

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра економіки та управління виробничим  
і комерційним бізнесом**

**В.В. Компанієць, О.М. Полякова**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ**

*Конспект лекцій*

**Частина 3**

УДК 338.24:008

**Харків - 2015**

Компанієць В.В., Полякова О.М. Організаційна культура підприємств: Конспект лекцій: У 4-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч.3. – 113 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та господарської діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з чотирьох частин.

У третій частині докладно викладено теоретичні основи вивчення якості трудового життя, проаналізовано організаційну культуру на залізничному транспорті України, досліджено якість трудового життя, задоволеність різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою на залізничному транспорті.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Табл. 3, бібліогр. 28 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 14 лютого 2014 р., протокол № 7.

Рецензент

проф. О.Г. Кірдіна

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ

*Конспект лекцій*

Частина 3

Відповідальний за випуск Компанієць В.В.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 17.03.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра “Економіка та управління виробничим і  
”комерційним бізнесом**

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ**

Конспект лекцій з дисципліни  
„Організаційна культура підприємств”

Частина 3

Харків 2015

УДК 338.24:008

Компанієць В.В., Полякова О.М. Організаційна культура підприємств: Конспект лекцій: В 4-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч.3 – 113 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та господарської діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з чотирьох частин.

У третій частині докладно викладено теоретичні основи вивчення якості трудового життя, проаналізовано організаційну культуру на залізничному транспорті України, досліджено якість трудового життя, задоволеність різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою на залізничному транспорті.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Табл. 3, бібліогр. 28 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом” від 14 лютого 2014 р., протокол № 7.

Рецензент  
проф. О.Г. Кірдіна

## ЗМІСТ

<b>Лекція 9. Теоретичні засади вивчення якості трудового життя</b>	5
9.1 Концепція якості трудового життя у західній теорії	5
9.2 Концепція якості трудового життя: порівняльний аналіз православної моделі праці і сучасних західних теорій	11
9.3 Фактори формування та шляхи підвищення якості трудового життя	21
9.4 Оцінка якості трудового життя	25
9.4.1 Щодо класифікації потреб людини та їх ролі у мотивації праці	25
9.4.2 Методика оцінки якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою	32
<b>Лекція 10. Організаційна культура на залізничному транспорті</b>	39
10.1 Особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті	39
10.2 Фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті	42
10.3 Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту	44
10.3.1 Методологічна база аналізу організаційної культури залізничного транспорту	44
10.3.2 Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна	46
10.3.3 Вертикальний та горизонтальний аналіз організаційної культури на залізничному транспорті	52
10.3.4 Оцінка сили культури за методикою Р. Дафта	59
10.4 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту	61
<b>Лекція 11. Результати дослідження якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою на залізничному транспорті</b>	64
Список літератури	80

Додаток А – Фактори впливу, складові та показники оцінки якості трудового життя	83
Додаток Б – Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту	89
Додаток В – Результати оцінки якості трудового життя на залізничному транспорті	10
	2

## **Лекція 9. Теоретичні засади вивчення якості трудового життя**

9.1 Концепція якості трудового життя у західній теорії.

9.2 Концепція якості трудового життя: порівняльний аналіз православної моделі праці і сучасних західних теорій.

9.3 Фактори формування та шляхи підвищення якості трудового життя.

9.4 Оцінка якості трудового життя.

9.4.1 Щодо класифікації потреб людини та їх ролі у мотивації праці.

9.4.2 Методика оцінки якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою.

### **9.1 Концепція якості трудового життя у західній теорії**

На початку ХХ-го сторіччя західний світ переживав велику економічну кризу, яка вже тоді вперше висунула *питання ефективності західної моделі економіки*, зокрема проблему недосконалості вільного ринку, коли у гонитві за прибутком суб'єкти ринкових відносин грубо порушували суспільні інтереси, а також проблему зниження продуктивності та якості праці, яка втратила свій духовний та соціальний зміст, перетворилась у «роботу». Тоді вихід з кризи був знайдений у механізмі державного регулювання економіки, а у сфері виробництва - у впровадженні наукової організації праці, яка дозволяла значно підвищити ефективність праці.

Друга промислова революція, основним напрямом якої стала механізація і часткова автоматизація виробничих процесів, вельми гостро поставила на порядок денний не тільки питання техніко-технологічної оснащеності праці, але і вдосконалення структури і організації виробництва. Були знайдені і застосовані адекватні способи і заходи щодо стандартизації інструментів, устаткування і технологічних процесів.

Стандартизація захопила і саму працю робітника, коли прийоми, методи і час кожної виробничої операції суворо

регламентувалися. Впроваджувались потокові лінії і робочий конвеєр, які задавали ритм праці. Розроблялись «спонукальні» системи оплати і мотивації праці, заходи для зміцнення дисципліни, підвищення відповідальності. Складалась наново система професійного навчання працівників, зорієнтована на запити виробництва.

*Проте такий однобічний ухил на раціоналізацію і індустріалізацію праці з надмірною регламентацією робочих операцій вступив у гостру суперечність з людським чинником. Орієнтація більшою мірою на виробництво та продукцію, ніж на самих людей, поставила межі розвитку особистісних можливостей працівника і, як наслідок, технічній раціоналізації, зростанню продуктивності і якості праці.*

*Збіднення змісту праці, перетворення її на «роботу» та зведення ролі людини в економіці, виробництві до знеособленої робочої сили – автомату виробництва загострило питання відчуження праці, що переросло у кризу сфери праці. Це поставило перед суспільством питання про доцільність подальшого існування відповідного способу виробництва, пошук шляхів збагачення змісту праці, а перед науковцями - питання про перегляд існуючих концепцій праці і місця людини у виробництві та економіці.*

Розуміння цих проблем та спроба вирішити їх призвели до виникнення у 60-70 роки ХХ століття у західній економічній теорії концепції якості трудового життя.

Термін «якість трудового життя» (ЯТЖ) уперше був використаний С. Робінсоном у 1972 р. на міжнародній конференції, яка була присвячена проблемам трудових відносин. ЯТЖ визначалася як «діяльність організації, спрямована на задоволення потреб її робітників шляхом створення механізмів, за допомогою яких працівник отримує повний доступ до процесу прийняття рішень, які визначають його життя на роботі» [24].

У 1970-ті роки Міжнародним інститутом соціально-трудових досліджень була опублікована низка видань, у якій вчені з всесвітнім ім'ям – Р. Валь, Ш. Такезава, С. Сішор, Д. Бебідж, І. Деламонт аналізували різнобічні підходи до проблеми якості трудового життя, а також заходи, спрямовані на її підвищення.



*Концепція якості трудового життя склалась на основі узагальнення всіх позитивних моментів попередніх концепцій - «людського капіталу», «людських відносин», «гуманізації праці», «збагачення праці», «виробничої демократії»; вона вилучила недоліки, пов'язані із впливом концепції наукового управління Тейлора, спрямовуючись, таким чином, на відновлення цілісності праці й культури, піднесення людини як творчої особистості.*

Дана концепція набула широкого розповсюдження у західноєвропейських країнах та була визнана Міжнародною організацією Праці (МОП). Міжнародне бюро праці визначило, що задачі підвищення ЯТЖ полягають у «розробленні та проведенні такої державної політики та заходів з боку підприємців та профспілок, які повинні призвести: до поваги до життя та здоров'я працівників, забезпечення відпочинку та вільного часу, до створення для працівників можливостей повністю розвивати свої здібності у процесі праці» [1].

Серед цілей підвищення ЯТЖ американські економісти називають: підвищення продуктивності праці; покращення умов праці; покращення ставлення людей до роботи й відносин між колегами; перетворення організацій у товариства, які стануть важливою частиною життя людини; підвищення задоволеності робітників працею; підвищення потенціалу індивідуального розвитку робітника; покращення мотивації до праці.

Також вважається, що підвищення рівня ЯТЖ є необхідною передумовою росту конкурентоспроможності компанії.

*Ця концепція розглядає людину не тільки як трудовий ресурс, але й як особистість, в тісному зв'язку з умовами (трудовими, національними, моральними, культурними, побутовими), у яких вона може оптимально реалізувати свої здібності. Системно вивчаються фактори виховання, освіти, професійної підготовки, фізичні й психічні здібності, моральні якості людини та їх вплив на працю.*

Дослідження західних фахівців довели, що, по-перше, людина не завжди використовує власний потенціал у праці; по друге – існує залежність між продуктивністю, якістю праці та використанням здібностей працівника, умовами праці, ставленням до неї, тобто забезпеченням якісного трудового

життя. Незадоволені умовами праці, можливістю творчої роботи, уваги до себе працівники швидше звільняються.

Таким чином, *підвищення вдоволеності робітників знижує показник плинності робочої сили* й тому є дуже важливим аспектом управлінської діяльності. Сучасні дослідження, проведені у США, демонструють, що витрати на заміну (вихідна допомога, пошук та навчання нового робітника) одного співробітника, який звільняється, перевищують його річний зарібок в середньому у 1,5 – 2,5 рази [21, с. 185].

Одне з найпоширеніших визначень якості трудового життя пов'язане із реалізацією потреб працівника у процесі праці: *якість трудового життя – це рівень задоволення потреб і інтересів працівника за допомогою праці в конкретній організації*. Таке визначення дають зокрема Дж.Р. Хекман і Дж. Ллойд Саттл: «якість трудового життя – це той ступінь, до якого члени виробничої організації можуть задовольнити свої важливі особистісні потреби за посередництвом їхньої роботи в цій організації» [5].

Близьким до цього визначення ЯТЖ є визначення Д. Сінка, який вважає, що якість трудового життя – це те, яким чином особи, причетні до системи, реагують на соціально-технічні аспекти даної системи. Як критерій здатності організації функціонувати ефективно він визнає характер реакції учасників на соціально-технічні аспекти організаційної системи [21, с. 71].

Бекингом і Коффманом (США) визначені ключові питання, які дозволяють отримати інформацію про якісне робоче середовище та умови, важливі для моделювання цього середовища. Цих питань виявилось дванадцять, сім з них відносяться до особистості працівника, а п'ять – до його роботи. Наведемо їх.

*Параметри якісної праці, що відносяться до особистості працівника:*

а) працівник повинен регулярно отримувати визнання (похвалу) за внесок в загальну справу (Визнання);

б) працівник повинен розуміти і відчувати, що про нього піклуються як про людину (Турбота);

в) працівник повинен розвиватися (необхідно спрямовувати його розвиток через керівництво, виховання, спрямування);

г) необхідно враховувати думку працівника (Врахування думки);

д) необхідно дати можливість працівникові знайти друзів (Дружба);

е) необхідно дати працівникові можливість просування вперед (Просування вперед);

ж) необхідно дати працівникові можливість зростання (Зростання).

*Параметри якісної праці, що відносяться до роботи:*

а) працівник повинен розуміти, чого від нього чекають (Очікування);

б) працівник повинен мати нагоду виконувати роботу найкращим чином (Придатність до роботи);

в) працівник повинен усвідомлювати важливість своєї роботи, одержуючи цю інформацію ззовні (Усвідомлення важливості роботи);

г) працівник повинен мати нагоду працювати з лояльними співробітниками (Зусилля колег);

д) працівник повинен мати хороші ресурси для виконання роботи.

З дванадцяти параметрів виділяють *п'ять основних*: знання працівником того, чого від нього чекають; відповідність співробітника тій роботі, яку він виконуватиме, визнання, похвала, турбота про співробітника з боку безпосереднього керівника. Якщо зосередити увагу на цих чинниках, то отримаємо найефективнішу роботу і, відповідно, якнайкращий коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал.

Якщо проаналізувати ці ключові параметри, то можна помітити, що всі вони, за винятком наявності ресурсів, *пов'язані з відносинами між працівником і колегами або його безпосереднім керівником*. Це свідчить про те, що праця більшою мірою відноситься до сфери людської взаємодії, ніж до вирішення конкретних задач.

*Щоб співробітники були задоволені, необхідно виконувати такі правила*: співробітник повинен відчувати себе щасливим на робочому місці; потрібно звертати увагу на галузі, де зростає кількість помилок, щоб виявляти проблеми, у тому числі з'ясовувати моральні проблеми співробітників; потрібно

вимірювати ступінь задоволеності співробітників, як формальними, так і неформальними способами; необхідно пам'ятати про те, що компанія впливає не тільки на професійне життя співробітників, але і на них самих; потрібно підтримувати частий контакт між персоналом і керівництвом, прислухатися до інноваційних ідей співробітників; потрібно прищеплювати співробітникам відчуття господаря, робити їх роботу цікавою; потрібно контролювати співвідношення фінансових і соціальних параметрів у бізнесі.

Але визначення змісту ЯТЖ, умов та факторів його високого рівня все ж не буде повним без з'ясування того, як розуміють зміст праці та потреби людини, які вона може реалізувати у праці, різні вчені чи наукові школи.

*Так, західні вчені, визначаючи концепцію ЯТЖ, відштовхувались від світського, секулярного погляду на людину та її потреби. Найвищими потребами людини вважаються потреби у самореалізації, творчі та, у певній мірі, соціальні потреби. Людина розглядається і як ресурс, і як особистість - біосоціальна істота. Праця позбавлена духовного наповнення, функції служіння обмежені.*

Переважає більшість сучасних російських та вітчизняних вчених, дослідників ЯТЖ, також, у тій чи іншій мірі, виражають саме цю позицію, хоча на відміну від західних вчених вони підкреслюють необхідність реалізації у праці потреби у служінні (Вітчизні).

Інший погляд мають ті вчені, які не втратили розуміння духовного змісту праці та триїпостасної біосоціодуховної природи людини, тобто підходу, сформованого у соціокультурному вимірі православної цивілізації та наукової думки, яка склалася в її лоні. Серед дослідників ЯТЖ на таких позиціях стоїть О. Платонов.

Згідно з О.О. Платоновим [17, с. 61], якість трудового життя – це загальнолюдський рух у бік створення умов, які заважають процесу відчуження праці, відновленню цілісності праці й культури, піднесенню людини як самостійної творчої особистості. Люди повинні розглядатися не як трудові ресурси певного складу, а у тісному зв'язку з умовами, у яких вони можуть оптимально реалізовуватися як особистості. При цьому

необхідно брати до уваги усі умови реалізації особистості: культурні, національні, моральні, побутові. Систематично повинні вивчатися всі фактори: виховання, освіта, професійна підготовка, фізичні та психологічні здібності й здоров'я, моральні та духовні цінності, а також умови праці, її організація, умови побуту та відпочинку.

О. Платонов вважав, що основу концепції ЯТЖ складають два положення, які частково відтворюють головні *рис* православної моделі праці в епоху її розквіту. По-перше те, що головним мотиватором праці повинна бути не заробітна плата, не кар'єра, а вдовolenість від досягнень у процесі праці у результаті самореалізації й самовираження особистості (таким чином, переважають моральні, а не матеріальні форми заохочення до праці). По-друге, передбачається, що повна самореалізація й самовираження робітників можливі лише за умов трудової демократії.

О. Платонов підкреслює, що уроки економічної думки, які склались у межах православної цивілізації, підтверджені сучасним західним досвідом, орієнтують сьогodнішню вітчизняну економіку на розвиток трудової демократії і моральної мотивації до праці.

## **9.2 Концепція якості трудового життя: порівняльний аналіз православної моделі праці і сучасних західних теорій)**

*У чому ж полягає різниця між західною концепцією якості трудового життя та моделлю праці, яка склалась в умовах православної цивілізації?*

На основі вивчення основних положень концепції якості трудового життя (а саме таких питань: бачення змісту якості трудового життя, умов забезпечення якісної праці та задоволення працівників, змісту програм підвищення якості трудового життя) та близьких до цього розробок західних вчених ми отримали узагальнену характеристику цієї концепції. Її ми показали у відповідній таблиці 9.1, в якій з метою забезпечення якісного порівняння цієї концепції з моделлю праці, яка склалась в православної соціально-економічній моделі, ми виділили такі

характеристики: групування складових відповідних концепцій праці за потребами; цілі підвищення якості трудового життя та головні цілі праці у православній моделі; розуміння сутнісних характеристик праці, умови та критерії ефективності праці.

*Якщо порівняти умови забезпечення ЯТЖ, які сформульовані західними вченими, та ту модель праці, яка була сформована у лоні православної цивілізації, можемо зробити наступні висновки.*

У православній моделі праця розглядається не як суто техніко-організаційна категорія (набір певних трудових функцій), а як нерозривна сукупність трьох її сторін – *техніко-організаційної, соціально-економічної і духовно-моральної*. Остання полягає в реалізації людини як духовно-моральної і творчої особистості, що володіє цілеспрямованою свідомістю і волею, протистоїть процесам, які призводять до саморуйнування та руйнування навколишнього світу, що перетворює себе та довкілля відповідно до задуму Творця.

У праці реалізовувалась цілісна особистість. Людина розуміла працю як обов'язок перед Творцем, навколишнім світом, суспільством, ближнім, власною родиною, як шлях до спасіння душі. Трудова діяльність сприймалась як спосіб духовного зростання особистості, засіб перетворення навколишнього світу, його одухотворення, служіння Вітчизні, ближнім. Саме духовно-моральні потреби та потреби у служінні розглядались як найвищі потреби, без яких неможлива якісна праця. Щодо забезпечення інших потреб, ми бачимо, що усі інші риси православної моделі праці (необхідність творчого зростання, підвищення професіоналізму, трудова демократія, дружні стосунки, виховання, визнання людської гідності та повага до людини, гідна оплата праці, належні її умови та ін.) майже повністю відповідають концепції якості трудового життя і спрямовані на реалізацію усіх інших потреб людини.

*Комплекс цілей праці, умов її ефективності охоплює реалізацію усіх потреб людини та суспільства – від духовних і творчих до матеріальних.*

Таблиця 9.1 – Порівняльний аналіз складових якості трудового життя у західній концепції та бачення її в православній моделі праці (з класифікацією за видами потреб)

Характеристика	Елемент, який характеризує якість трудового життя	
	Сучасна західна концепція	Згідно з православною концепцією праці
1	2	3
Вид потреб		
1 Духовно-моральні		<p>Необхідність праці заради Бога.</p> <p>Якісна праця – шлях до спасіння душі.</p> <p>Трудова діяльність – спосіб духовного зростання особистості.</p> <p>Трудова діяльність – засіб перетворення (рус. – преображення) навколишнього світу, його одухотворення.</p> <p>Необхідність освячення праці власним добродієм життям, відповідності її замислу Творця.</p>
		<p>Піклування по відношенню до працівника (ближнього) – невід’ємна риса, обов’язок доброго хазяїна відповідно до заповіді любові до ближнього, принципів Дому-строю, який підтвердила і практика хазяйнування кращих російських та українських підприємців.</p>
2 Соціальні – служіння		<p>Необхідність праці заради Батьківщини, суспільства, родини, ближнього</p>

		(служіння). Праця – засіб допомоги тим, хто має у цьому потребу.
--	--	---

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
3 Творчі	Праця повинна надавати можливість задовольняти потреби в самореалізації й самовираженні. Праця повинна сприяти використанню та розвитку здібностей людини, реалізації творчого потенціалу.	Праця – засіб і спосіб творчої самореалізації людини, “розкриття талантів”.
	Праця повинна бути цікавою, тобто характеризуватись високим рівнем організації та змістовності.	Цілісність праці, її органічна єдність, нерозривність – характерна риса організації праці в артілях, трудових братствах.
	Праця повинна бути цілеспрямованою. Працівник повинен розуміти, що від нього чекають. Необхідно забезпечувати умови для професійного зростання працівників. Можливість зміни сфер діяльності. Необхідно забезпечувати умови для навчання та розвитку працівників.	Розуміння і добровільність цілеспрямованої трудової дії. Професійне зростання. Можливість зміни сфер діяльності. Навчання нових професій (усі ці риси праці були притаманні організації праці в умовах артілі, трудових братств ).
4 Соціально-психологічні	Розвиток дружніх взаємин з колегами. Сприятливий морально-психологіч-	Добрі, поважливі стосунки між працівниками, взаємодопомога – це необхідна умова



	ний клімат у колективі.	виконання заповіді любові один до одного, яка повинна реалізовуватись і у трудових колективах.
--	-------------------------	--

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
	Трудова демократія та колегіальність. Участь працівників у прийнятті рішень, які мають відношення до їх роботи та інтересів. Трудова демократія та автономія. Нагляд з боку керівництва повинен бути мінімальним, але здійснюватися завжди, коли в цьому виникає необхідність, необхідно враховувати думку працівника.	Організація праці на ґрунті соборності, трудової демократії. Свобода, колегіальність, взаємна відповідальність, самостійність у визначенні ритму праці, розподілу обов'язків, нормативів виробітку, оплати праці (усі ці риси праці були притаманні організації праці в умовах артілі, трудових братств).
	Необхідно спрямовувати розвиток працівника через керівництво та виховання.	Методи виховання працівників, у тому числі через власний приклад керівника, створення середовища, яке виховує, були описані як необхідні умови ведення господарства ще у повчаннях Великих князів Київської Русі, зокрема Володимира Мономаха, та у Домострої.
5 Влади, успіху, визнання	Забезпечення кар'єрного зростання	
	Працівник повинен розуміти і відчувати, що про нього піклуються як про	Піклування по відношенню до працівника (ближнього) – невід'ємна риса, обов'язок доброго

	людину. Працівник повинен отримувати визнання та похвалу за внесок у загальну справу.	хазяїна відповідно до заповіді любові до ближнього, принципів Домострою, який підтвердила і практика хазяйнування кращих російських та українських підприємців.
--	--	---

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
6. Безпеки, базові, фізіологічні	Справедлива й належна винагорода за працю. Безпечні й здорові умови праці. Забезпечення гарантій праці – правова захищеність працівника Розвиток та можливість використання працівниками соціально-побутової інфраструктури підприємства, у тому числі медичного та побутового обслуговування. Забезпечення відпочинку та вільного часу працівників.	Справедлива, гідна, своєчасна оплата праці. Праця необхідна для задоволення природних потреб людини, “для захисту і розширення життя”. Належні умови праці, її безпека. Відповідність праці силам та здібностям людини. Ідеал праці – модель повної зайнятості, гарантування праці відповідно до заповіді обов’язковості праці для усіх працездатних. У ХІХ віці для російських та українських підприємців практикою стало створення при заводах, фабриках соціальної інфраструктури. Чергування праці та відпочинку, певний ритм праці, який задавався християнськими нормами та регулювався також відповідним трудовим законодавством.
Розуміння праці	Праця – комбінація факторів виробництва.	Праця – духовний процес, творчий процес.

