрямованим комплектуванням, підбором кадрів з урахуванням принципу ціннісно-мотиваційного єдності, оздоровлення атмосфери в колективі. Також перспективним ми вважаємо напрямок створення окремої служби організації, оплати та мотивації праці у структурній вертикалі кадрових та соціальних питань, виокремлення служби кар'єрного планування та взаємодії з підприємством, підвищення інформованості про справи на підприємстві, забезпечення зворотного зв'язку з керівництвом.

Занижений рівень мотиваційного резонансу спостерігається стосовно задоволення базового монетарного рівня потреб працівників в частині «умови праці». Це свідчить про існування підвищеного рівня проблемності у системі оплати праці працівників, що вже зазначалося вище. Якщо розглядати окремо індекси мотивації за кожним субфактором, то можна відмітити, що найнижчі показники отримали «Гідний рівень заробітної плати та перспективи матеріального благополуччя» та «Наявність справедливої і зрозумілої, гнучкої і привабливої системи преміювання праці, яка б відповідала сучасним ринковим умовам» - індекси 0,57 та 0,58 при важливості 4,65 та 4,58 відповідно. Це пов'язано з тим, що діюча методика нарахування заробітної плати, яка дісталася у спадок залізницям України ще від Радянської влади, функціонує практично з 60-70-х років минулого століття, коли переважали принципи наукової організації праці, адміністративного управління. Сьогодні докорінно змінюється роль та значення людини в процесі діяльності підприємства. Тому діюча система заохочення та мотивації на залізничному транспорті вже не відповідає сучасним економічним реаліям. Внаслідок цього страждає кадровий потенціал галузі.

**Висновки та пропозиції.** Проведене автором дослідження ефективності мотиваційної системи підприємства через призму оцінки задоволеності потреб працівників за всіма мотиваційними рівнями (від духовно-морального до матеріального) говорить про її відносно незадовільний стан, такий, що потребує удосконалення

або зміни (інтегральний індекс мотивації 0,66). Особливо керівництву підприємства необхідно звернути увагу на організаційну культуру підприємства, систему охорони праці та соціальних гарантій (відчутний рівень проблемності за факторами «духовно-моральне задоволення», «соціально-психологічний комфорт», «безпека та впевненість у майбутньому»). Удосконалення також потребує і система винагородження працівників. Сьогодні, в активну фазу перетворень на залізничному транспорті, необхідно докорінно змінювати, реформувати і систему оплати праці. Перспективною на сьогодні, такою що деякою мірою вже зарекомендувала себе на підприємствах залізничного транспорту у світі, ми вважаємо систему мотивації, збудовану на оцінці цінностей посад для підприємства (грейдинг) та визначення ключових показників ефективності (матриць-КРІ) для працівників.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272с.
2. Компанієць В.В. Оцінка якості трудового життя персоналу: методика та можливості її застосування / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2009. - № 25. – С. 210-215
3. Назаренко І.Л. Напрямок удосконалення системи мотивації персоналу залізничного транспорту в умовах кризи [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-187291.html?page=34>
4. Токмакова І.В. Мотивація трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту в умовах реформування / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту та промисловості. - № 44, 2013. – С. 286-289
5. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Теоретичний підхід до проблем мотивації персоналу на залізничному транспорті / В.І. Куделя, В.Г. Яковенко// Вісник економіки транспорту та промисловості. - № 44, 2013. – С. 273-275
6. Калініченко А. В. Теоретичні основи і механізм реалізації мотиваційного моніторингу на залізничному транспорті [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2853>
7. Ейтутіс Г.Д., Мельникова О.А. Мотивація як фактор впливу на ефективність виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі дистанції колії / Г.Д. Ейтутіс, О.А. Мельникова // Вісник економіки транспорту та промисловості. 2013. - № 42. – С. 412-416
8. Даниленко П.С. Реформа системи мотивації персоналу в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2007/24/Pavel\\_MSU@pochta.ru.doc.pdf](http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/24/Pavel_MSU@pochta.ru.doc.pdf)
9. Митрохин Ю. В. Мотивация труда работников как неотъемлемый элемент системы менеджмента качества ОАО «РЖД». Опыт Красноярской железной дороги / Ю. В. Митрохин, И. К. Лакин // Железнодорожный транспорт, 2008. –№ 2. –С. 48–50.
10. Євсєєва О. О. Удосконалювання системи стимулювання ефективної роботи колективів підприємств залізничного транспорту: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / О.О. Євсєєва. – Харків, 2004. - 25 с.
11. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: Журнал "Управление персоналом", 2005. — 128 с.
12. Семенова В.Н. Технологии управления трудовым потенциалом / В.Н.Семенова// Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2009. - №146. - С. 58-61
13. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://sum.in.ua/>
14. Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://wap.uz.gov.ua/?m=policy.galuz\\_ugoda&lng=ru](http://wap.uz.gov.ua/?m=policy.galuz_ugoda&lng=ru)