	<p>Праця – творчий процес.</p> <p>Праця розглядається як складна морально-психологічна, соціально-економічна, техніко-організаційна категорія.</p>	<p>Праця розглядається як складна духовно-моральна, соціально-економічна, техніко-організаційна категорія</p> <p>Відокремлюється праця і робота.</p>
--	--	--

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
	<p>Духовність праці зводиться до її соціальності.</p>	<p>Відокремлюється праця внутрішня (духовна, інтелектуальна) та зовнішня.</p> <p>Визнається прямий зв'язок між якістю внутрішньої (духовної) праці та зовнішньої праці, тобто її результатів.</p>
<p>Умови ефективності праці</p>	<p>Реалізація потреб людини, причому духовні потреби, а також потреби соціальні-служіння не розглядаються. Як ієрархія задоволення потреб людини частіше виступає ієрархія А. Маслоу.</p>	<p>Реалізація усього комплексу потреб від духовних до матеріальних з пріоритетом на потребах вищого рівня.</p> <p>Реалізація усіх цілей трудової діяльності від духовних до матеріальних.</p>
<p>Критерії ефективності праці</p>	<p>Зовнішні, переважно економічні, та у певній мірі – соціальні та психологічні результати діяльності людини, організації, які відображуються у: рівні доходу, прибутку, продуктивності праці, якості продукції, конкурентоспроможності організації,</p>	<p>У першу чергу внутрішні, духовно-моральні та соціальні, а вже потім зовнішні – соціальні та економічні.</p> <p>Мотивація – те, заради чого здійснюється трудова діяльність, духовний та емоційний стан людини, суспільства мають визначальне значення.</p>

	соціальної стабільності, задоволеності працею.	
Цілі підвищення якості трудового життя Головні цілі праці	Кінцева, головна мета підвищення якості трудового життя – підвищення економічної вигоди для робото-давця, організації, країни.	Кінцева, головна мета трудової діяльності – духовне, творче зростання особистості, гармонійний її розвиток за рахунок реалізації усіх потреб, відтворення суспільства на

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
	Інші цілі – задоволеність працівників, у т. ч. матеріальне, їх розвиток задоволеність клієнтів, соціальна стабільність, виступають у ланцюгу (творче-соціально-психологічне – матеріальне) як засоби.	більш високому духовно-моральному та матеріальному рівні, відтворення та перетворення навколишнього світу відповідно до замислу Творця. У ланцюгу духовне-матеріальне духовне є метою, а матеріальне – засобом.

*Кінцева, головна мета трудової діяльності – духовне, творче зростання особистості, гармонійний її розвиток за рахунок реалізації усіх потреб, відтворення суспільства на більш високому духовно-моральному та матеріальному рівні, відтворення та перетворення навколишнього світу відповідно до замислу Творця.* У ланцюгу комплексу цілей праці від духовних до матеріальних духовне є кінцевою, термінальною, домінантною метою, а матеріальне – метою-засобом, інструментальною метою. Вся система понять, критеріїв і методів регулювання якості трудового життя ґрунтується на необхідності урахування духовно-морального і соціально-економічного змісту праці, які є найважливішою передумовою підвищення її продуктивності.

Праця у православній моделі сприймалась не тільки як механічна робота, яку може виконати і машина, а як творчий

процес, до якого людина прикладає розум, серце, почуття, душу, створюючи якісно нові ідеї, речі. Найвищою формою праці вважалась праця духовна, тобто молитва, внутрішнє удосконалення, яке виявлялось у відповідній поведінці. *Розумілось, що кінцевий результат праці залежить у першу чергу від духовно-морального стану, цінностей, прагнень особистості, певного колективу, суспільства, що свої добрі, або навпаки, думки, почуття людина переносить на навколишній світ, стосунки, людей, речі.*

Тому критеріями ефективності праці так само, як і економічної діяльності, у першу чергу виступають внутрішні, духовно-моральні та соціальні, а вже потім зовнішні – соціальні та економічні критерії. Мотивація, те, заради чого здійснюється трудова діяльність, духовний та емоційний стан людини, суспільства, мають головне значення у визначенні ефективності праці. В самій мотивації праці перевага віддається духовно-моральним, внутрішнім мотиваторам (див. таблицю 9.1), а не зовнішнім та матеріальним.

*На нашу думку, сутність категорії «якість трудового життя», яка відповідатиме православної моделі праці, можна сформулювати так:* якість трудового життя – це інтегральна категорія, що характеризує, з одного боку, рівень духовного і соціального розвитку людини, рівень її добробуту, який вона може реалізувати та досягти в процесі праці, а з іншого – суспільні умови праці – духовно-моральні, соціально-економічні, організаційно-технічні. Тобто, з одного боку, ЯТЖ – це рівень реалізації людини як особистості в процесі праці, ступінь задоволення всіх її потреб (духовних, душевних, тілесних), а з іншого – умови праці, створені в соціально-економічній системі для цього.

Можна стверджувати, що тільки найвищі цілі і відповідна мотивація праці – самореалізація, вище – реалізація себе, праця для іншої людини, для Батьківщини, ще вище – для Бога, забезпечує ефективність праці: і економічну, і соціальну, і духовно-моральну, і особистісну, і суспільну. В цілому таку мотивацію потрібно визнати умовою безпеки і конкурентоспроможності підприємства, економіки і держави.

Ми вважаємо, що для забезпечення якісної праці у центрі організації праці, у свідомості менеджерів повинна бути саме людина з її потребами. Тільки тоді, коли у процесі праці людина зможе реалізуватись, не тільки забезпечивши власне існування, а й розвиток усіх своїх здібностей, можливою буде якісна праця. А розвиток особистості – це і розвинення творчих, моральних, розумових здібностей, це й зростання духовне, коли людина вміє любити, допомагати іншим, піклуватися про них.

*Якщо мова йде про західну концепцію ЯТЖ, праця в ній розглядається як складна морально-психологічна, соціально-економічна, техніко-організаційна категорія. Духовність праці зводиться до її соціальності.*

Комплекс цілей праці, умов її ефективності охоплює реалізацію комплексу потреб людини та суспільства – від творчих, соціальних до матеріальних. Духовні потреби зводяться або до потреби у самореалізації, або до соціально-психологічних потреб.

Кінцева, головна, термінальна мета підвищення якості трудового життя – підвищення економічної вигоди для роботодавця, організації, певної країни. Інші цілі – задоволеність працівників, їх розвиток, задоволеність клієнтів, соціальна стабільність виступають у ланцюгу (соціально-психологічне – матеріальне) як засоби, духовно-моральні цілі не висувуються. Відповідно, умови ефективності праці - реалізація потреб людини (духовні потреби не розглядаються), причому як ієрархія задоволення потреб частіше виступає ієрархія А. Маслоу. Тобто потреби вищого рівня можуть актуалізуватись тільки при забезпеченні потреб нижчого рівня. Домінантними є матеріальні потреби і, відповідно, матеріальна, потім владна, соціально-психологічна, і тільки потім – творча та соціальна мотивація.

Критерії ефективності праці зовнішні, переважно економічні, та у певній мірі – соціальні та психологічні результати діяльності людини, організації, які відображуються у рівні доходів, прибутку, продуктивності праці, якості продукції, конкурентоспроможності організації, соціальній стабільності, задоволеності працею.

*Таким чином, як у теоретичній інтерпретації, за змістом, а також практикою реалізації православна модель праці є досконалішою. Вона не тільки виникла набагато раніше і була реалізованою на практиці, але і виникла у зовсім інших історичних, соціокультурних, економічних умовах, при не досить високому економічному рівні розвитку країн православної цивілізації, але при досить високому розвитку духовності, моралі, культурі, пануванні православної віри та моралі.*

Тепер ми вважаємо західну концепцію ЯТЖ однією із провідних, намагаємось (на жаль, тільки в теорії) вивчати позитивний досвід західних програм підвищення ЯТЖ. При цьому ми як забуваємо про багатовіковий досвід хазяйнування у межах історично притаманної нам православної соціально-економічної системи, так і не використовуємо на практиці кращий досвід західних країн [8-11].

### **9.3 Фактори формування та шляхи підвищення якості трудового життя**

Усі фактори впливу на ЯТЖ можна поділити на дві групи (додаток А, рисунок А.1): *об'єктивні* – які формуються у зовнішньому по відношенню до особистості середовищі, та *суб'єктивні* – які формуються на рівні особистості.

Зовнішні, об'єктивні, у свою чергу, – це ті, які формуються на *рівні суспільства* у цілому та на рівні окремого підприємства. До перших відносяться: рівень соціально-економічного розвитку держави, рівень духовно-культурного та інтелектуального розвитку суспільства, морально-психологічний клімат та рівень економічної культури, трудова ментальність суспільства (додаток А, рисунок А.1), система трудових відносин у державі, політика держави у галузі розвитку людини, соціально-економічна політика. Також дуже важливим є фактор цивілізаційної належності певного суспільства та відповідності моделі реформування та розвитку економіки і сфери праці власній цивілізації (тобто цивілізаційна, соціокультурна ідентичність реформ). З нього витікає інший найважливіший фактор – ставлення до праці, яке склалось у суспільстві, воно, до речі,

може не відповідати соціокультурній моделі у разі порушення принципу цивілізаційної ідентичності при реформуванні та грубого порушення основних моральних принципів трудового життя працівників. Важливе місце серед зовнішніх факторів впливу мають такі характеристики суспільної свідомості: запити населення щодо бажаного рівня життя та способи досягнення такого рівня. Також важливе значення має трудова, економічна поведінка, яку демонструє еліта, роботодавці, те, наскільки вона відповідає моральним нормам та уявленню про справедливість.

До факторів, які формуються на *рівні підприємств*, відносяться: соціально-виробничі, соціально-побутові, соціально-психологічні, соціально-екологічні умови праці на підприємстві, якість системи управління та її вдосконалення, у тому числі якість менеджменту.

*Керівництво здійснює домінуючий та формуючий вплив на якість трудового життя персоналу.* Найчастіше керівництво задає «культурний тон», який наслідує весь персонал. Повага до людини, її ідей, взаємна довіра - одні з найважливіших принципів відносин між управлінням та персоналом. Саме від безпосереднього керівника у першу чергу залежить задоволеність працею підлеглих.

Організація праці повинна характеризуватися її змістовністю, винагородою й визнанням праці робітника, безпекою й умовами праці, розвинутою соціально-побутовою інфраструктурою підприємства, професійним зростанням й впевненістю у майбутньому, дружніми, поважливими відносинами робітника з колегами та його участю у прийнятті рішень, гідним місцем праці у житті людини і її правовою захищеністю на підприємстві. Філософія управління персоналом організації повинна бути спрямована на вдосконалення ЯТЖ, що передбачає найбільш повне задоволення робітником особистих потреб.

*Суб'єктивність категорії ЯТЖ* виявляється у тому, що оцінка умов праці окремим працівником у значній мірі залежить від рівня його духовної, інтелектуальної зрілості, сприйняття, емоційної оцінки.

На нашу думку, ЯТЖ визначається основними базовими, *особистісними характеристиками*, які можна поділити на такі групи: соціально-економічні характеристики людини (доходи,



матеріальний статус, соціальний статус, мобільність), соціально-демографічні (вік, стать, рівень фізичного та психічного здоров'я), морально-психологічні (цінності, мотивація, інтереси), рівень особистісного розвитку (професійний, кваліфікаційний рівень, культурний, інтелектуальний рівень), ставлення до праці.

*Важливо розуміти, що як суб'єктивна категорія «рівень ЯТЖ» залежить від задоволеності належним, відсутності протиріччя між потребами й можливостями, між об'єктивними параметрами ситуації й еталоном порівняння.*

*Як забезпечити підвищення якості трудового життя у нашому суспільстві?*

Основні причини, що формують низький рівень якості трудового життя в Україні, на думку Н.В Романової, такі: відсутність матеріальної бази відтворення і розвитку трудового потенціалу; незахищеність прав і інтересів людини в праці; неефективність системи стимулювання і мотивації до продуктивної праці; неадаптованість працюючого населення до ринкових умов; значна диференціація заробітної плати; нестабільність зайнятості, загроза втрати робочого місця; відсутність умов та механізмів забезпечення рівних стартових можливостей у професійному розвитку, кар'єрному зростанні; зневага гідності людини в праці, загрози фізичного і психологічного тиску; нерозвиненість виробничої демократії; значна інтенсивність, несприятливі умови праці, ризики виробничого травматизму і професійності, відсутність умов для повноцінного відпочинку; неможливість гармонійного поєднання роботи та виконання сімейних обов'язків, дозвілля. Ми цілком погоджуємось із ними, але вважаємо за необхідне додати ще деякі суттєві зауваження.

*Необхідно зазначити, що рівень ЯТЖ досить низький як за рахунок низького рівня задоволення базових потреб людини праці, потреб у безпеці, соціально-психологічному комфорті, так і за рахунок знецінення змісту праці, зміни її сприйняття у суспільній свідомості та реальному соціально-економічному житті.*

На жаль, знеціненню праці сприяє те, що в нашому суспільстві природа диференціації доходів населення, яка в ідеалі повинна бути функцією якісної праці, стала переважно функцією,

залежною від владного становища та вміння обманювати державу, населення, певну людину. Життєвий рівень більшості населення досить низький, при тому, що це не безробітні, а працюючі люди. Влада, управлінці та заможні люди у переважній більшості не бажають продемонструвати ідеал служіння Батьківщині, народу не на словах, а на ділі.

Щоб підвищити якість трудового життя, необхідно *підняти цінність праці* як соціально-економічної і духовно-моральної категорії. Для цього необхідні зміни як у соціально-економічній сфері, так і у свідомості людей, передусім керівників, державних діячів. Причому, якщо зосередити увагу тільки на чомусь одному – провал неминучий. *Зміна свідомості людей* – процес тривалий, обнадіює лише те, що в менталітеті нашого народу закладено православне розуміння і ставлення до праці. Потрібно дати можливість для його вияву.

Негативним є те, що поки для цього нічого не робиться. Навіть навпаки, всі ЗМІ активно проповідують розкішне і красиве життя без праці.

Зміні трудової свідомості повинні сприяти піднесення праці через систему *виховання, освіти, відповідна інформаційна політика держави*. Важливе значення має розвиток індивідуальної і корпоративної етики праці.

Ці зміни, безумовно, необхідно підкріплювати реальними діями з *підвищення рівня оплати праці, її диференціації* відповідно до внеску людини у розвиток економіки та суспільства, забезпечення *достойних робочих місць* в економіці держави та *гарантії зайнятості*. Необхідно вести активні дії стосовно зниження рівня *корупції, економічної злочинності*. І ці зміни необхідно здійснювати негайно, оскільки якщо, скажімо, порівняти мінімальний рівень оплати праці, нижче за який відбувається демотивація праці (цей рівень, за стандартами ООН, складає 3 долари за годину), та середній, за статистикою, рівень оплати праці в Україні (приблизно 1,5 долари за годину), то стає зрозумілим, що більшість наших співвітчизників, які отримують заробітну плату не в конвертах, а законним шляхом, вже давно повинні відмовитися від такої праці або виконувати її неякісно.

Велике значення у зміні суспільної свідомості, у тому числі зміні ставлення до праці, має *зміна поведінки еліти*. В ідеалі еліта

повинна продемонструвати свою готовність обмежити власне споживання і перейти до нижчих стандартів життя, на відміну від існуючих. Економічним важелем може стати податок на розкіш, який розраховується не за величиною доходів, а за обсягом витрат. Влада повинна демонструвати не власні розкішні речі чи обіцянки, а результати власної праці. Важливе значення має довіра до влади та час.

Добросовісна праця – етична гарантія благополуччя людського життя. Звідси і трудова система життєвих цінностей, система, в якій праця займає перше місце, а власність знаходиться на другому плані. Формування у сучасного покоління не просто прагматично раціонального, а осмислено-духовного ставлення до праці як до творчості, до засобу зростання особистості, є освяченням праці.

## 9.4 Оцінка якості трудового життя

### 9.4.1 Щодо класифікації потреб людини та їх ролі у мотивації праці

Отже, як ми зазначали, концепція базується на створенні умов для оптимального використання трудового потенціалу працівника і виходить з того, що це можливо лише при найбільшому рівні задоволення усіх його потреб за допомогою праці. Але існують три проблеми: перша – які саме *потреби* може реалізувати людина у праці, друга – як оцінити *рівень їх вираження*, третя – як оцінити рівень якості трудового життя працівників, згідно з реалізацією їх потреб у праці.

Ключовим буде питання визначення потреб, які задовольняє людина у праці, їх ієрархії та ролі у мотивації праці, як їх бачать представники західної та православної цивілізації. Почнемо із західних теорій. Серед них нас будуть у даному випадку цікавити школа наукового управління, школа людських відносин і особливо змістовні теорії, які відштовхуються від потреб людини.

Ф. Тейлор (*школа наукового управління*) не досліджував окремо питання забезпечення потреб, але основний акцент у

питаннях мотивації праці надавав матеріальним стимулам, забезпеченню належних умов праці, тобто реалізації матеріальних потреб людини. Його послідовники, зокрема *Г. Емерсон*, приділяли також увагу факторам справедливості.

*Школа людських відносин*, яка виникла пізніше, зосередилась на соціально-психологічних факторах праці. Зокрема *Е. Мейо* акцентує увагу на реалізації у праці таких потреб, як потреби у повазі, турботі, схваленні, визнанні. Він вважав, що працівники схильні обмежувати продуктивність праці і навіть втрачати частину заробітної плати, щоб отримати схвалення колег.

Безпосередньо із оцінкою потреб людини пов'язані *змістовні теорії мотивації*. Найбільш відомою класифікацією потреб є класифікація, запропонована *А. Маслоу*, який виділяв *базові потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби (причетність, любов), потреби у повазі, компетентності, потреби у самоактуалізації* [14]. Його теорія заснована на тому, що працівник прагне до задоволення власних потреб, які мають саме таку структуру та ієрархію. Тобто перед тим, як потреба більш високого рівня стане найбільш впливовим фактором, який визначає трудову поведінку людини, повинна бути в основному задоволена потреба більш низького рівня. В цьому і є *основна помилка А. Маслоу*, адже насправді поведінку людини можуть визначати потреби більш високого рівня, навіть при відсутності повного задоволення потреб нижчого рівня. Особливо це притаманно людині, яка вихована у православній культурі або відстоює інтереси власної країни, народу; про це свідчить історія.

Відповідно до теорії *МакКлелланда*, людині притаманні три потреби: *влади, успіху, причетності*, саме можливість реалізації їх у праці і є найважливішими мотиваторами [27].

*К. Альдерфер* (теорія ERG) виділяє три рівні потреб людини: перший – *існування* (базові потреби та потреби безпеки, за *А. Маслоу*), другий – *потреби зв'язків* (належності та причетності за *А. Маслоу*); третій – *зростання* (самоактуалізація, визнання, повага до себе, за *А. Маслоу*) [27]. Але, на відміну від *А. Маслоу*, *К. Альдерфер* вважає, що *за умов, коли не задовольняються потреби більш високого рівня, можливий рух униз, а також переключення людини з однієї потреби на іншу*. Це пропонується використовувати у системі мотивації праці. Ми згодні, що така

ситуація можлива, але вона може діяти лише тимчасово, потреби більш високого рівня ніколи не можуть бути задоволені через задоволення потреб нижчого рівня. Якщо «запустити» таку модель мотивації праці, ми отримуємо неякісну і неефективну працю.

Досить популярною серед та фахівців з управління кадрами та психологів, які працюють над покращенням мотивації російських залізничників, є теорія *Ф. Герцберга* [27]. Згідно з нею, усі фактори мотивації ділять на дві групи: *гігієнічні фактори*, які пов'язані із задоволенням базових потреб, потреб у безпеці та соціально-психологічних потреб (відносини з керівником, колегами, особисте життя, статус), та *фактори мотивації* (потенційні), які пов'язані із задоволенням потреб більш високого рівня (можливість особистого, кар'єрного зростання, визнання, відповідальність, праця). Стверджується, що *за умов незадоволення гігієнічних потреб активність працівників знижується*, вони не отримують задоволення від праці, але навіть якщо потреби задовольняються, це не призводить до зростання ефективності праці. Тобто задоволення цих потреб необхідне, але тільки воно не спроможне підвищити ефективність праці. *Якщо не задоволені потенційні фактори, праця не погіршується*, якщо є можливість їх задоволення і працівник відчуває цю перспективу для себе, він покращує власну працю, коли ж вони повністю задоволені, їх дія на ефективність праці зникає.

Останні дослідження та практика управління, у межах концепції якості трудового життя, акцентують увагу на наступному. Модель управління *Х. Розенблюза* передбачає, що максимальну віддачу можливо отримати від працівників, які задоволені власною працею. Для цього необхідно *дотримуватися певних правил*. Ці правила в основному стосуються *задоволення творчих потреб людини* – праця повинна бути цікавою, а працівник повинен почувати себе хазяїном, а також *потреб у визнанні, причетності та соціально-психологічному комфорті*. Приблизно такі ж результати показало дослідження, проведене *Saratoga Institute*, серед *факторів задоволеності працею* працівники називали можливість кар'єрного зростання, використання власного досвіду, повагу

співробітників, справедливу винагороду за працю. Відсутність саме цих факторів на робочому місці спричиняла звільнення працівників. У концепції якості трудового життя, якщо її перекласти мовою потреб, *ідеється про обов'язкове задоволення базових потреб, потреб у безпеці, соціально-психологічному комфорті, визнанні деяких творчих потреб* (цікава праця, участь у прийнятті рішень, які зачіпають їх інтереси) .

Загальним *недоліком змістовних теорій мотивації*, на нашу думку, є, по-перше, неповний перелік потреб людини, тобто відсутність цілісного підходу, а по-друге, те, що вони не враховують ситуативні фактори та параметри навколишнього середовища.

*Радянські фахівці* у галузі управління та психології не відставали, а навіть випереджували західних. Ними зазначалась необхідність *гармонійного розвитку людини* у процесі праці, задоволення як її матеріальних, соціальних потреб, так і потреб культурного розвитку, розвинення особистості, творчої натхненної праці, праці як служіння Вітчизні. Вважалось: щоб праця приносила радість, вона повинна подобатися, та приносити користь людям [15].

Теорія Ф. Герцберга знайшла підтримку в дослідженнях радянських вчених – *В.А. Ядова і А.Г. Здравомислова* (1964 р.), групи дослідників Всесоюзного центру вивчення суспільної думки (1989 р.). У результаті досліджень були зроблені висновки про те, що мотиваційна структура в сфері праці формується під впливом двох груп факторів. Перша група - *внутрішні фактори*, зв'язані й породжені власне трудовою діяльністю. До них віднесли *зміст праці, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточенням, прагнення до просування, почуття відповідальності, самореалізація в праці*. При наявності таких мотивів праця *приносить найбільше задоволення й не вимагає контролю й тиску*. У другу групу *зовнішніх факторів* включили: політику адміністрації, методи управління кадрами, стиль керівництва, компетентність керівників, умови праці, психологічний клімат, грошову та соціально-грошову винагороду, професійний статус, гарантію збереження робочого місця [2, с.117].

На основі анкетних опитувань і спостережень було встановлено, що *високий ступінь задоволеності працею й взагалі*

*життям можливий, коли внутрішні мотиви є визначальними.* Внутрішня мотивація створює основу для формування вищого типу ставлення до праці як засобу самореалізації особистості. Якщо ж визначальною є зовнішня мотивація, то праця виступає як ціна за придбання інших благ і речей.

Значний інтерес для вивчення мотивації являє досвід російської школи психології на чолі з *Л.С. Виготським*. Його дослідження мають цікаві висновки. Перший містить ідею про те, що в психіці людини наявні два паралельних рівні розвитку – нижчий і вищий, які обумовлюють наявність і розвиток *нижчих і вищих потреб* паралельно й самостійно, причому механізми їхнього задоволення функціонують у тому ж режимі: *паралельно й самостійно*. От чому *задовольнити потреби одного рівня засобами іншого рівня неможливо*, хоча в рамках одного рівня певна взаємозалежність є. *Потреби нижчого рівня* первинні, причому за своєю природою фізіологічні. *Форми їхнього задоволення* прямо пов'язані з *матеріальним стимулюванням*. *Вищі потреби* соціальні за формуванням й духовні з погляду відчуття їх індивідом. Вони задовольняються за допомогою використання вищих психічних функцій людини, насамперед *творчої трудової діяльності* [цит. за 2, с. 118]. Другий висновок полягає в тім, що *під трудовою мається на увазі тільки творча діяльність*, пов'язана з реалізацією складних і багатопланових завдань, у якій повністю самовиражається особистість.

*Методика подвійної мотивації*, основана на цих висновках, припускає матеріальне стимулювання на рівні, необхідному для задоволення нижчих потреб, а соціальне й духовне стимулювання - на рівні всезростаючих вищих потреб працівника. *Висновки вченого підтвердили християнське вчення* про необхідність зосередження на розвитку позитивних душевних та духовних потреб людини (останні є безмежними в зростанні), у тому числі у процесі праці, та обмеженні матеріальних потреб на достатньому рівні. Вони відповідають практиці мотивації, що склалася у православній соціально-економічній моделі.

Людина існує у певному соціально-економічному і культурному середовищі, яке здійснює вплив на її економічну свідомість та ставлення до праці. Незважаючи на те, що сучасна людина живе у секуляризованому суспільстві, вона має певні

ментальні характеристики, які сформувались під впливом культурустворюючої релігії. Для українців це було православ'я, тому вважаємо доцільним стисло звернутись до православного розуміння змісту праці та розуміння антропології людини.

Основні положення *християнської антропології та психології щодо потреб людини* базуються на наступному. Людина є духовно-тілесною істотою і має потреби трьох рівнів: *потреби тіла* (за термінологією А. Маслоу – це базові потреби, потреби у безпеці); *потреби душі*, яка має три сили – розумову, почуттєву та вольову, і відповідні потреби у творчості, творчій праці, перетворенні, одухотворенні навколишнього середовища, отриманні знань, отриманні радості, любові, інших позитивних емоцій, потреби в активних діях, прийнятті рішень. Але існують також *духовні потреби*, які полягають у прагненні людини до життя згідно із совістю, заповідями, у любові до Бога, людей, у прагненні до вічності, богопізнання, духовного зростання [13; 19]. У житті людина повинна відновити власну цілісність, щоб між духом, душею, тілом панувала гармонія. Задля цього духовні сили, потреби повинні стати провідними силами людини, і у першу чергу мотивувати конкретні її вчинки, а тілесні потреби можливо обмежити. Тобто в ієрархії потреб духовні повинні стояти на першому місці, а за ними – потреби душі та тіла. Людина, яка має таку ієрархію потреб, буде прагнути до якісної, творчої, самовідданої праці та відповідної трудової поведінки. Саме згідно із цією концепцією бачилась людина у праці.

*Праця у православній соціально-економічній моделі*, в психології народу вважалась *чеснотою*, вона здійснювалася заради Бога, ближнього, Батьківщини, це було *служіння*. Праця завжди вважалась *творчою справою*. В артілях та в селянських общинах вона будувалась на засадах *соборності*, тобто єдиної мети та згоди при свободі волі, взаємодопомозі, взаємній відповідальності та спільного обговорення рішень, справедливості, поваги до авторитету старших та авторитету професіоналів. Праця була *спрямована на творче удосконалення світу і у свідомості людей сприймалась, як справа, яку доручив Господь*. Вважалось, що праця повинна бути справедливо та своєчасно оплаченою. У мотивах праці перевага надавалась моральним мотивам.



Згідно з розумінням православної моделі праці, *людина мала найповніше реалізувати усі потреби у праці*, і тоді, як сама праця була ефективною, так і людина розвивалась усебічно.

Оскільки наша економічна культура базувалась на християнстві і саме воно дає найвищу оцінку призначення людини, у тому числі у праці, ми побудували систему оцінки якості трудового життя таким чином, щоб відобразити усі рівні потреб людини та можливість їх реалізації у процесі праці.

*Потреби людини ми розділили на сім груп (видів):* духовні потреби; потреби служіння; творчі потреби; потреби у соціально-психологічному комфорті; потреби у владі, повазі, визнанні; потреби у безпеці та базові потреби. До *духовних* потреб у наукових класифікаціях відносять потреби у культурному розвитку, потреби у пізнанні себе та довкілля, у творчості, естетичній насолоді [3, с.42], але, згідно із християнською антропологією, до них відносять зовсім інші, ті, які ми зазначили вище. Потреби *служіння* – це потреби, спрямовані на безкорисливе служіння людям, незалежно від їх статі, віку, національності чи релігійної спрямованості, та Батьківщині, вони не вказані у західних теоріях, а от у радянській практиці мотивація праці через ці потреби дала змогу, наприклад, відбудувати зруйновану після Великої Вітчизняної війни державу. Ці два рівні потреб спрямовані на «іншого», тобто людина має *домінанту «на іншому»*. *Творчі* потреби – це потреби як у власному творчому розвитку, самореалізації, так і в перетворенні навколишнього світу, його духовному удосконаленні, творчій праці. Вони є найвищими, за останніми західними дослідженнями, але їх зміст в православної соціально-економічній моделі розкривався глибше, а механізм діяв упродовж століть.

Потреби у *соціально-психологічному комфорті* відповідають, за А. Маслоу, потребам у дружніх стосунках, розумінні, любові оточення, причетності, відчутті власної необхідності. Ці потреби людини відображають *домінанту на собі*.

*Потреби у владі, повазі, визнанні*, згідно з християнською психологією, вважаються неприродними для людини, вони стали притаманні їй після гріхопадіння, тому, хоча вони зараз і скеровують поведінку людини, але спиратись на них у мотивації

буде неправильно і може призвести до негативних наслідків для людини, її оточення, роботи, країни. У цьому полягає принципова різниця між західними теоріями мотивації та мотивацією праці, яка базується на постулатах християнства і православної економічної культури. Засуджується не влада, пошана та кар'єра як такі, а прагнення до них як до сенсу життя, активне намагання їх здобути, не маючи на це здібностей та морального права, відповідне ставлення до них та аморальні засоби їх отримання. Необхідно не заохочувати прагнення до влади, поваги, кар'єри, а підтримувати у кар'єрному та владному зростанні працівників, які мають відповідні здібності, професійні та моральні якості при тому, що у самих працівників ці потреби можуть бути не виражені.

Потреби у безпеці та базові відповідають тим, які визначив А. Маслоу, вони відображають домінанту на собі (або власній родині).

#### **9.4.2 Методика оцінки якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою**

Комплексна оцінка ЯТЖ повинна передбачати три напрями оцінки – *оцінку з позиції працівника, з позиції підприємства та з позиції суспільства* (див. таблицю А.1) [12].

Синтетичні та аналітичні показники ЯТЖ на підприємстві можливо оцінити за об'єктивними показниками, які будуть характеризувати саме умови трудового життя (таблиця А.2). Для кожного підприємства перелік таких показників по конкретній групі визначається специфікою галузі й підприємства, станом його господарської діяльності, довгостроковими цілями розвитку й іншими факторами.

*Системна оцінка якості трудового життя персоналу, на наш погляд, передбачає двосторонню діагностику: з одного боку – оцінку реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи (оцінку рівня задоволеності потреб працівників шляхом праці на підприємстві; рівня задоволеності працівників різними сторонами трудової діяльності; управлінням,*

морально-психологічним кліматом та організаційною культурою), з іншого – оцінку організації як складної соціотехнічної системи, у якій працює людина (оцінку соціально-економічних; морально-психологічних та інших умов праці; змістовності праці, можливостей всебічного розвитку потенціалу працівників). Безпосередньо з людською складовою діяльності організації пов'язана перша складова.

*Оцінка реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи* виконується на основі двох комплексних методик. Перша – оцінка якості трудового життя. Друга – оцінка задоволеності працівників різними сторонами трудової діяльності, управлінням, організаційною культурою.

Оскільки під якістю трудового життя розуміють рівень задоволення потреб і інтересів працівника за допомогою праці в конкретній організації, рівень якості трудового життя розраховується на основі зіставлення загального рівня вираження потреб та загального рівня їх задоволення.

Відповідні показники визначаються на основі опитування. Для його проведення були розроблені анкети для виявлення рівня потреб працівників та рівня їх задоволення з фіксованою шкалою відповідей («я бажаю сильно» або «повністю задоволений» - відповідає трьом балам; «помірно» або «задоволений у середньому ступені» - два бали; «незначно» або «задоволений незначно» - один бал; «не має значення» або «зовсім незадоволений» - нуль балів).

Середній рівень вираження потреб за кожним їх видом ( $\Pi_{piv_i}$ ) та середній рівень їх задоволення ( $\Pi Z_{piv_i}$ ) визначається за формулою:

$$\Pi_{piv_i} (\Pi Z_{piv_i}) = (Ч_1 \times K_1 + Ч_2 \times K_2 + Ч_3 \times K_3 + Ч_4 \times K_4) / Ч_{заг} \quad (9.1)$$

де  $Ч_1, Ч_2, Ч_3, Ч_4$ , - чисельність працівників, які оцінили рівень бажань (або рівень задоволеності) відповідно як «сильний» («повністю задоволений»), «помірний» («задоволений у середньому ступені»), «незначний», «задоволений незначно», та такий, що «не має значення» («зовсім незадоволений»);

$K_1, K_2, K_3, K_4$  - вагові коефіцієнти, що приймаються рівними 3,2,1,0 відповідно;

$Ч_{\text{заг}}$  – загальна чисельність опитуваних.

Загальний рівень вираження потреб ( $\Pi_{\text{рів}_{\text{заг}}}$ ) та рівень їх задоволеності ( $\Pi Z_{\text{рів}_{\text{заг}}}$ ) визначається як середньоарифметична величина:

$$\Pi_{\text{рів}_{\text{заг}}} (\Pi Z_{\text{рів}_{\text{заг}}}) = \frac{\sum \Pi_{\text{рів}_i} (\Pi Z_{\text{рів}_i})}{7} . \quad (9.2)$$

Рівень якості трудового життя (ЯТЖ) розраховується так:

$$\text{ЯТЖ} = \frac{\Pi Z_{\text{рів}_{\text{заг}}}}{\Pi_{\text{рів}_{\text{заг}}}} . \quad (9.3)$$

*Методика, яку ми запропонували, передбачає таку інтерпретацію значень показників якості трудового життя:*

до 0,349 – зовсім незадовільний рівень;

від 0,35 до 0,499 – досить низький рівень;

від 0,50 до 0,699 – низький рівень;

від 0,70 до 0,849 – середній рівень;

0,85 та вище - високий рівень якості трудового життя.

*Також для більш детального аналізу ми пропонуємо таку інтерпретацію значень рівня вираження потреб та рівня їх задоволення:*

до 1 бала – зовсім низький рівень вираження потреб, відповідно, мотив майже не здійснює впливу на трудову поведінку; зовсім низький рівень задоволення потреб;

від 1 до 1,5 балів – досить низький рівень вираження потреб, мотив здійснює дуже слабкий вплив на трудову поведінку; досить низький рівень задоволення потреб;

від 1,5 до 2 балів – низький рівень вираження потреб, мотив здійснює слабкий вплив на трудову поведінку; низький рівень задоволення потреб;

від 2 до 2,5 балів – середній рівень вираження потреб, мотив здійснює середній вплив на трудову поведінку; середній рівень задоволення потреб;

від 2,5 та вище – високий рівень вираження потреб, мотив здійснює значний вплив на трудову поведінку; високий рівень задоволення потреб.

Розрахунки та аналіз можливо проводити за окремими працівниками, їх групами, певними ознаками (вік, стаж праці, стать, професія і т. ін.); у динаміці – до та після проведення відповідних заходів. На базі опитування задоволеності працівників різними сторонами трудової діяльності, яке ми виконували для оцінки якості трудового життя, можливо також визначити часткові показники, пов'язані з реалізацією потреб людини у праці.

Зокрема, це *показники задоволеності працівників* власним розвитком, становищем: рівень задоволеності розвитком творчого потенціалу; рівень задоволеності статусом; рівень відчуття необхідності, корисності праці; рівень відчуття причетності до організації; рівень задоволеності можливостями для духовного розвитку (вільний час та сили). В окрему групу слід виділити показники, які характеризують рівень задоволеності працівників роботою адміністрації та безпосереднього керівництва.

Також ми пропонуємо показник, за допомогою якого можливо оцінити *співвідношення жорсткого та м'якого стилю в управлінні*. В керівництві будь-якої організації, як правило, поєднуються як елементи жорсткого, так і м'якого стилю управління. Оскільки кожна організація є унікальною, їх оптимальне співвідношення в кожній організації повинно визначатись окремо, але, як правило, збалансоване управління сучасною організацією передбачає таке ж збалансоване поєднання цих стилів. Прояв жорсткого та м'якого стилю ми можемо визначити на основі двох розрахунків. Перший – рівень співвідношення жорсткого та м'якого стилю в управлінні – визначається на основі рівня задоволеності працівників певними характеристиками, які свідчать про наявність жорсткого чи м'якого стилю управління. Другий – рівень прояву жорсткого та м'якого стилю управління в організаційній культурі – розраховується за допомогою формули (9.4). В ній задіяні показники оцінки рівня сприяння організаційній культурі, що склалась на підприємстві, розвитку певних якостей: у чисельнику

– якостей жорсткої культури (трудової дисципліни), у знаменнику – м'якої культури (довіри, взаємоповаги, любові, доброзичливості, співпраці, взаємодопомоги). На основі визначення середнього значення з цих двох показників можливо встановити рівень прояву жорсткого та м'якого стилю управління в організації, формула (9.5).

*Рівень прояву жорсткого та м'якого стилю управління в організаційній культурі*

$$I_{ж/мсток} = \frac{ПЗ_{рів_{тд}}}{(ПЗ_{рів_{ек}} + ПЗ_{рів_{о}} + ПЗ_{рів_{с}} + ПЗ_{рів_{н}} + ПЗ_{рів_{л}}) / 5}, \quad (9.4)$$

де  $ПЗ_{рів_{тд}}$  – рівень сприяння організаційного клімату, культури дотримання трудової дисципліни;

$ПЗ_{рів_{ек}}$  – рівень сприяння організаційного клімату, культури доброзичливих відносин з колегами;

$ПЗ_{рів_{о}}$  – рівень сприяння організаційного клімату, культури розвитку довіри;

$ПЗ_{рів_{с}}$  – рівень сприяння організаційного клімату, культури взаємодопомоги, співпраці;

$ПЗ_{рів_{н}}$  – рівень сприяння організаційного клімату, культури взаєморозуміння та поваги;

$ПЗ_{рів_{л}}$  – рівень сприяння організаційного клімату, культури любові один до одного.

*Середній рівень жорсткості*

$$I_{серж} = \frac{I_{ж/мсток} + I_{ж/м}}{К}, \quad (9.5)$$

де  $I_{ж/м}$  – співвідношення жорсткого та м'якого стилю в управлінні.

Наступна група показників – це показники, які характеризують морально-психологічний клімат в організації, рівень розвитку духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі та рівень сили організаційної культури. Перший показник безпосередньо характеризує оцінку задоволеності працівників морально-психологічним кліматом. Другий характеризує рівень конфліктності в організації та

розраховується на основі оцінки рівня конфліктності з керівництвом та з підлеглими якщо перший повинен наближатись до максимуму (у нашій шкалі – до 3 балів), то другий – до мінімуму .

Одним із найважливіших показників оцінки організаційної культури, на нашу думку, є *рівень розвитку духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі*. Його ми пропонуємо визначати за формулою (9.6), в чисельнику якої відображені показники, які свідчать про позитивний розвиток відповідних складових у культурі (культура сприяє розвитку довіри, співпраці і т.п.), а у знаменнику – показники, які свідчать про їх негативний розвиток (культура сприяє чуткам, індивідуалізму і т.п.).

*Рівень розвитку духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі*

$$I_{\text{дмсн}} = \frac{(PZ_{\text{рів}_{\text{ек}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{о}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{с}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{н}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{л}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{мо}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{ор}}})/7}{(PZ_{\text{рів}_{\text{а}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{к}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{і}}} + PZ_{\text{рів}_{\text{н}}})/4}, \quad (9.6)$$

де  $PZ_{\text{рів}_{\text{ор}}}$  – сприяння організаційного клімату, культури добросовісної роботи;

$PZ_{\text{рів}_{\text{а}}}$  – сприяння організаційного клімату, культури чуток, осудження;

$PZ_{\text{рів}_{\text{к}}}$  – сприяння організаційного клімату, культури конкуренції;

$PZ_{\text{рів}_{\text{і}}}$  - сприяння організаційного клімату, культури індивідуалізму;

$PZ_{\text{рів}_{\text{н}}}$  - сприяння організаційного клімату, культури небажання ділитися досвідом та обмінюватися знаннями, важливою інформацією.

Також про якісне управління свідчить рівень сили організаційної культури. На нашу думку, сильна культура – це культура, яка сприяє високій якості трудового життя персоналу, швидкій адаптації організації до змін зовнішнього середовища; культура ціннісної єдності, співробітництва та причетності [11; 22].

*Сила культури* – рівень сприяння організаційної культури: високій якості трудового життя персоналу та гармонійному розвитку особистості працівника; адаптації організації до змін зовнішнього середовища; реалізації потенціалу організації як соціотехнічної системи та її інноваційному розвитку; соціальній стабільності організації; формуванню та підтримці позитивних загальнолюдських цінностей працівників; формуванню та підтримці духовно-моральних цінностей, сформованих у певній культурі (цивілізації), для нас – у православній культурі та відповідно соціально, морально відповідальної поведінки працівників.

Ми пропонуємо розраховувати силу організаційної культури виходячи із рівня задоволеності працівників розвитком власного потенціалу (творчого, статусного, можливостей духовного розвитку); усвідомлення необхідності корисності праці та рівня причетності до організації; рівня задоволеності працівників роботою адміністрації та безпосереднього керівника; рівня задоволеності морально-психологічним кліматом та рівня розвитку духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі за формулою (9.7). Таким чином, у складі цього показника ми маємо практично усі головні елементи, які характеризують силу чи слабкість культури.

*Рівень сили організаційної культури ( $I_{\text{силокл}}$ )*

$$I_{\text{силокл}} = (I_{\text{безкер}} + I_{\text{дмсп}} + I_{\text{мнк}} + I_{\text{причетн}} + I_{\text{мдр}} + I_{\text{вважл}} + I_{\text{твпот}} + I_{\text{адм}} + I_{\text{стат}}) / 9, \quad (9.7)$$

де  $I_{\text{безкер}}$  – рівень задоволеності роботою безпосереднього керівника;

$I_{\text{твпот}}$  – рівень задоволеності розвитком творчого потенціалу працівників;

$I_{\text{адм}}$  – рівень задоволеності роботою адміністрації;

$I_{\text{стат}}$  – рівень задоволеності статусом.

Результати оцінки якості трудового життя, різними сторонами праці та організаційної культури за відповідними методиками наведені у лекції 11.



## **Лекція 10. Організаційна культура на залізничному транспорті**

10.1 Особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті.

10.2 Фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті.

10.3 Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту.

10.3.1 Методологічна база аналізу організаційної культури.

10.3.2 Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна.

10.3.3 Вертикальний та горизонтальний аналіз організаційної культури.

10.3.4 Оцінка сили культури за методикою Р. Дафта.

10.4 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту.

### **10.1 Особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті**

Залізничний транспорт – це досить складна, унікальна соціально-економічна та організаційна система. Для реалізації системного (цілісного) підходу і забезпечення об'єктивності аналізу соціокультурного простору та зокрема оцінки організаційної культури, яка склалась на залізничному транспорті, на нашу думку, необхідно виконати *декілька етапів аналізу*.

По-перше, необхідно встановити загальні особливості зовнішнього середовища та соціально-культурного поля, в якому діяв та діє залізничний транспорт, тобто знати особливості економічної культури країни взагалі (національні особливості культури, за термінологією Г. Хофстеда), а також особливості її

соціально-економічної моделі та поточної соціально-економічної, політичної, морально-психологічної, духовно-культурної ситуації в суспільстві.

На другому етапі необхідно встановити ті особливості, які має організаційна культура на залізничному транспорті взагалі (зокрема організаційна модель управління) у межах історичного та поточного аналізу.

Третій етап – це безпосередньо аналіз організаційної культури, яка склалась на певних підприємствах залізничного транспорту (від оцінки окремих залізниць до оцінки особливостей галузевих господарств та певних галузевих підприємств).

Четвертий етап – це ще більша деталізація, коли як об'єкт аналізу виступають субкультури, що склалися у межах культури певної організації.

Необхідно зазначити, що залізничний транспорт має досить специфічну організаційну культуру. Її специфіка – результат дії багатьох факторів, це:

- особливості історичного розвитку галузі;
- стратегічне значення галузі для держави, у тому числі її безпеки;
- територіальна протяжність;
- багатофункціональність діяльності;
- наявність багаторівневого управління;
- галузь є природним монополістом, тому конкурентні відносини не можуть бути природно притаманними для організації;
- досить сильний вплив на управління діяльністю галузі має те, що галузь знаходиться у державній власності;
- також необхідно приймати до уваги таку особливість, як, з одного боку, досить великий ступінь уразливості до дії факторів зовнішнього середовища унаслідок залежності, у першу чергу, від діяльності промисловості, рівня життя населення та міжнародної економічної політики держави, а з іншого – досить велика неповороткість у реагуванні на негативні, особливо непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

На організаційну культуру та специфіку праці персоналу впливає також характер праці на залізничному транспорті,

притаманний багатьом професіям: необхідність цілодобової роботи, роботи у важких умовах, психологічна напруга, що пов'язано, насамперед, із вимогою безпеки, особливе ставлення до часу як провідного організаційного фактора [6; 7; 20; 23].

Аналізуючи та узагальнюючи публікації російських та вітчизняних дослідників, зокрема В.В. Царинського, О.Б. Черних, Ю.Г. Семенова, О.Е. Рослякова, та додаючи результати власних досліджень, сформулюємо *історичні особливості організаційної (корпоративної) культури, яка склалась на залізничному транспорті:*

- це сильна культура жорсткого типу [25];
- в культурі можна спостерігати прояви воєнізованої організації [18] (зараз вони збереглися незначно, а за радянських часів проявлялись досить сильно);
- залізниця – це особливе соціальне середовище, у якому існує організаційний феномен «колективної душі і колективного розуму», що сприяє збереженню кращих традицій [20];
- це культура з сильними традиціями не тільки у зовнішньому стилі, символіці, але в управлінні, поведінці, мисленні; ця культура сформувала такі риси, як висока відповідальність працівників залізниці перед суспільством [26], а також спадкоємність поколінь;
- за структурою, стилем, методами управління вона історично тяжіє до авторитарної, бюрократичної, технократичної (або культури завдань), культури ролі (значимість статусу);
- історично для керівників залізничного транспорту були притаманні дві основні кар'єрні орієнтації – служіння та стабільність;
- слід відмітити прихильність до соціального управління, соціальної турботи про робітників галузі, яка була притаманна культурі організації за радянські повоєнні часи до періоду 90-х, а зараз стала значно слабше;
- праця залізничників вважалась досить престижною, що у купі з перевагами соціального управління формувало у працівників почуття належності до галузі;
- велике значення для формування приналежності до галузі, високого рівня професіоналізму мала наявність профільної освіти.

Усі відмічені риси склались за досить великий період існування галузі в умовах радянської економіки, і практично всі вони, за виключенням культури управління, є позитивними, такими, що не заважають адаптації до суттєвих змін зовнішнього середовища, їх необхідно було зберігати.

Культура управління – це наріжний камінь, камінь спотикання, саме вона опинилась найменш пристосованою до змін. З 90-х років в суспільстві і в галузі почалися різкі зміни, які, на жаль, притаманні і сучасній ситуації. Цілком зрозуміло, що за такий період часу в організаційній культурі відбулися певні зміни. Щоб з'ясувати основні риси організаційної культури, характерні для теперішнього періоду, нами були проведені певні дослідження, деякі результати яких ми подамо у цій главі і продовжимо у наступних.

## **10.2 Фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті**

Найбільш значущі фактори, які сьогодні впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті, ми поділили на загальні, які відображують особливості зовнішнього середовища, та специфічні, які притаманні саме галузі.

*Загальні* – це насамперед: нестабільність, невизначеність соціально-економічної стратегії, політичної ситуації у країні (ситуація значно ускладнюється світовою економічною кризою та кризою української влади); спад виробництва та зниження реальних доходів населення; кризовий стан духовної культури, моралі у суспільстві (високий рівень соціально-психологічної напруженості; зміна цінностей – з єдності, колективізму на індивідуалізм, з пріоритету духовного на пріоритет матеріального, амбівалентність свідомості; високий рівень економічної злочинності та її безкарність; високий рівень відчуття несправедливості соціально-економічної системи, яка підтримує або не протистоїть моральним злочинам, високій матеріальній диференціації суспільства і не підтримує моральної поведінки у суспільстві, особливо в економічній сфері; криза довіри до влади; глобалізація; демографічна криза (фактор, який виявить себе у

повній мірі через декілька років). *Ці фактори ослаблюють культуру. Протистояти їм важко, але необхідно і можливо.*

До *специфічних факторів* ми відносимо такі: державна форма власності та існуюча система управління, яка не пристосована до гнучкого управління; якість менеджменту; нерівні умови діяльності державних та приватних підприємств, які впливають на трудову поведінку; зниження престижності праці залізничника; система оплати праці та мотивації, яка існує на транспорті; усі ці фактори послаблюють культуру; наступним є територіально-регіональний фактор (рівень соціально-економічного розвитку регіону, стан регіонального ринку праці, стан людського капіталу в регіоні) – фактор, який задає специфіку культури окремих підприємств залізниці за їх регіональним розташуванням; до факторів, які склались історично і сьогодні мають підтримуюче, позитивне значення, слід віднести силу культури, традиції, спадкоємність поколінь, наявність профільної освіти, залишки системи соціального управління.

Зупинимось на *факторах негативного впливу*. Слід відмітити, що не сама по собі державна форма власності завдає негативного впливу на систему управління та організаційну культуру, а те, як, по-перше, держава ставиться до залізничного транспорту: з одного боку – вимагає багато, жорстко регулює тарифи, оплату праці, залізниця не має свободи і в інших багатьох питаннях, насамперед у розпорядженні фінансовими ресурсами; а з іншого – підтримує дуже слабко, і у першу чергу фінансово-інвестиційно. Від державної політики залежить і реалізація транзитного потенціалу залізниць, що також впливає на організаційну культуру у мотиваційній частині. На цьому фоні конкуренцію залізницям становлять підприємства приватної власності різних галузей, в яких зараз є перспектива розвитку і можливість застосування певної частини профільної кваліфікації, але це не пряма конкуренція, це конкуренція за кваліфіковані та молоді кадри, кадри, які мають високий управлінський потенціал. Приватні підприємства мають дві основні переваги: самостійність та більше можливостей. Це відноситься до цінової, фінансової, кадрової, мотиваційної політики, оплати праці; відсутності жорсткої системи контролю і можливості підвищення оплати праці за рахунок оплати її «в конвертах». Крім того, приватний

бізнесмен, який володіє підприємством, має сильну мотивацію заробляти якнайбільше грошей і влада робити це знаходиться у його волі (або волі декількох засновників, які мають спільні інтереси). А от з керівництвом державних підприємств, залізниць зокрема, справа виглядає інакше. Усі вказані фактори створюють умови для більш привабливих умов праці на приватних підприємствах у вигляді високої оплати праці. Звісно, негативними моментами є низькі соціальні гарантії, нестабільність, можливо, високий рівень конкуренції всередині організації, але вони не лякають тих, хто так потрібні зараз галузі: талановиту молодь, кваліфікованих управлінців та працівників, тих, хто має такі якості, як ризикованість, творчість.

Щодо *якості менеджменту* слід відмітити такі негативні тенденції: збереження високого рівня бюрократизму та авторитаризму; зниження мотивації служіння, відповідальності; моральної мотивації; ігнорування людського фактора, праця на цифри; зневір'я у реалізації ініціатив; відхід від вирішення актуальних питань, переключення на менш актуальні або особистісні; перекладання відповідальності на колектив або вищу інстанцію; хаотичність рішень, орієнтація на короткострокову перспективу та відсутність стратегічного мислення. Але найбільш небезпечно, на нашу думку, полягає у різкому зниженні мотивації служіння (країні, галузі та її працівникам), моральної мотивації, зниженні компетентності та відсутності стратегічного мислення. Вищі управлінці часто мотивуються власними інтересами (політичними, владними, економічними). У цьому головний корінь проблеми, адже, як ми відмічали, саме від цінностей та поведінки керівників у першу чергу залежить організаційна культура.

### **10.3 Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту**

#### **10.3.1 Методологічна база аналізу організаційної культури**

Для того, щоб оцінити організаційну культуру, яка склалася на залізничному транспорті, ми провели її комплексне дослідження в основному із застосуванням *кількісної стратегії дослідження*. Вона передбачує проведення опитування та анкетування, інтерв'ю та застосування інших методів, що дозволяють дати кількісну оцінку конкретним проявам культури. Кількісна оцінка культури дозволяє визначити тип(и) культури, які притаманні організації, а також визначити рівень культури, тобто силу або слабкість культури в цілому та її окремих елементів.

Для проведення оцінки ми скористались досить відомими та перевіреними, у тому числі на прикладі дослідження російських підприємств, методиками відомих західних дослідників Р. Дафта, К. Камерона та Р. Куїнна [4]. Також ми скористались методикою російського дослідника О.К. Слінкової, яка, на нашу думку, є більш адаптованою для проведення опитування на наших підприємствах, ніж західні, і дозволяє зробити більш широку (визначення типів) та глибоку (прояв сили культури) оцінку культури за різними класифікаційними ознаками. Методику О.К. Слінкової ми удосконалили.

З урахуванням того, що залізничний транспорт є складною системою, в його організаційній культурі будуть наявні як загальні риси, що характеризують культуру системи у цілому, так і відмінності, які виявляються у наявності різних субкультур. Наявність різних субкультур у тому числі об'єктивно пов'язана із територіально-регіональними факторами, особливістю діяльності різних підприємств та структурних і функціональних підрозділів залізничного транспорту, різними рівнями управління (ієрархією носіїв субкультур).

Для того, щоб провести об'єктивну оцінку організаційної культури та виділити її загальні для усієї системи риси, ми провели опитування працівників залізничного транспорту, які відносяться як до різних рівнів управлінців, різних функціональних сфер управління, так і до рядових працівників, які працюють на різних залізницях та в різних структурних підрозділах.

*Усі опитувані представлені кількома групами.*

Перша група – начальники управлінь, начальники відділів апарату Укрзалізниці в кількості 25 осіб, які виступили у ролі експертів.

Друга група – це заступники начальників служб, дирекцій, підприємств залізничного транспорту з кадрів у кількості 25 осіб, які працюють на різних залізницях.

Третя група – це заступники начальників ТЧ з ремонту, інженери-технологи, інженери з прийому локомотивів служб та депо, фахівці відділу організації ремонту локомотивної служби (в таблицях – технічні фахівці), у кількості 36 осіб.

Четверта група – управлінці та фахівці управління залізниці N у кількості 25 осіб.

П'ята група – це управлінці та працівники окремих підприємств залізничного транспорту, у тому числі: вагонного депо, вагонної дільниці, локомотивного депо, дистанції електропостачання, дистанції сигналізації та зв'язку у загальній кількості 133 особи.

### **10.3.2 Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна**

Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїна може дати дуже змістовну інформацію, якщо глибоко підійти до інтерпретації її результатів. На нашу думку, для цього необхідно: визначити тип культури та прояв її сили; перевірити узгодженість типів культури за різними параметрами; визначити прояв кожного типу культури за кожним параметром оцінки та визначити, наскільки є можливим та ефективним сполучення різних культур; оцінити розбіжність між наявною та бажаними культурами та шляхи наближення до ідеалу.

Ми детально оцінили організаційну культуру за методикою К. Камерона та Р. Куїнна за кожною з опитуваних груп, а потім звели узагальнені результати аналізу за усіма групами. Ці узагальнені результати подано у додатку Б.

Спочатку ми охарактеризуємо бачення кожної з опитуваних груп (більш докладно на прикладі управлінців-кадровиків), а потім зробимо узагальнення за усіма опитуваними. Щодо групи



опитуваних управлінців-кадровиків, то, на їх думку, найбільш вираженою є ієрархічна культура (41,3 %), менше виявляється кланова культура (31,0 %), ринковий тип проявляється незначно (17,4 %), а адхократія зовсім мало (10,3 %). Бажана культура виглядає так: лідирує ієрархія (37,5 %) та кланова культура (33,4 %); пропонується незначно зменшити прояви ринкової культури (15,3 %) та збільшити адхократію (13,7 %) (таблиця 10.1). Графічно результати кількісного аналізу ОК залізничного транспорту, за оцінкою управлінців-кадровиків, наведені в додатку Б.

Таблиця 10.1 – Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців-кадровиків (методика К. Камерона, Р. Куїнна), %

Параметри оцінки	Тип культури та оцінка її прояву							
	Кланова		Адхократична		Ринкова		Ієрархічна	
	Як є	Бажають	Як є	Бажають	Як є	Бажають	Як є	Бажають
1 Найважливіші характеристики	14,8	25,6	15,9	16,3	15,1	19,2	54,4	38,9
2 Загальний стиль лідерства	30,2	42,1	9,7	4,3	14,9	7,1	45,3	46,5
3 Управління працівниками	32,5	33,8	1,6	6,5	27,6	24,4	38,2	35,3
4 Сутність, яка зв'язує у ціле	43,1	36,5	10,7	33,7	11,2	6,8	34,9	22,9
5 Стратегічні цілі	27,1	24,2	13	28,2	18,5	5,9	41,5	41,7
6 Критерії успіху	36,5	29,7	14,3	14,2	13	21,8	36,1	34,3
Загальна оцінка	31,0	33,4	10,3	13,7	17,4	15,3	41,3	37,5

*Більш глибокий аналіз (його ми зробимо на прикладі кадровиків) показує, що кланова культура є узгодженою практично за*

усіма елементами, за виключенням характеристики спільності працівників (коли організація в ідеалі повинна сприйматись як родина). Цей елемент є найважливішим і залежить від багатьох факторів, зокрема: морально-психологічного клімату, який склався в організації (фактори внутрішнього середовища); зовнішніх факторів (морально-психологічний клімат у суспільстві, система виховання, освіти), особистісних якостей працівників. Позитивний вплив на нього реально здійснити через систему профільної освіти, а також побудови і практичного використання моделі духовно-морального менеджменту.

*Ієрархічна культура* також є узгодженою за усіма параметрами. Опитувані пропонують зменшення її прояву за рахунок такого елемента, як «сутність, яка зв'язує організацію в одне ціле». Це правильно, оскільки реально об'єднати працівників навколо формальних правил та плановості дій на довгий період неможливо. Це зовсім не відповідає нашому культурному стереотипу. Але, на нашу думку, прояв цієї культури необхідно знизити і за іншими елементами в бік кланової культури та адхократії.

*Адхократична культура* на залізничному транспорті виражена слабо і є неузгодженою за елементом управління персоналом (тут її прояв дуже малий). Взагалі опитувані правильно вважають за необхідне збільшити саме цю культуру і особливо це стосується елемента «сутність, що об'єднує» та стратегічних цілей, але вони не вважають, що елементи цієї культури слід проявляти у стилі лідерства (тобто відсутня узгодженість в уявленні опитуваних, що, можливо, пов'язано із наявністю стереотипного мислення). На нашу думку, даний тип культури повинен проявлятися зважено: необхідно акцентувати увагу на розвитку особистості, самореалізації людини (особливо ця мотивація необхідна для молоді та менеджерів), розвитку новаторства, впровадженні новаторських пропозицій у виробництво при забезпеченні мінімізації ризиків. У стилі лідерства ця культура повинна проявлятися у гнучкості та маневреності (творче мислення замість стереотипного, гнучкість поведінки у різних ситуаціях).

*Ринкова культура* на залізничному транспорті, на думку кадровиків, також виражена слабо і також є неузгодженою за

елементом управління персоналом (тут її прояв дуже високий). Також опитувані пропонують збільшити ринкову культуру за елементом «критерії успіху», тоді ми отримаємо знову ж таки незбалансовану культуру. Прояв ринкової культури, на нашу думку, повинен у першу чергу знаходити відображення у системі стратегічного управління, коли керівництво вміє правильно оцінити зовнішнє середовище, прогнозуючи його найважливіші зміни, та відповідно до цього здійснити належні внутрішні зміни. Ця модель визначена особливостями залізничного транспорту.

Звернемося до *аналізу параметрів*, які оцінювались при визначенні типу культури.

*Загальний стиль лідерства* демонструє сполучення бюрократичної та кланової культур, причому, на думку опитуваних, з якою ми згодні, посилювати необхідно кланову культуру. Зараз необхідно зосередитись на внутрішньому фокусі, виявляючи в управлінні сполучення гнучкості та стабільності. В стилі лідерства повинно переважати прагнення допомагати та навчати, і це – запорука успіху, особливо в умовах кризи. Це реальна реалізація моделі духовно-морального управління.

За таким параметром оцінки, як *«сутність, яка зв'язує організацію в одне ціле»*, пропонується перейти від сполучення кланової та ієрархічної культур до сполучення клану та адхократії. Це правильно і практично означає, що реально об'єднати людей з урахуванням наших ментальних та культурних особливостей можливо тільки на основі довіри та творчого підходу (творча праця, ініціатива, новаторство, нестандартне, творче мислення). Довіра (один до одного, до керівників на рівні свідомості та поведінки) – це значний капітал будь-якої організації, особливо в умовах кризи.

За параметром *«стратегічні цілі»* найбільш вираженою є бюрократична культура, а потім кланова. Пропонується значно збільшити адхократичну культуру. Це особливо актуально в умовах кризи. Зміна зовнішньої ситуації, світова економічна криза, глобалізація, стрімкий розвиток інформаційних технологій вимагають принципово нових підходів як до техніко-технологічних, так і соціально-економічних, організаційно-управлінських питань. Вихід з кризової ситуації дуже залежить

від вміння творчо оцінити її, тобто вийти за межі стереотипів, не копіювати чужі рецепти, а цього нам не вистачає.

Найбільш слабкими та неузгодженими в організаційній культурі виявились два елементи, які пов'язані між собою: «*управління персоналом*» та «*критерії успіху*». В управлінні персоналом виражені сильно всі культури, за виключенням адхократії, так є і так пропонується опитуваними. Але це неправильна політика: неможливо дати одночасно гарантію зайнятості, забезпечити стабільність та плановість поряд із жорсткістю та спрямованістю на конкуренцію. Так само і з критеріями успіху: опитувані пропонують додати ринкові елементи – лідерство, випередження конкурентів.

На нашу думку, жорсткі *вимоги до персоналу* повинні виявлятися при прийомі на роботу на конкурентній основі та у вимогах до професіоналізму працівників, їх ставлення до праці. Але, поряд з цим, необхідно заохочувати командну роботу. Тут необхідно згадати організацію праці та управління працівниками в умовах артілі, коли, з одного боку, від працівників вимагався професіоналізм, моральність, відповідальність, якість роботи, а з іншого – в колективі існувала атмосфера взаємопідтримки, навчання, передача досвіду, існувала колективна відповідальність за виконану роботу, коли кожен працівник відповідав не тільки за власну працю, а і за кінцевий результат праці. Така система організації праці та управління персоналом створювала умови для командної роботи, демократизму, відданості (приналежності до організації) та високої ефективності праці. Ця система заснована на соборності, а не конкуренції.

Стосовно *критеріїв успіху організації*, на нашу думку, це повинно бути сполученням соціально-економічних та морально-психологічних параметрів: прибутку, якості обслуговування, розвитку та підтримки людини в організації, при зосередженні на людині, бо люди – це найцінніший ресурс організації, саме вони роблять її лідером.

Наступна група опитуваних – *управлінці апарату управління УЗ* – оцінюють головні риси культури приблизно так, як і кадровики. Різниця виявляється у тому, що, на їх думку, ринкові елементи в культурі виражені на досить низькому рівні, а от прояв адхократичної культури є більш високим, ніж за

оцінкою кадровиків. На нашу думку, ці відмінності можливо пояснити наявністю власної субкультури в адміністрації управління УЗ. *Суттєва різниця* в оцінці цих типів культури виявляється за такими *характеристиками, як управління працівниками та стратегічні цілі*. Якщо, на думку кадровиків, і, як ми побачимо далі, і на думку інших опитуваних, в управлінні працівниками досить сильно проявляється ринкова культура та майже не проявляється адхократія, то, на думку управлінців УЗ, – навпаки. І насправді, ця оцінка відображує реальну ситуацію, оскільки якщо на рівні апарату управління УЗ особистісна ініціатива управлінців та фахівців заохочується і повинна завжди заохочуватись для ефективного управління системою у цілому, то на рівні залізниць та їх структурних підрозділів ініціатива працівників, особливо тих, що працюють у кадрових підрозділах, на жаль, не дуже вітається. Крім того, кадрові працівники, а як ми побачимо далі, і всі групи опитуваних досить сильно відчують жорсткі вимоги до себе як до фахівців з боку існуючої системи, на відміну від управлінців УЗ, де оцінка зміщується у бік креативності та ініціативності. Це виявляється і в оцінці загального стилю лідерства, який має у цій субкультурі більше проявів адхократії (тобто вважається, що лідер повинен бути новатором і йти на певний ризик).

Щодо *бажаних змін у культурі* управлінці УЗ, так само, як і кадровики, вважають за необхідне збільшити прояв кланової культури, але значно збільшити адхократичну культуру та, відповідно, значно зменшити ієрархічну.

Наступна група опитуваних – *фахівці* (переважна частина яких – 85% працюють у структурних підрозділах). Профіль організаційної культури, за їх оцінкою, у порівнянні з попередніми групами опитуваних, *зміщується з боку кланової культури у бік ринкової*. Причому це спостерігається майже за усіма характеристиками. Те саме спостерігається і в оцінці, яку дали працівники структурних підрозділів. Тобто, і це збігається з дійсністю, на рівні структурних підрозділів більш розвинутими є конкурентні відносини майже в усіх сторонах управління та стосунків між людьми. Але в ідеалі усі групи опитуваних, за виключенням управлінців УЗ, вважають, що ринкові елементи культури необхідно знизити за рахунок збільшення кланової

культури. І це можливо було передбачити, оскільки, як ми вже відмічали, для менталітету нашого народу, для його культури, у тому числі культури управління, завжди були притаманними не конкуренція, а співробітництво [9; 11].

Що стосується оцінки організаційної культури *на рівні структурних підрозділів*, то, як ми вже зазначали, у порівнянні з іншими групами опитуваних, які знаходяться на більш високих сходинках у загальній вертикалі управління, дещо менш вираженою є кланова культура та ієрархічна, а більш вираженою – адхократична та ринкова.

### 10.3.3 Вертикальний та горизонтальний аналіз організаційної культури

Далі звернемось до вертикального та горизонтального аналізу культури. Детальні результати цього аналізу наведені для групи управлінців-кадровиків у таблиці 10.2. Охарактеризуємо їх.

*За ознакою орієнтації стратегічного управління на зовнішнє чи внутрішнє середовище*, за оцінкою управлінців-кадровиків, ми маємо змішаний тип культури, що відповідає результатам попереднього аналізу. У змішаній культурі сполучуються різні елементи, тобто йде комплексне реагування на внутрішні та зовнішні елементи, спостерігається консерватизм та гнучкість у рішеннях. Причому опитувані відмічають необхідність збільшення в управлінні залізничним транспортом гнучкості та зваженості, комплексного реагування на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Таблиця 10.2 – Результати вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури залізничного транспорту (управлінці-кадровики)

Класифікаційна ознака	Назва типу організаційної культури	Частка опитуваних, які обрали відповідний тип культури	
		Як є зараз	Як бажано

1	2	3	4
<b>Горизонтальний аналіз</b>			
1 Орієнтація стратегічного управління 1.1 Внутрішнє-зовнішнє середовище	1 Ринкова (конкурентна) культура	8,0	4,0
	2 Традиційна культура	32,0	12,0
	3 Змішана культура	60,0	84,0

Продовження таблиці 10.2

1	2	3	4
1.2 Гнучкість - консерватизм	1 Ринкова (інноваційна) культура	32,0	60,0
	2 Традиційна культура	20,0	4,0
	3 Змішана культура	48,0	36,0
2 Рівень регламентації і формалізації 2.1 Ставлення до формальних правил	1 Бюрократична культура	72,0	100,0
	2 Культура неформальних відносин	4,0	-
	3 Змішана культура (культурні деформації)	24,0	-
2.2 Відносини між співробітниками	1 Бюрократична культура	24,0	24,0
	2 Культура неформальних відносин	16,0	8,0
	3 Змішана культура	60,0	68,0
3 Джерела влади	1 Культура власності	40,0	8,0
	2 Культура ролі	24,0	8,0
	3 Культура особистості	8,0	-
	4. Культура знань	28,0	84,0
4 Ставлення персоналу до завдань	1 Культура конформізму	60,0	28,0
	2 Культура ініціативи і особистих обов'язків	40,0	72,0
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	1 Авторитарна культура	46,0	12,0
	2 Демократична культура	54,0	80,0
	3 Ліберальна культура		8,0
6 Спрямованість уваги	1 Культура з орієнтацією на завдання	76,0	8,0
	2 Культура з орієнтацією на співробітників	8,0	20,0
	3 Змішана культура	16,0	72,0
7 Переважний вид	1 Культура, заснована	16,0	-

мотивації	переважно на владній мотивації (примушення)		
	2 Культура, заснована на мотивації персоналу	36,0	60,0
	3 Культура, заснована переважно на прямій мотивації	48,0	40,0
<b>Вертикальний аналіз</b>			
1 Ступінь прийняття ключових цінностей	1 Культура ціннісної єдності	56,0	100,0

Продовження таблиці 10.2

1	2	3	4
	2 Культура ціннісної роз'єднаності	44,0	-
2 Відчуття причетності до організації	1 Культура причетності	68,0	100,0
	2 Культура відчуженості	32,0	
3 Сприймання ступеня єдності і цілісності	1 Культура співробітництва	52,0	100,0
	2 Культура конфронтації	48,0	-
4 Відповідність проголошуваних цінностей дійсності	1 Культура реальних декларацій	52,0	100,0
	2 Культура фіктивних декларацій	48,0	-

Друга класифікаційна ознака – *рівень регламентації і формалізації відносин*. У даному випадку, що стосується ставлення до формальних правил, маємо бюрократичну культуру з проявами організаційної деформації, тобто, коли в системі існує безліч правил та інструкцій, частина з яких не виконується. Відносини між співробітниками будуються на поєднанні формальних та неформальних норм спілкування. Як бажані зміни опитувані відмічають необхідність скасування цих деформацій так, щоб усі належні правила та інструкції виконувались. Без нормативної складової управління така складна система, як залізничний транспорт, що повинна забезпечувати безпеку споживачам її продукції, взагалі не може існувати. При цьому між співробітниками важливо зберігати правильний баланс між формальними та неформальними відносинами, зберігати, з



одного боку, сувору дисципліну, а з іншого – теплі людські стосунки, взаємодопомогу поза інструкціями та правилами.

За джерелами влади управлінці-кадровики вважають за необхідне значне збільшення на залізничному транспорті культури знань, оскільки зараз болючим питанням є зниження рівня професіоналізму фахівців та управлінців, а компетентність як джерело впливу в організації – це завжди ефективно.

У залежності від *спрямування уваги і зусиль керівництва* зараз на залізничному транспорті переважає культура завдання у своєму гіршому вигляді, тобто без творчої складової лозунг цієї культури в нас зводиться до того, що план повинен бути виконаний, проблема вирішена будь-якою ціною. Тому, звичайно, опитувані вважають за необхідне різко змінити тип культури, орієнтувати її на людину, необхідність цього ми вже відмічали.

Три наступні класифікаційні ознаки пов'язані між собою через персонал. В залежності від *притаманного персоналу ступеня готовності виконувати завдання керівництва*, не обговорюючи їх дійсну доцільність, можливо виділити такі типи організаційної культури: культура конформізму та культура ініціативності та особистих обов'язків. Перша виключає ініціативу і особисту відповідальність підлеглих за результати роботи. Культура конформізму часто здається керівникам дуже зручною для реалізації своїх задумів. Проте часто вона «генерує» безвідповідальних та таких, що мають недостатню мотивацію, підлеглих. Другий тип культури існує в організаціях, де керівництво припускає можливість існування точки зору, що є відмінною від особистої. Ініціатива схвалюється, що призводить до «здорового» та відповідального ставлення підлеглих до роботи. На залізничному транспорті, на жаль, переважає конформізм, а необхідно, і це відмічають опитувані, щоб переважала ініціатива та відповідальність.

В залежності від *характеру та ступеня залучення персоналу до розроблення та прийняття управлінських рішень* виділяють три типи організаційної культури: авторитарну, демократичну, ліберальну. Думки опитуваних розділились на дві майже рівні частини – одні вказали на існування в системі демократичної культури, а інші – авторитарної. Різниця може бути пов'язаною з

тим, що опитувані працюють на різних залізницях, а також обіймають різні за рівнем управління посади. Але переважна більшість опитуваних вважають за необхідне значне збільшення демократизму в управлінні.

У залежності від того, *які методи мотивації переважають в організації*, можливо виділити такі типи культури: культура, яка орієнтована на владну, авторитарну мотивацію (примушення до праці), культура, орієнтована на мотивацію (використання різних стимулів), та культура переважно прямої мотивації (творчість та самореалізація).

Виходячи з опитування останній тип мотивації зараз переважає на транспорті. Може, оцінка і виглядає дещо завищеною, для об'єктивності необхідно поширити коло опитуваних. Але цей тип мотивації дійсно історично був притаманний нашій культурі управління як за радянські часи, так і за революційні, тільки у ці два періоди сенс праці розглядався по-різному (в дореволюційний час - спасіння душі, праця заради ближнього, Бога, Вітчизни або за радянські часи – праця на благо народу, партії, Вітчизни). Зараз саме на цій мотивації багато у чому тримається відносно якісна робота залізничного транспорту, тому що матеріальна складова та ситуація у країні, на жаль, зараз демотивує працівників. І тому не дивно, що опитувані прагнуть збільшити матеріальну складову у мотивації.

Якщо звернути увагу на *результати вертикального аналізу*, побачимо, що дещо більше половини опитуваних визначають культуру як безумовно сильну, а от інша частина вважає, що на залізничному транспорті відсутня ціннісна єдність, має місце конфронтація співробітників (що свідчить про індивідуалізм) та слова керівників часто не збігаються з їх реальними справами. Такий поділ думок може бути пов'язаний з тим, що опитувані працюють на різних залізницях та різних підприємствах, а також з індивідуальними особливостями опитуваних (як вони сприймають навколишній світ та події). Але те, що такі негативні явища мають місце, це, на жаль, факт.

Що стосується *інших груп опитуваних* – ми не будемо аналізувати кожну групу окремо, а звернемось до *зведених результатів аналізу*, які наведені у таблицях додатка Б.

Майже всі управлінці, за виключенням управлінців апарату управління залізниці, вказують на домінування змішаної культури, тобто спрямованості стратегічного управління як на зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Усі управлінці та працівники структурних підрозділів зазначають необхідність збільшення гнучкості, орієнтації на ринкове середовище та інноваційності в стратегічному управлінні, особливо на цьому наполягають фахівці.

Усі опитувані зазначають домінування бюрократичної культури та існування культурних деформацій, тобто існування багатьох інструкцій та правил, частина з яких є зайвими, суперечливими. Не усі формалізовані правила виконуються та викликають довіру, в системі існує зарегульованість. Різниця у думках опитуваних виявляється у ступені оцінки цих культурних деформацій. Переважна частина опитуваних вважають, що на залізничному транспорті повинні існувати та виконуватись якісні, чіткі правила та інструкції та не повинно бути зарегульованості.

Щодо формальних та неформальних відносин між співробітниками, то більшість вважає, що відносини повинні враховувати як виконання формальних правил, так і базуватись на людських відносинах.

Переважна більшість опитуваних вказують на те, що на залізничному транспорті існує культура власності, коли джерелом влади є власність на ресурси організації. В системі переважають товарно-грошові відносини, усі ресурси, у т.ч. трудові, оцінюються з позиції товару. У бажаній культурі більшість опитуваних зазначили необхідність формування культури знань, а деякі групи (фахівці), працівники двох структурних підрозділів бачать необхідність домінуючого розвитку культури ролі.

Майже всі опитувані зазначили існування культури конформізму і необхідність її подолання, тобто сприяння розвитку ініціативи та відповідальності працівників.

Щодо притягнення персоналу до прийняття рішень думки опитуваних розділились: частина вважає, що на залізничному транспорті існує переважно демократична культура, але все ж більшість опитуваних вказують на домінування авторитарної культури і, відповідно, на необхідність переходу до

демократичної культури управління, залучення персоналу до прийняття рішень.

Майже усі опитувані зазначили, що у системі домінує культура, спрямована на завдання, та слабо розвинута орієнтація на співробітників. У гонитві за планом часто забувають про людину. Тому більшість опитуваних вказали на необхідність орієнтації не тільки на завдання, а й на особистість. Але якщо управлінці наполягають на необхідності орієнтації і на завдання, і на людину, що досить складно і майже неможливо, якщо ми говоримо про домінанти, то працівники структурних підрозділів, у т.ч. управлінці-фахівці, вказали на необхідність домінування культури, спрямованої на особистість.

Систему мотивації, яка існує на залізничному транспорті, різні групи опитаних також оцінюють дещо по-різному. Якщо управлінці апарату управління Укрзалізниці та управлінці-кадровики зазначили, що домінує пряма мотивація, орієнтація на відповідальність, самореалізацію, відданість справі, моральні якості у сполученні з матеріальними та нематеріальними стимулами, то інші групи опитаних зазначили значний прояв владної мотивації, поряд з прямою мотивацією та незначними матеріальними стимулами.

Усі опитувані зазначили необхідність збільшення матеріального стимулювання. Взагалі у мотивації повинні сполучатись як методи прямої мотивації, орієнтовані на творчість, самореалізацію, самовіддачу, так і методи матеріального стимулювання.

*Узагальнення результатів вертикального аналізу дає можливість оцінити рівень культури.* Вони показують, на жаль, досить великі проблеми, які існують у системі. Так, хоча більшість опитуваних вказують на ціннісну єдність, досить велика частина (від 32 до 44 % опитаних) вважають, що ціннісна єдність відсутня. Якщо більша частина кадровиків вважають, що культура сприяє формуванню приналежності персоналу до організації, то більшість фахівців, працівників структурних підрозділів вважають, що не сприяє, а думки управлінців Укрзалізниці розділились майже порівну. Те саме можна сказати і відносно сприяння культури співробітництву або конфронтації. Якщо управлінці вважають, що культура сприяє співробітництву,

то думки кадровиків та фахівців розділились майже порівну. Майже половина кадровиків, більшість фахівців та третина управлінців Укрзалізниці вказали на існування в системі культури фіктивних декларацій. Тобто в управлінні, організаційному середовищі залізничного транспорту існують досить серйозні проблеми, які гальмують розвиток галузі і які необхідно долати за допомогою змін у системі.

#### **10.3.4 Оцінка сили культури за методикою Р. Дафта**

Так само, як і в інших параграфах, детальну оцінку сили культури за методикою Р.Дафта ми проведемо на *прикладі управлінців-кадровиків*, а далі звернемось до результатів оцінки інших груп опитуваних.

Результат оцінки сили культури за методикою Р. Дафта показав, що опитувані розділились на дві практично рівні групи: 52,0 % опитуваних оцінили культуру як *помірно сильну*, середній бал сили культури склав у цій підгрупі 41,4 бала, тобто ближче до верхньої межі оцінки, розбіжність між мінімальною та максимальною оцінкою складає 30; а 48,0 % опитуваних *оцінили культуру як сильну*, середній бал сили культури склав у цій підгрупі 57,6 бала, розбіжність між мінімальною та максимальною оцінкою складає 12,0 %. У цілому середня оцінка сили культури дорівнює 49,2 бала, тобто відноситься до помірно сильної, але ближче до сильної. За результатами опитування з'ясувалось, що думка опитуваних не залежить від статі, віку та стажу. Виділяється тільки належність до певної залізниці. Різниця в оцінках сили організаційної культури може бути пов'язана як і з особистим баченням, тобто суб'єктивними факторами, так і з тим, що всі опитувані працюють на різних підприємствах залізничного транспорту, у різних регіонах. Серед 13 характеристик, за якими необхідно було оцінити силу культури, *найнижчу оцінку отримали такі*: усвідомлення і сприйняття цінностей компанії усіма співробітниками (середня оцінка 3,4 бала); відповідність дій менеджерів цінностям компанії (середня оцінка 3,5 бала); переважна орієнтація на короткострокові, а не довгострокові цілі (середня оцінка 3,5 бала), тобто маємо слабе стратегічне бачення, що пов'язано і

з нестабільністю, невизначеністю ситуації зовнішнього середовища, а також деяку ціннісну роз'єднаність, конфлікт між особистісними цілями менеджерів та цілями діяльності компанії як єдиного цілого. Це підтверджує ті *недоліки менеджменту*, на які ми вже вказували.

Щодо зведених результатів вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури та оцінки сили культури за методикою Р. Дафта. Всі групи опитуваних вказали, що на залізничному транспорті існує помірно сильна культура. Середній бал оцінки сили культури, за оцінкою управлінців УЗ, складає – 43,2, за оцінкою фахівців – 39,4. Як ми бачимо, оцінка сили культури за допомогою вертикального та горизонтального аналізу дещо відрізняється від результатів за Р. Дафтом, можливо, це пов'язане з тим, що вона не передбачала п'ятибальної оцінки, а тільки дві відповіді, які відповідають оцінкам 1 та 5.

*Таким чином, результати кількісної оцінки організаційної культури на основі опитування різних груп (за рівнем управління, фахом, структурними підрозділами та залізницями) управлінців залізничного транспорту дозволили встановити, що зараз на залізничному транспорті переважає культура ієрархічного типу, менше проявляється кланова культура, ще менше ринкова та незначно адхократичні культури.*

*Значним недоліком існуючої культури є слабкий прояв творчої складової в усіх елементах управління, зниження спільності працівників, атмосфери довіри та навчання, передачі досвіду. Результати горизонтального аналізу додали до загальної оцінки такі риси: переважання бюрократичної культури, культури власності та культури конформізму, культури з орієнтацією на завдання та культури прямої мотивації. Негативним моментом, наявним в організаційній культурі, є слабкий прояв з боку працівників ініціативи та деяке зниження відповідальності, слабка залучення персоналу до прийняття рішень. Культура, орієнтована на завдання, гальмує розвиток галузі, особливо в умовах кризи, нестабільності, великої морально-психологічної напруги.*

*Організаційна культура залізничного транспорту поки що досить сильна, але вже проявляються тенденції, які можуть її*

*сильно ослабити, це:* ціннісна роз'єднаність деякої частки персоналу, наявність конфронтації, і найголовніше – недоліки у менеджменті. Ці недоліки – зниження компетентності, відповідальності, мотивації служіння та моральної мотивації, фіктивні декларації керівників, бюрократизм та конформізм, слабкі прояви творчого та стратегічного мислення, орієнтація на цифри, а не на людину.

Для зручності узагальнених висновків ми перевели відповідні значення рівня прояву певної культури у текстовий формат, замінивши цифри словами – дуже високий (56 і вище відсотків), високий (46-55 відсотків), вище середнього (36-45 відсотків), середній (26-35 відсотків), нижче середнього (16-25 відсотків), низький (6-15 відсотків), дуже низький (0-5 відсотків).

Зведені результати кількісного аналізу існуючої та бажаної організаційної культури на залізничному транспорті за усіма групами опитуваних наведені у таблицях Б.1-Б.3.

Щодо бажаного типу культури та бажаних змін, то майже за усіма типами культур та усіма характеристиками опитувані виказали досить великий ступінь узгодженості думок (таблиці Б.4-Б.5). Усі вважають за необхідне збільшити прояв кланового типу культури та знизити прояв ринкового типу, знизити прояв ієрархії та збільшити адхократію.

#### **10.4 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту**

Проведені опитування дозволили зробити висновки не тільки щодо існуючої моделі організаційної культури та її недоліків, але і сформувані спільне бачення ідеальної культури, яке мають управлінці та працівники структурних підрозділів. Необхідно зазначити, що у цілому усі опитувані виявили дуже великий ступінь узгодженості щодо бачення напрямів змін у культурному просторі на залізничному транспорті і наближення до ідеального (бажаного) типу культури.

По-перше, це *бажання збільшення прояву кланового та адхократичного типу культури та зменшення ієрархічного та ринкового елементів.* А це означає: збільшення творчості та

сприяння інноваціям, заохочення особистої ініціативи та свободи, індивідуальний підхід до працівників (збільшення адхократичних елементів); збільшення згуртованості, єдності, співробітництва, заохочення бригадної праці, лідери сприймаються як вихователі, наставники, а організація бачиться як родина, критеріями успіху вважається турбота про персонал та доброзичливе ставлення до клієнтів (збільшення кланових елементів культури). Ринкові елементи в культурі, які передусім позначилися на відносинах між співробітниками, не сприймаються, а саме не сприймається внутрішньоорганізаційна конкуренція, спрямованість на вирішення висунутих завдань будь-якою ціною. Також працівники прагнуть до порядку, визначеності, стабільності, передбачуваності, зайнятості, що характеризує культуру ієрархічного типу.

Значна частка опитуваних вважають, що в *управлінні необхідно збільшити* орієнтацію на зміни зовнішнього середовища, проявляючи баланс між фокусом на внутрішнє та зовнішнє середовище, відповідно збільшуючи гнучкість в управлінні, і баланс між спрямованістю на інновації та традиції (консерватизм).

Усі відмічають *необхідність скасування культурних деформацій*, які виявляються в існуванні інструкцій та правил, що не виконуються, хоча роль інструкцій та правил у регулюванні відносин усередині організації вважається досить високою.

Більшість опитуваних вважають, що *джерелом влади повинні бути знання*, тобто керівник повинен бути професіоналом. Також, на думку переважної частки опитуваних, *керівник повинен сприймати людину як головну цінність організації, повинен активно залучувати персонал до прийняття рішень, заохочувати ініціативу та відповідальність, а також професіоналізм*.

Щодо *бажаної мотивації* – більшість опитуваних зазначили, що авторитарні методи не повинні застосовуватись зовсім, замість цього необхідно застосовувати різні стимули до праці, як матеріальні, так і моральні, а також сприяти розвитку духовно-моральної мотивації, коли людина прагне реалізувати у праці свій духовний, творчий, соціальний потенціал. Звичайно,



що серед опитуваних є і такі управлінці, які не бачать необхідності у змінах в організаційній культурі і у тому числі у стилі і методах управління. Але все ж таки більшість за позитивні зміни. Причому бачення змін дійсно відповідає рисам ідеальної організаційної культури та моделі управління. І це означає готовність більшої частини управлінців до змін.

На нашу думку, *зусилля менеджменту повинні бути спрямовані на таких напрямках у зміні організаційної культури та моделі управління: стиль лідерства* – допомагати та навчати, бути націленим на гармонійний розвиток особистості кожного працівника – це духовно-моральний стиль лідерства, патерналізм; *тип ідеального лідера* – лідер-служитель, наставник, архітектор; *сутність*, що зв'язує організацію в одне ціле – довіра, взаємодопомога та новаторство, творчий підхід до праці; *критерії успіху* – сполучення морально-психологічних та соціально-економічних критеріїв при зосередженні на розвитку людини. Організація участі працівників в управлінні повинна здійснюватись на принципах *соціального партнерства та солідарності*.

*В управлінні персоналом*: жорсткість при прийомі, високі вимоги до відповідальності, морально-психологічних якостей та професіоналізму і, разом з тим, створення в колективах атмосфери взаємодопомоги, навчання, ініціативи, передачі досвіду, командної роботи. *В мотивації* – застосування усіх форм стимулювання і посилення внутрішньої мотивації – духовно-моральної, такої, яка б давала можливість розкрити духовний, соціальний, творчий потенціал працівників. Саме сполучення духовно-моральної мотивації та стимулювання відповідає і принципам підвищення якості трудового життя персоналу.

Кваліфікований менеджер повинен усвідомлювати, що завдання виконують люди. Західний менеджмент вже 20-30 років тому перейшов до нової моделі менеджменту, орієнтованої на людину. Ця модель управління найбільш повно реалізовувалась в умовах духовно-моральної моделі економіки, яка існувала в Російській імперії, в склад якої входила Україна у дореволюційні часи, у тому числі на залізничному транспорті. Поступове повернення до цієї моделі і культури управління, орієнтованої на людину, – це нереалізований резерв залізничного транспорту.

Але для цього, у першу чергу, необхідно змінити психологічну модель менеджменту, замінивши її на психологічну модель духовно-морального управління. І це необхідно здійснити на усіх ланках управління – держава-залізниця-підприємство.

Керівники вищого рівня повинні звернути пильну увагу на *розвиток духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі*, адже саме вона є рушійною силою стабільності та розвитку організації за будь-яких умов, і особливо за умов кризи. Вона є фундаментом, на основі якого відбувається розвиток всієї організації як складної соціотехнічної системи. Створення сприятливого морально-психологічного клімату на підприємстві та сильної організаційної культури, управління, спрямованого на особистість та соціальну відповідальність, на будівництво духовно-моральної моделі менеджменту, – це один із найсильніших важелів впливу на формування конкурентоспроможного гравця на транспортному ринку.

### **Лекція 11. Результати дослідження якості трудового життя, задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою на залізничному транспорті**

Ми відмічали, що визначити рівень якості управління та якості трудового життя (ЯТЖ) можливо при застосуванні двох підходів: об'єктивної оцінки власне організації, яка здійснюється за допомогою комплексу соціально-економічних та техніко-економічних показників, та суб'єктивної оцінки. Остання передбачає визначення реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи і містить дві складові: оцінку ЯТЖ та оцінку задоволеності працівників різними сторонами трудової діяльності, управлінням, організаційною культурою.

Для здійснення відповідної оцінки ми провели опитування управлінців чотирьох груп: управлінців-кадровиків усіх залізниць УЗ (25 осіб); управлінців апарату управління Укрзалізниці (53 особи) та управлінців апарату управління двох залізниць УЗ (по 25 осіб) – залізниця № 1 та залізниця № 2, фахівців технічних та

економічних спеціальностей усіх залізниць УЗ (103 особи). Також ми проводили оцінку якості трудового життя, що склалась на двох підприємствах – це вагонне депо залізниці № 1 (в опитуванні взяли участь 78 працівників цього підприємства) та вагонна дільниця № 1 (ВЧД№1) залізниці № 2 (в опитуванні взяли участь 45 працівників цього підприємства).

Результати оцінки наведені у таблицях В.1-В.7 додатку В.

Як ми бачимо з таблиці В.1 (*визначення рівня потреб*), найбільш вираженими серед усіх потреб для усіх груп опитуваних є *потреби у безпеці*. На жаль, ця тенденція є особливістю морально-психологічного стану переважної більшості українців упродовж усіх років реформування соціально-економічної сфери нашої країни, що підтверджують дані соціологічних досліджень. Люди піклуються про те, як забезпечити стабільну та безпечну роботу, забезпечити власне майбутнє та майбутнє своїх ближніх. Рівень задоволення цих потреб залежить у першу чергу від тієї соціально-економічної, політичної, морально-психологічної ситуації, яка склалась у суспільстві. Але також він залежить від тієї ситуації, що склалась на залізничному транспорті, політики, яка проводиться керівництвом УЗ, безпосередньо від системи управління кадрами, мотивації та оплати праці, охорони праці. Відмінності у рівні задоволення потреб у безпеці у різних групах опитуваних можна пояснити їх приналежністю як до різних підприємств залізниці (управлінці залізниці №1 почувають себе досить небезпечно), так і до різних функціональних ланок управління (рівень задоволеності потреб у безпеці для кадровиків також знаходиться на дуже низькому рівні). Це доводить вплив на стан якості трудового життя не тільки тієї соціально-економічної, кадрової ситуації, системи управління, яка склалась у всій системі (на залізничному транспорті), але й безпосередньо на певних підприємствах, у структурних підрозділах, функціональних службах.

*На другому місці за ступенем вираження виступають або базові потреби* (для управлінців адміністративного апарату управління УЗ та апарату управління залізниці № 1, фахівців), або потреби у соціально-психологічному комфорті (для управлінців апарату управління залізниці № 2 та кадровиків).

При тому, що самі базові потреби у всіх груп опитуваних, за виключенням управлінців апарату управління залізниці № 2, виражені приблизно на однаковому рівні. А от задоволеність реалізацією цих потреб у трьох груп опитуваних знаходиться на досить низькому рівні, а в управлінців адміністративного апарату управління УЗ та апарату управління залізниці № 2 – на середньому. Це може свідчити як про різний рівень оплати праці, так і про суб'єктивні особливості самих опитуваних, для яких міра задоволеності матеріальних потреб – різна.

Як ми вже бачимо і побачимо далі, серед усіх опитуваних своїми відповідями виділяються управлінці залізниці № 2. *Рівень ЯТЖ*, за їх оцінкою, є найвищим серед усіх опитуваних і до того ж, на їх погляд, на відміну від інших груп опитуваних, усі гігієнічні потреби і потреби чотирьох нижніх груп задовольняються у процесі праці на середньому рівні, а не низькому, як у інших. Це може бути впливом як того клімату, організаційної культури, що склались безпосередньо на тому підприємстві, на якому працюють опитувані, так і їх особистими якостями.

Щодо останнього, оскільки розмір групи опитуваних був не досить великим, цілком можливо припустити вплив саме суб'єктивних характеристик опитуваних. Це цілком підтверджує наше наголошення на тому, що оцінка соціально-економічної системи, в якій існують люди, залежить не тільки від характеристик цієї системи, але й від особистісних характеристик самих людей, рівня їх духовно-морального, культурного, інтелектуального розвитку, особистісних особливостей. Це підтверджується додатковими даними аналізу за цією групою опитуваних, а саме – результатами оцінки ієрархії цінностей. В управлінців залізниці № 2 більш вираженими є духовно-моральні та соціальні цінності, а також духовно-моральні та соціальні потреби, вони мають більш чітку пірамідальну структуру цінностей та потреб з більшим, ніж у інших груп опитуваних, вираженням духовно-моральних та соціальних складових.

Спільним для усіх груп опитуваних є те, що майже на *одному місці (п'ятому або шостому серед семи потреб) знаходяться в ієрархії потреб потреби влади, успіху, визнання*, хоча за рівнем вираження вони є дещо різними. Майже на одному рівні виражені творчі та духовно-моральні потреби.

Також спільною особливістю є те, що *потреби вищих рівнів виражені майже у тому ступені, що і потреби нижчих рівнів*. Хоча в управлінців залізниці № 2, на відміну від інших, потреби вищих рівнів дещо перевищують потреби нижчих рівнів.

Такий *рівномірний характер вираження потреб може бути наслідком* узагальнюючої оцінки, хоча у випадку індивідуальної оцінки картина може бути інакшою і ми можемо мати як тих працівників, які мають піраміду потреб, наверху якої стоять потреби нижчих рівнів, або гігієнічні потреби (у мотивації вони спрямовані на матеріальні стимули), так і тих, які мають піраміду потреб, наверху якої стоять потреби вищих рівнів (у мотивації вони спрямовані на духовно-моральну, внутрішню мотивацію). До речі, опитування, які стосуються бажаної організаційної культури, підтверджують наявність в групах опитуваних представників різних мотиваційних груп [7; 10; 11].

Взагалі для створення якісної системи управління та переходу до моделі духовно-морального управління така *трапецієподібна ієрархія потреб управлінців* не є задовільною, оскільки на перших місцях з певною, досить значною перевагою повинні бути потреби духовно-моральні, соціальні, творчі. У цьому разі керівники, навіть у несприятливих ситуаціях, будуть приймати морально зважені, відповідальні рішення.

*Коли ж в ієрархії потреб на перших місцях знаходяться базові потреби чи потреби у безпеці, дії керівників у першу чергу будуть мотивовані саме актуалізацією і задоволенням цих потреб, що у складних ситуаціях може призвести до прийняття соціально та морально безвідповідальних рішень, порушення норм моралі, які призведуть до значних негативних наслідків для певного працівника чи системи у цілому.*

У тому випадку, *коли вищі та нижчі потреби особистості знаходяться майже на одному рівні (форма трапеції)*, тобто не сформувалась чітка ієрархія потреб, ситуація прийняття рішення щодо дотримання чи недотримання соціальних та моральних критеріїв є непередбачуваною. І взагалі з сучасних психологічних досліджень та із знань християнської психології відомо, що поведінка людини, яка має таку трапецієподібну ієрархію цінностей чи потреб, є непрогнозованою, ненадійною, а такий стан свідомості не може бути тривалим. Під впливом

навколишнього середовища, особливо кризових, випробувальних ситуацій, ієрархія цінностей набуває певної пірамідальної структури.

Також необхідно зазначити, що в оцінці ми маємо *усереднений портрет управлінця*: вираження його цінностей, потреб чи рівня їх задоволення. Особистісний портрет буде відрізнятись. До того ж у дослідженні можливо виділити окремі групи опитуваних, які мають різну ієрархію потреб або цінностей, що притаманні різним культурним матрицям, особливо протилежним – західній та православної, яка відповідає моделі духовно-морального управління. Якщо уявити опитаних як певний колектив, групу, ми маємо оцінку, характерну для колективу в цілому, але всередині колективу можна виділити окремі групи опитаних, диференціюючи їх за рівнем вираження відповідних потреб: працівники, в яких більш виражені потреби вищого рівня, – духовно-моральні, соціальні-служіння, творчі; працівники, в яких більш виражені потреби нижчого рівня, – базові, фізіологічні, працівники, в яких більш виражені гігієнічні потреби. Тому дані висновки відображують лише узагальнену картину, яка, тим не менш, є також досить інформативною. Для побудови мотиваційної політики необхідно додатково провести кластерний аналіз, щоб з'ясувати, до якої групи належать певні працівники та наскільки представленою у даній сукупності є певна група.

Взагалі можна стверджувати, що *соціально-економічна система будь-якого рівня буде стабільною, а також такою, що наближається до системи духовно-морального типу, тільки за таких умов, коли в ієрархії цінностей та потреб переважної частки управлінців, хоча б критичної маси управлінців вищого рівня на вищих сходинах, із значною перевагою у значущості будуть духовно-моральні, соціальні та творчі потреби.*

Повертаємось до оцінки рівня якості *трудового життя управлінців*. Як ми бачимо з таблиці В.5, ЯТЖ різних груп та фахівців знаходиться на різному рівні: рівень ЯТЖ адміністративного апарату управління УЗ та апарату управління залізниці № 2 знаходиться на високому рівні (значення від 0,85 до 1, за методикою, відповідають високому рівню ЯТЖ), тоді як для кадровиків та фахівців рівень ЯТЖ відповідає середньому

(значення від 0,7 до 0,84 відповідають середньому рівню ЯТЖ), а для управлінців апарату управління залізниці №1 - низькому рівню (інтервал від 0,5 до 0,69).

*У найбільшому ступені незадоволеними потребами, майже для усіх груп опитаних, є потреби у безпеці та фізіологічні потреби, а також потреби у соціально-психологічному комфорті.* Це пояснюється нестабільністю, невизначеністю соціально-економічного та політичного становища у державі взагалі, впливом загальноекономічної кризи, морально-психологічним станом суспільства, тобто факторами, які ззовні впливають на залізничний транспорт і визначають обсяги його роботи, стабільність кадрів, фінансовий стан та фінансові результати роботи, рівень оплати праці. Низький рівень задоволення потреб у соціально-психологічному комфорті, крім впливу зовнішніх факторів, пов'язаний із недоліками у системі управління та організаційній культурі, дією людського фактора.

Необхідно відзначити таку *особливість отриманих результатів*, як те, що опитувані на більш високому рівні оцінюють задоволення потреб перших трьох груп, які відносяться до духовної, соціальної та творчої сфер, при тому, що вони виражені майже на тому ж рівні, що і потреби, які відносять до потреб більш низьких рівнів (виключення становлять потреби у безпеці).

*Згідно із західними концепціями менеджменту, таке становище неможливо, оскільки потреби вищого рівня актуалізуються за умови належного забезпечення потреб нижчого рівня.* Це доводить те, що у системі управління, організаційній культурі, свідомості управлінців ще залишились *стереотипи духовно-моральної моделі управління*, для якої притаманна інша ієрархія потреб людини, у тому числі їх реалізації у праці. Цю модель, яка базується на усвідомленні духовного та соціального змісту праці, поки вона хоч якось зберігалася у свідомості та поведінці, необхідно розвивати як на рівні галузі, так і на рівні держави. Але при цьому необхідно забезпечувати належні соціально-економічні умови праці, її гідну та справедливу оплату.

Результати, зведені у таблиці В.2-В.4, дозволяють виявити ті *сторони управління, які знижують ЯТЖ працівників.* Так, вони свідчать про *неповне використання творчого потенціалу*

*управлінців та фахівців*: система не дозволяє у повній мірі виявляти ініціативу та реалізувати власні можливості.

Прикро, що залізничники свідчать про *зниження престижності їх праці*. І хоча опитувані усвідомлюють корисність власної праці, цей елемент також оцінений в основному на середньому рівні. Також практично всі опитувані, а особливо це відноситься до кадровиків та фахівців, управлінців залізниці № 1, незадоволені роботою адміністрації (рівень задоволеності від 1 до 1,49 бала свідчить про дуже низьку задоволеність, а від 1,5 до 1,99 – про низьку задоволеність), також перелічені групи опитуваних незадоволені і роботою безпосереднього керівника, а саме: заохоченням результатів праці, урахуванням думок, пропозицій підлеглих, рівнем інформованості про стан справи в організації. Це підтверджує *неякісну систему мотивації та авторитаризм в управлінні*.

*Вплив людського фактора у діяльності системи підкреслює оцінка організаційної культури та її складових*. Більшість опитуваних вказують на низьку задоволеність морально-психологічним кліматом, високий рівень конфліктності спостерігається у роботі кадровиків та фахівців. Існує певна залежність між рівнем задоволеності та співвідношенням жорсткого та м'якого стилю управління. Так, баланс цих стилів, який спостерігається в адміністрації УЗ та адміністрації управління залізниці № 2, створює більш сильну організаційну культуру і сприятливий клімат для праці.

*Рівень сили організаційної культури*, за оцінкою зазначених груп, відповідає середньому рівню (2,14 та 2,24 бала відповідно), тоді як за оцінкою інших груп опитуваних – на залізничному транспорті (на відповідних підприємствах) склалась слабка культура і це у першу чергу свідчить про вплив недостатнього розвитку духовно-моральної та соціально-психологічної складової організаційної культури (культура слабо сприяє розвитку довіри, взаємодопомоги, співпраці, доброзичливості, любові один до одного, не досить сильно сприяє добросовісній праці, бажанню ділитися досвідом та інформацією і в деякій мірі сприяє чуткам), також більшості опитуваних не вистачає вільного часу та сил для особистісного розвитку та розвитку родин.



Порівняння результатів оцінки ЯЖТ, рівня задоволеності різними сторонами праці, управлінням та організаційною культурою за групами опитуваних показало, що *у галузі існує певна диференціація умов праці* і управлінці адміністративного апарату відчують себе більш задоволеними працею, управлінням, культурою, ніж управлінці-кадровики та фахівці. Щоб довести справедливість такої диференціації умов праці, необхідно звернутись до аналізу результатів праці зазначених груп.

*Порівняння* результатів відповідних оцінок за двома залізницями дозволяє зробити висновок про більш високу якість управління та організаційної культури, що склалась в адміністрації управління залізниці № 2 і може бути підставою для вивчення досвіду та преміювання управлінців. Взагалі всю систему показників ЯТЖ, управління та організаційної культури слід застосовувати як один з критеріїв для оцінки управлінців, а отже, і в системі мотивації їх праці.

Окрім оцінки ЯТЖ та задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою, яку ми здійснювали для різних груп управлінців, ми також звернулись до цієї оцінки для працівників окремих підприємств залізничного транспорту на прикладі *вагонного депо залізниці № 1 та вагонної дільниці № 1*.

З аналізу *рівня вираження потреб працівників* (див. таблицю В.7) слідує, що найвищий вплив на трудову поведінку опитаних працівників депо зараз здійснюють мотиви безпеки та базові, а вагонної дільниці – безпеки та соціально-психологічні; це притаманно довготривалій кризовій ситуації, соціально-економічній та політичній нестабільності, невизначеності стратегії розвитку галузі. Люди втомилися і прагнуть захисту, стабільності, поваги до себе, людського ставлення.

*В ієрархії потреб опитуваних працівників* депо потреби соціально-психологічного комфорту займають нижче місце порівняно з потребами самоактуалізації та успіху, визнання, а духовно-моральні потреби та потреби служіння займають останнє місце.

А у працівників вагонної дільниці потреби влади та успіху знаходяться на одному рівні з базовими, фізіологічними, рівень

творчих потреб дещо нижчий, на низькому рівні знаходяться духовно-моральні, потреби соціальні-служіння.

*Якість трудового життя* (див. таблицю В.7) у першій групі опитаних відповідає середньому рівню, а другій – низькому.

*Найменш задоволені потреби у безпеці та базові.* Рівень їх задоволення у працівників депо – досить низький та зовсім незадовільний відповідно, а у працівників дільниці ці потреби задоволені на низькому рівні. Це пов'язано із низькою задоволеністю заробітком та перспективами матеріального добробуту, умовами та охороною праці, стабільністю праці та стресами на роботі, політикою адміністрації, ставленням адміністрації до потреб працівників, об'єктивністю і справедливістю оцінки роботи керівництвом, а також конфліктною ситуацією з керівництвом.

Далі за рівнем незадоволення слідує *потреби у соціально-психологічному комфорті*, рівень їх задоволення у працівників низький. Досить *низький рівень задоволеності* у працівників депо стилем управління безпосереднього керівника, розумінням з боку колег, рівнем інформованості про справи на підприємстві, рівнем самостійності в роботі, а також власною причетністю до організації. В цьому ж самому ступені вони задоволені захо-ченням успіхів та розумінням з боку безпосереднього керівника, об'єктивністю оцінки роботи з боку керівника, престижністю роботи. На низькому, але дещо вищому рівні задоволені потреби у працівників вагонної дільниці, причини того: низький ступінь захо-чення успіхів з боку керівництва, незадовільна політика адміністрації, та її ставлення до потреб працівників.

*Потреби у владі* у робітників депо та вагонної дільниці також задоволені на досить низькому та низькому рівні відповідно. Більше за все це пов'язано з труднощами в кар'єрному зростанні.

*Об'єднавши ці найбільш незадоволені потреби, маємо гігієнічні фактори.* Якщо виходити із західних теорій, наші опитувані повинні різко знизити якість праці і залишити робочі місця у пошуках кращого (це ж відноситься і до опитуваних управлінців –кадровиків, фахівців, управлінців залізниці № 1).

Але на практиці, тим більше у гострій кризовій ситуації, яку ми зараз спостерігаємо, все виглядає складніше. *За рахунок чого і чому тримаються працівники?* Перше – обмежені альтернативи пошуку робочих місць; друге – серед опитуваних переважають люди середньої вікової категорії, яким складніше, ніж молоді, змінювати місце роботи (є, що втрачати); третє – слід звернути увагу на задоволення потреб вищих рівнів.

В управлінців їх задоволення в основному знаходиться на середньому рівні.

*Задоволення потреб служіння у працівників* депо знаходиться на середньому рівні, духовно-моральних потреб та творчих - на низькому рівні. *Культура, організаційний клімат депо не сприяє* дотриманню трудової дисципліни, добросовісній роботі, працівники незадоволені компетентністю керівництва, можливістю виявляти ініціативу, творчість, інновації, рівнем самостійності в роботі, відповідністю здібностей виконуваний роботі, ані керівництво, ані колектив не прислухаються до думки робітників. Особливу увагу слід приділити тому, що у *працівників не залишається після роботи часу та сил, щоб займатися своїм духовним розвитком, розвитком дітей*, це дуже негативно.

*Взагалі духовно-моральні, творчі потреби, а також потреби служіння задоволені вище, ніж гігієнічні, що доводить унікальність нашої економічної культури і необхідність нестандартного підходу до мотивації.* Це - спадщина минулих пластів економічної культури (християнської та радянської) та організаційної культури залізничного транспорту, яка поки що є значним резервом утримання працівників. Також на майбутнє необхідно зазначити, що *незадоволення духовно-моральних потреб не менш ризиковано, ніж незадоволення потреб гігієнічних.* У цьому разі у працівників накопичується внутрішній конфлікт, нервова напруга, працівник виснажується, не отримує задоволення і радості від праці, не може працювати на повну потужність.

*Задоволеність можливостями власного розвитку* (творчого, статусного, духовного) працівників депо знаходиться на досить низькому рівні, найбільша задоволеність, за оцінкою, відноситься до можливостей творчого розвитку, вона наближена до

середнього рівня задоволеності - 1,88 у працівників управління залізниці; на середньому рівні працівники депо відчують необхідність, корисність власної праці (2,04).

*Досить негативно працівники оцінюють роботу адміністрації:* рівень оцінки у працівників депо – 0,92. Оцінка роботи безпосереднього керівництва знаходиться на досить низькому рівні: 1,23 – у працівників депо. Також досить низьку оцінку дають працівники морально-психологічному клімату, який склався на залізниці: 1,69 - за оцінкою працівників депо. Поряд з цим на депо спостерігається наближений до середнього рівень конфліктності (1,84). Можливо, що це – прояв загальної нестабільності та конфліктності у суспільстві, вплив соціально-економічної та духовно-моральної кризи у сполученні із напругою у галузі, яка пов'язана із реформуванням та невизначеністю його шляхів.

*Рівень розвитку духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі,* за оцінкою працівників депо, знаходиться на досить низькому рівні. Такий рівень склався за рахунок того, що в організаційній культурі, на жаль, досить сильно проявляються такі елементи, як сприяння чуткам та небажання ділитися власним досвідом, обмінюватись інформацією та відчуття конкуренції. У працівників депо культура слабо сприяє розвитку любові один до одного (0,69), а також довір'ю та співпраці (1,54). Це також відображує ту духовно-моральну ситуацію, яка склалася у нашому суспільстві взагалі. Керівники повинні звернути пильну увагу на розвиток духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі, адже саме вона є рушійною силою стабільності та розвитку організації за будь яких умов, і особливо за умов кризи. Вона є фундаментом, на основі якого відбувається розвиток всієї організації як складної соціотехнічної системи.

*Щодо оцінки співвідношення жорсткого та м'якого стилю в управлінні,* то за двома показниками та за оцінкою працівників депо, на залізниці переважає жорсткий стиль управління, коефіцієнт співвідношення складає 1,02. Рівень сили організаційної культури опитувані працівники оцінили як низький - 1,39. Це пов'язано з низьким та досить низьким рівнем задоволеності політикою адміністрації та роботою

безпосереднього керівника, розвитком творчого потенціалу, статусом, а також незадоволеністю морально-психологічним кліматом.

*Результати оцінки рівня потреб, їх задоволення та якості трудового життя управлінців та працівників підприємств залізничного транспорту дозволили зробити наступні висновки.*

Найбільш вираженими в усіх групах опитуваних є потреби у безпеці, що пов'язано передусім із загальною соціально-економічною та морально-психологічною ситуацією у країні, яка у свою чергу впливає на стабільність діяльності залізничного транспорту, стан системи управління персоналом, організацію, оплату та мотивацію праці.

Далі за ступенем вираження слідує інші гігієнічні потреби – базові та потреби у соціально-психологічному комфорті.

Задоволення гігієнічних потреб у процесі праці є на досить низькому рівні у чотирьох групах опитуваних, за виключенням управлінців УЗ та залізниці № 2, а також працівників вагонної дільниці. Те саме можна сказати і взагалі про рівень якості трудового життя, який за вказаними чотирма групами знаходиться на низькому рівні, а за іншими – на середньому. Різниця в оцінках вказує на існування певної диференціації в умовах праці на різних залізницях, їх територіальних та структурних підрозділах, а також диференціації, яка залежить від приналежності до певних рівнів управління в системі.

Такий низький рівень задоволення гігієнічних потреб, згідно з західними теоріями мотивації, вже давно повинен був призвести до дуже високої плинності кадрів, зниження якості та продуктивності праці, навіть такої ситуації, яка могла б закінчитись колапсом системи. Результативність та якість праці за таких умов можлива лише при значному поліпшенні саме цих гігієнічних факторів праці.

І ситуація й насправді є досить загрозливою. На нашу думку, поки що система зберігає свою дієвість та відносну стабільність, по-перше, завдяки збереженню потенціалу духовно-моральної системи управління та сформованому в ній ставленню до праці. Цей потенціал, в основному завдяки дії закону інерції та наслідування попередніх пластів культури, ще зберігається у

свідомості та поведінці певної частки управлінців та працівників. По-друге, досить сильним є інерційний вплив і командно-адміністративної системи управління з її тиском, порядком, адміністративними важелями регулювання трудових відносин та трудової поведінки. По-третє, існує певна безвихідність та деформація відносин праці, коли в нашій країні, особливо у невеликих містах та селах, досить важко знайти таке місце праці, яке б відповідало вимогам високої якості трудового життя і навіть середньому рівню задоволення гігієнічних потреб.

Необхідно зазначити, що ієрархія вираження потреб, яку ми отримали в управлінців, в узагальненій картині має трапецієподібну форму. Тобто потреби вищих рівнів (духовно-моральні, соціальні-служіння, творчі) мають майже такий самий ступінь вираження, як і гігієнічні потреби. Також особливістю є те, що ступінь задоволення потреб вищих рівнів у процесі праці в системі залізничного транспорту, у працівників вище, ніж ступінь задоволення базових потреб та потреб у безпеці. Це також свідчить про збереження у системі елементів соціального, морального управління.

Разом з тим, необхідно зазначити, що трапецієподібна форма ієрархії потреб не є стабільною. До того ж, якщо управлінці будуть мати саме таку ієрархію, їх дії будуть непрогнозованими та не завжди морально та соціально відповідальними, особливо у кризових, випробувальних ситуаціях. Наявність саме такої форми свідчить про вплив на свідомість управлінців двох протилежних культурних матриць – православної, в якій сформувалась система духовно-морального управління зі своїм особливим ставленням до праці, системою мотивації, та сучасної західної, яка має чітко виражену орієнтацію особистості на матеріальні цінності, задоволення, кар'єру, але при виконанні правових норм, що теж знаходить відображення в особливостях системи мотивації. Також це може вказувати на те, що серед опитуваних представлені як управлінці, ієрархія потреб та цінностей яких відповідає духовно-моральній моделі, так і управлінці з ієрархією західної моделі – з чітким пріоритетом гігієнічних потреб та потреб у владі.

Ситуація, коли потреби вищих рівнів є, за оцінкою опитуваних, більш задоволені, ніж потреби нижчих рівнів, може

свідчити і про зниження духовно-морального розвитку певної групи опитуваних, їх намагання вже зосереджені на матеріальній сфері. Можливо, що у свідомості якоїсь частки опитуваних управлінців ще залишились деякі стереотипи духовно-моральної моделі менеджменту, але вони знаходяться у конфлікті як із західними стереотипами, так і з загальною атмосферою у суспільстві. На жаль, останніми десятиріччями у свідомості людей змінюється уявлення відносно праці; у створеній соціально-економічній системі, яка, за етичною оцінкою, є аморальною, не існує залежності між добросовісною, якісною, суспільно корисною працею та оцінкою результатів такої праці як у матеріальному, так і у моральному сенсі.

Що стосується безпосередньо системи управління та організаційної культури залізничного транспорту, то в ній не вистачає спрямованості на творчість та робітничу демократію, залучення працівників до прийняття рішень, підтримки ініціативи, що відмічають опитувані, потенціал особистості використовується не в повній мірі.

Система мотивації не сприяє прояву творчості і не враховує конкретний внесок людини у результати праці.

Організаційна культура, яка повинна сприяти інноваційним перетворенням в організації та зміцненню колективу, сприяти створенню атмосфери довіри та обміну досвідом, самонавчанню, виконує такі функції не зовсім якісно.

Але, на жаль, самі керівники та фахівці не завжди усвідомлюють власну роль у створенні нової, більш якісної системи управління, організаційної культури та високого рівня якості трудового життя. Щоб змінилася система, необхідно, щоб змінилися самі люди, і в першу чергу керівники.

Розрахунки, які ми зробили, дають узагальнену картину, їх необхідно доповнити аналізом стосовно конкретних управлінців чи працівників. Це дасть змогу виявити ієрархію потреб та можливі моделі трудової поведінки конкретного працівника, що дуже важливо. Згідно з законами християнської психології, рівень вираження духовно-моральних, творчих потреб людини, потреб у служінні повинен прагнути до найвищого. Тому в управлінців та працівників є досить високі незадіяні, позитивні

резерви підвищення рівня актуалізації цих потреб та відповідних мотивів трудової поведінки у системі мотивації праці.

Виділяються три рівні задоволення потреб людини: мінімальний, нормальний та рівень розкоші. Мінімальний рівень забезпечує виживання; нормальний – підтримує у працівника здатність з належною віддачею трудитися і відображається в споживацькому бюджеті. Рівень розкоші характеризується таким станом, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого суспільного становища.

Можна стверджувати, що ці рівні у їх економічному вираженні для різних людей будуть дещо відрізнятися і це залежить від культури як національної, так і особистісної, рівня духовного розвитку, оточення, виховання, характеру, звичок та фізіології людини, інших факторів. Скажімо, нормальні стандарти життя середнього японця для американця будуть виглядати мінімальними. Для духовно розвинутої людини нормальним способом життя є аскетичний, спрямований на самообмеження, мінімальне споживання. А для людини, яка є більш слабкою духом, спрямована на споживання (тобто для переважної більшості людей) такий рівень буде небезпечним, поки ця людина не зросте духовно. Також якщо людина звикла до певного рівня споживання, скажімо, високого, нарівні з розкішшю, перехід для неї до нормального рівня буде вважатись нею за бідність - мінімальний рівень задоволення потреб.

Тому перед науковцями та керівниками повинна стояти складна задача виявлення саме нормального рівня задоволення потреб, але це – вже інше дослідження.

*Забезпечення високої якості трудового життя повинно спиратись на зміни у системі оплати праці, зважену кадрову та мотиваційну політику. Необхідно не тільки підвищувати рівень оплати праці та її гідні умови, але й вдосконалювати систему мотивації як управлінців, так і працівників. Також необхідні суттєві зміни у свідомості управлінців, зміни психологічної моделі управління керівників.*

*Щоб сприяти активізації творчого, соціального, духовно-морального потенціалу управлінців, підвищенню якості управління, необхідно забезпечити зв'язок між ефективністю праці управлінців та оплатою їх праці. Для цього в системі*



*мотивації праці управлінців ми пропонуємо використовувати оцінку рівня ЯТЖ та задоволеності управлінням та організаційною культурою працівників і колективів, якими вони керують.*

Ми вже довели, що будівництво ефективної, якісної системи управління, у тому числі управління персоналом, забезпечення високої якості трудового життя повинно відповідати принципу соціокультурної ідентичності.

Тому (про це свідчать, усі наведені висновки) не можна втрачати часу, необхідно змінювати модель управління залізничним транспортом, спрямовуючи її на будівництво духовно-морального управління та відповідної моделі праці. Для чого, з одного боку, необхідно забезпечити гідну оплату праці, а з іншого – актуалізувати, у тому числі шляхом проведення відповідної мотиваційної політики, потреби вищих рівнів, які управлінці та працівники взагалі будуть реалізовувати у праці.

## Список літератури

1 Глоссарий EFQM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.manru.uniyar.ac.ru/downloads/EFQM%20Glossary\\_rus.pdf](http://www.manru.uniyar.ac.ru/downloads/EFQM%20Glossary_rus.pdf).

2 Зинченко, В.Д. Психологический словарь [Текст] / под ред. В.Д. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – М. : ООО «Издательство Астрель», 2004. – 479 с.

3 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

4 Камерон, К. Диагностика и измерение организационной культуры [Текст]/ К. Камерон, Р. Куинн; пер с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – С.Пб.: Питер, 2001. – 320 с.

5 Качество трудовой жизни [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.vuzlib.net](http://www.vuzlib.net).

6 Кодекс корпоративной социальной ответственности открытого акционерного общества «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru).

7 Компаниец, В.В. Исследование особенностей экономического сознания и культурных стереотипов менеджеров железнодорожного транспорта [Текст] / В.В. Компаниец, Ю.Л. Павлович // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 26. – 2009. –С. 242-253.

8 Компаниец, В.В. Об особенностях категории «труд» в православной социально-экономической модели [Текст] / В.В. Компаниец // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Вип. 21. – С. 46-50.

9 Компанієць, В.В. Оцінка організаційної культури залізничного транспорту [Текст] / В.В.Компанієць // Зб. наук. праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». – К., 2008. – Вип. 12. –С. 100-116.

10 Компанієць, В.В. Стратегія підвищення якості управління та організаційного розвитку залізничного транспорту України [Текст] / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – Вип. 30. –С. 154-170.

11 Компанієць, В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі [Текст]: монографія у 2 ч. / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – Ч. II. – 296 с.

12 Логвин, В.М. Сутність соціально-економічного розвитку підприємства [Текст] / В.М. Логвин // Теорія і практика підприємницької діяльності: зб. тез міжнар. наук.-практ. конференції вчених і спеціалістів. – С.: Вид-во Тавричеського національного університету, 2006. – С. 68-69.

13 Лоргус, А. Православная антропология [Текст]: курс лекцій / А. Лоргус. – М.: Граф-Пресс, 2003. – №1. – 216 с.

14 Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – С. 77-105.

15 Михеев, В.И. Социально-психологические аспекты управления: стиль и методы работы руководителя [Текст] / В.И. Михеев. – М.: Молодая гвардия, 1975. – 368 с.

16 Петровский, А.В. Общая психология [Текст]: словарь в 6 т. / под ред. А.В.Петровского / Психологический лексикон. – М.: ПЕРСЭ, 2005. – 251 с.

17 Платонов, О.А. Повышение качества трудовой жизни. Опыт США [Текст] / О.А. Платонов. – М.: Культурно-производственный центр «Рада». – 1992. – 186 с.

18 Росляков, А.Е. Корпоративность и корпоративная культура в современных условиях реформирования [Электронный ресурс] / А.Е. Росляков. – Режим доступа: [drupal.psychosfera.ru/?q=node/934](http://drupal.psychosfera.ru/?q=node/934) - 55к.

19 Святитель Феофан Затворник. Что есть духовная жизнь? [Текст] / Феофан Затворник, святитель. – М.: Изд-во Правило веры, 1999. – 338 с.

20 Семенов, Ю.Г. Профессиональная карьера в контексте организационной культуры железнодорожного транспорта [Электронный ресурс] / Ю.Г. Семенов. – Режим доступа: [www.lib.csu.ru/vch/111/022.pdf](http://www.lib.csu.ru/vch/111/022.pdf)

21 Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст]: пер. с англ. / Д.С. Синк. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

22 Слинкова, О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты [Текст] / О.К. Слинкова. – Б.: ГОУ ВПО БрГУ, 2005. – 194 с.

23 Стратегія розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – [Схвалена Розпорядженням КМУ від 16 грудня 2009 р. № 1555-р]. – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua/?m=all.structure.tomorrow&lng=uk>.

24 Третьяк, С. Качество трудовой жизни: как его изменить и как обеспечить в сфере услуг? [Электронный ресурс] / С. Третьяк. – Режим доступа: <http://www.megatavr.ru/article/businessconsulting/No2....>

25 Царицынский, В.В. Корпоративная культура как фактор мотивации работников предприятий железнодорожного транспорта в условиях реформирования [Текст]: автореф. дис. ... канд. соц. наук: спец. 22.00.08. – социология управления / В.В. Царицынский. – С., 2003. – 146 с.

26 Черных, А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества [Электронный ресурс] /А.Б. Черных. – Режим доступа: [www.buk.irk.ru/GIGP\\_2005/publish/43.doc](http://www.buk.irk.ru/GIGP_2005/publish/43.doc).

27 Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – С.Пб.: Питер, 2002. – 336 с.

28 Шнайдер, Б. Персонал для организации. Научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников [Текст]/ Бенджамин Шнайдер; [пер. с англ.] / под ред. Н.В. Гришина, М.Б. Курбатова. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 555 с.

## Фактори впливу, складові та показники оцінки якості трудового життя



Рисунок А.1 – Класифікація соціально-економічних факторів, що впливають на якість трудового життя персоналу

Таблиця А.1 – Напрямки та показники якості трудового життя

<b>Напрямки оцінки</b>
------------------------

З позиції працівника	З позиції підприємства	З позиції суспільства
<p>Загальний рівень задоволеності працею.</p> <p>Задоволеність працівників різними сторонами трудової діяльності (рівень задоволення власним розвитком; рівень причетності; рівень задоволеності роботою адміністрації та безпосереднього керівника); задоволеність морально-психологічним кліматом.</p> <p>Рівень якості трудового життя; Задоволеність управлінням та організаційною культурою</p>	<p>Це показники прояву рівня ЯТЖ на підприємстві: ефективність праці; професійна адаптація; плинність кадрів; трудова дисципліна (наявність (відсутність) випадків злочинства, виробничого саботажу, страйків); морально-психологічний клімат; ототожнення цілей працівника із цілями виробництва.</p> <p>Рівень розвитку різних сторін трудової діяльності працівника на підприємстві та якість управління, структура існуючих мотиваторів праці: - зовнішні та внутрішні, у тому числі: матеріальні; моральні; соціально-психологічні; адміністративні (у т.ч. коли зацікавленість у процесі праці заохочується суспільством, колективом)</p>	<p>Політико-правові показники: відчуження від суспільства; зв'язок правопорушень та рівня безробіття; страйковий рух.</p> <p>Соціально-культурні показники: соціальна адаптація; підвищення якості робочої сили; відповідність змісту ставлення до праці ментальним установкам і характеристикам.</p> <p>Соціально-економ. показники: співвідношення рівня зарплат та мінімальних стандартів; співвідношення рівня зарплат, вартість споживчого кошика; вартість системи соціального захисту працівників і їхніх утриманців; споживча поведінка; коефіцієнти задоволення потреб; рівень безробіття; рівень життя</p>

Таблиця А.2 — Синтетичні та аналітичні показники оцінки якості трудового життя з позиції підприємства

Синтетичні показники	Аналітичні показники якості трудового життя
1	2
Рівень соціально-економічного розвитку	рівень заробітної плати (по відношенню до середньогалузевих, до мінімальних соціальних стандартів); розрив між реальним та бажаним рівнем оплати праці; диференціація в оплаті праці різної складності; доплати і надбавок за професійну майстерність, новаторство, наставництво, раціоналізаторські пропозиції; співвідношення рівня кваліфікації працівника та рівня складності роботи; виплата заробітної плати в строки, установлені колективом; витрати праці; сполучення функцій і професій; матеріальна зацікавленість; зміст, характер, умови, інтенсивність праці й відпочинку; відновлення змісту праці на основі механізації, автоматизації, виробництва, впровадження передової техніки й технології; рівень знань працівників щодо сфери діяльності підприємства; зміцнення здоров'я працівників, зниження їхньої захворюваності; плинності кадрів; стабілізація трудового колективу; розвиток і прояв творчих здібностей; рівень інформованості працівників у справах колективу
Соціально-побутові умови	забезпечення працівників: житлом; санаторно-курортним лікуванням; дитячими дошкільними установами; кімнатою особистої гігієни; кімнатами прийому їжі; кімнатами відпочинку; умивальними й душовими кімнатами; фіксація факту підписання трудових договорів, аналіз його змісту й ступеня виконання за аналізований період

Продовження таблиці А.2

1	2
Умови охорони праці	кількість зайнятих на роботах, не відповідних санітарно-гігієнічним нормам, зайнятих важкою фізичною працею; кількість працюючих на обладнанні, яке не відповідає потребам безпеки; коефіцієнт частоти й тяжкості виробничого травматизму; рівень та динаміка загальної професійної захворюваності; матеріальні витрати у зв'язку з нещасними випадками (у тому числі виплати за листом непрацездатності); фінансові витрати на заходи з охорони праці; обсяг та розмір пільг й компенсацій за працю у несприятливих умовах праці
Соціально-виробничі умови	галузева, освітня, професійна, кваліфікаційна структура; працевлаштування за фахом; гнучкість графіка праці; плинність робочої сили; ступінь сполучення елементів розумової і фізичної праці; рівні автоматизації, механізації, інтелектуалізації праці; скорочення й поступова ліквідація важкої фізичної праці; характер використання науково-технічного потенціалу; закріплення кадрів; оптимізація виробничого середовища; технологічний процес (трудова, виробнича, технологічна дисципліна); підвищення освітнього й професійно-технічного рівнів працівників; форми, організація й охорона праці; зміцнення здоров'я працівників
Показники вдосконалювання праці	удосконалювання форм і методів організації праці й виробництва; удосконалювання технологічного процесу; удосконалювання планування праці; впровадження комплексного показника



	ставлення до праці: потреба, інтерес, стимул, мотив, ставлення до праці
--	---

Продовження таблиці А.2

1	2
Показники якості управління, показники вдосконалення управління	оцінка якості управління за міжнародними стандартами (зокрема оцінка за моделлю досконалості організації); відповідність організації тій, яка здатна до самонавчання та саморозвитку; гнучкість, адаптованість організації до змін; оцінка системи маркетингу; оцінка стратегічного планування й управління; впровадження прогресивних форм планування й управління; диверсифікованість виробництва; комплексний підхід до управління; оцінка якості на всіх етапах життєвого циклу продукції (дослідження, розроблення, виробництво, експлуатація); залучення всього персоналу до забезпечення високої якості, широке використання програм навчання працівників навичок контролю й прийняття рішень на виробництві; ефективність використання творчих здібностей працівників; посилення ролі керівництва в управлінні якістю; зростання міжнародних контактів фахівців з якості; активізація взаємодії національних товариств і асоціацій з контролю якості
Соціально-психологічний клімат	розвиток системи морального стимулювання; участь працівників в управлінні колективом, виробництвом; рівень інформованості працівників у справах трудового колективу; готовність до навчання інших, передачі досвіду, необхідної інформації, суспільна активність колективу; трудова й творча активність колективу; морально-психологічний клімат у колективі;

	згуртованість колективу; підтримка дружніх контактів між членами колективу в робочий і неробочий час; рівень економічної культури колективу
--	---

Продовження таблиці А.2

1	2
Соціально-екологічний стан	біохімічний стан навколишнього середовища; стан загазованості атмосфери; якісна характеристика гідросфери; санітарно-екологічний стан ландшафтів; загальний екологічний стан міського середовища; загазованість виробничих приміщень; санітарно-екологічний стан робочих місць; створення нових екологічно чистих технічних засобів і технологічних процесів; створення економічної екосистеми; переорієнтація технології й виробництва; стан умов праці; стан побутових умов

## Додаток Б

### Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту

Таблиця Б.1 – Результати оцінки прояву існуючого типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна, %

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	32,80	15,20	9,50	42,50
Кадровики	31,00	10,30	17,40	41,30
Фахівці	20,30	9,80	28,90	41,00
Апарат управління залізниці	12,90	9,50	19,50	58,20
Працівники вагонного депо	22,20	25,70	21,90	30,20
Працівники вагонної дільниці	23,60	24,00	26,00	26,50
Працівники локомотивного депо № 1	22,50	15,70	19,30	42,50
Працівники дистанції електропостачання	30,00	24,20	27,50	23,30
Працівники локомотивного депо № 2	23,80	22,50	26,90	26,80
Працівники дистанції сигналізації та зв'язку	23,30	8,00	10,70	58,00

Таблиця Б.2 – Результати оцінки прояву бажаного типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна, %

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	36,60	26,00	9,40	28,00
Кадровики	33,40	13,70	15,30	37,50
Фахівці	34,90	25,80	21,90	17,40
Апарат управління залізниці	33,00	25,90	17,70	23,40
Працівники вагонного депо	28,10	26,80	20,60	24,60
Працівники вагонної дільниці	31,50	25,30	21,40	21,80
Працівники локомотивного депо №1	35,00	21,70	8,30	35,00
Працівники дистанції електропостачання	34,20	20,80	23,30	21,70
Працівники локомотивного депо №2	32,50	26,50	19,80	21,20
Працівники дистанції сигналізації та зв'язку	35,00	15,00	15,00	35,00

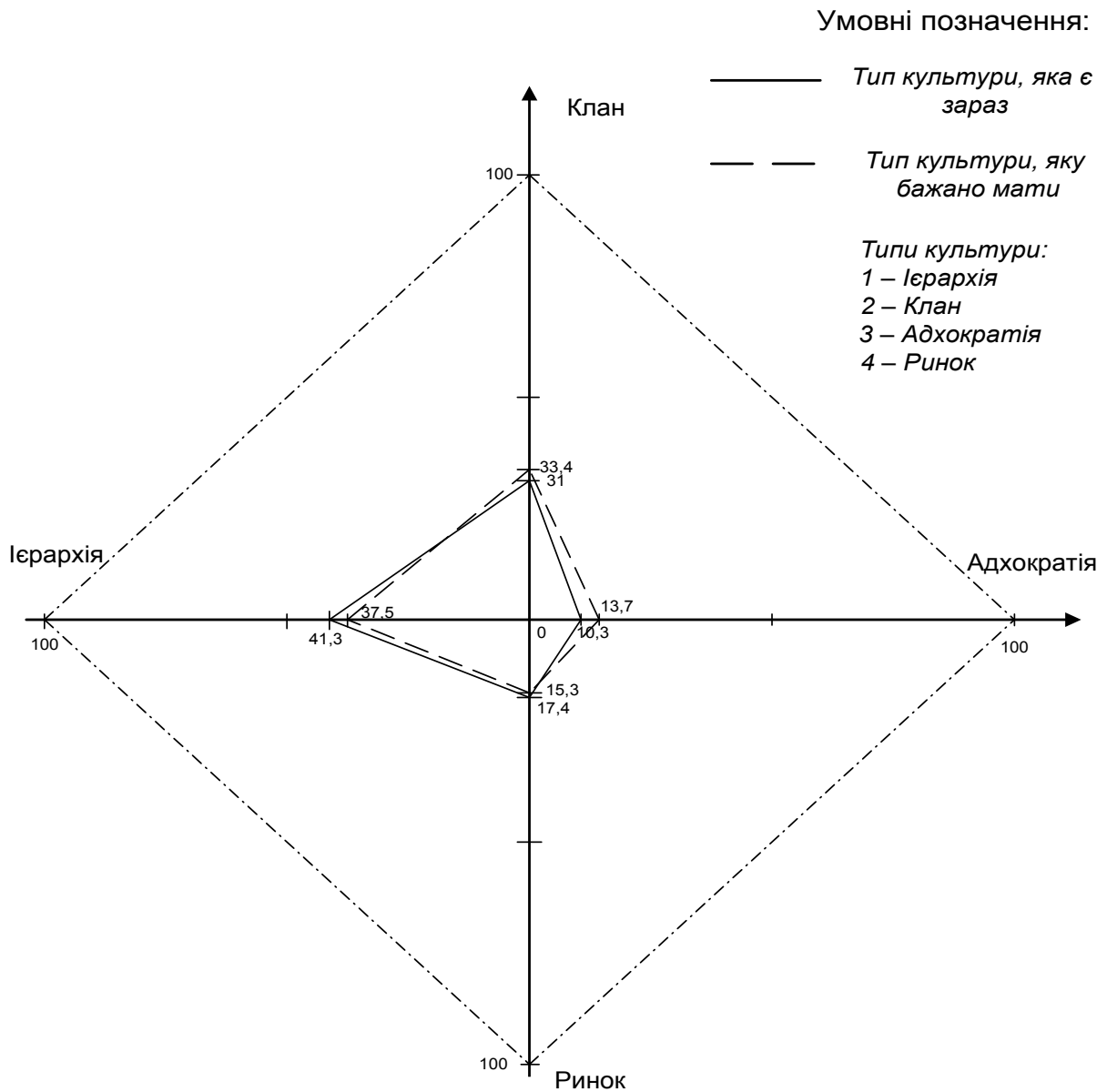


Рисунок Б.1 – Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців-кадровиків (методика К. Камерона, Р. Куїнна), %

Таблиця Б.3 – Відповідність оцінок прояву типу культури до процентного відношення, %

Прояв типу культури	Значення
Дуже високий	56 і вище
Високий	46-55
Вище середнього	36-45
Середній	26-35
Нижче середнього	16-25
Низький	6-15
Дуже низький	0-5

Таблиця Б.4 – Зведені результати оцінки прояву існуючого типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна на підприємствах залізничного транспорту

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	Середній	Низький	Низький	Вище середнього
Кадровики	Середній	Низький	Нижче середнього	Вище середнього
Фахівці	Нижче середнього	Низький	Середній	Вище середнього
Апарат управління залізниці	Низький	Низький	Нижче середнього	Дуже високий
Працівники вагонного депо	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього	Середній
Працівники вагонної дільниці	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього	Середній
Працівники локомотивного депо №1	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Середній
Працівники дистанції електропостачання	Середній	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього
Працівники локомотивного депо № 2	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Середній

Працівники дистанції сигналізації та зв'язку	Нижче середнього	Дуже низький	Низький	Дуже високий
--	------------------	--------------	---------	--------------

Таблиця Б.5 – Характеристика результатів оцінки прояву бажаного типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна на підприємствах залізничного транспорту

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	Вище середнього	Середній	Низький	Середній
Кадровики	Середній	Низький	Низький	Вище середнього
Фахівці	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Апарат управління залізниці	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники вагонного депо	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники вагонної дільниці	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники локомотивного депо №1	Середній	Нижче середнього	Низький	Середній
Працівники дистанції електропостачання	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники локомотивного депо № 2	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники київської дистанції сигналізації та зв'язку	Середній	Низький	Низький	Середній





Таблиця Б.7 – Характеристика необхідних змін прояву типів організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна на підприємствах залізничного транспорту

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	36,60 збільшення	26,00 значне збільшення	9,40 практично незмінно	28,00 значне зниження
Кадровики	33,40 збільшення	13,70 збільшення	15,30 зниження	37,50 зниження
Фахівці	34,90 значне збільшення	25,80 значне збільшення	21,90 зниження	17,40 значне зниження
Апарат управління залізниці	33,00 значне збільшення	25,90 значне збільшення	17,70 зниження	23,40 значне зниження
Працівники вагонного депо	28,10 збільшення	26,80 збільшення	20,60 зниження	24,60 зниження
Працівники вагонної дільниці	31,50 збільшення	25,30 збільшення	21,40 зниження	21,80 зниження
Працівники локомотивного депо №1	35,00 збільшення	21,70 збільшення	8,30 зниження	35,00 зниження
Працівники дистанції електропостачання	34,20 збільшення	20,80 зниження	23,30 зниження	21,70 зниження
Працівники локомотивного депо №2	32,50 збільшення	26,50 збільшення	19,80 зниження	21,20 зниження
Працівники	35,00	15,00	15,00	35,00

дистанції сигналізації та зв'язку	збільшенн я	збільшенн я	збільшенн я	зниженн я
---	----------------	----------------	----------------	--------------

Таблиця Б.8 – Узагальнені результати горизонтального аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців

Класифікаційна ознака	Тип культури за оцінкою опитуваних			
	Апарат управління Укрзалізниці	Управлінці-кадровики	Фахівці	Апарат управління залізниці
1	2			
1 Орієнтація стратегічного управління	Домінує змішана культура – комплексне реагування на внутрішнє та зовнішнє середовище. Фахівці відмічають більший прояв традиційної культури			Домінує традиційна культура: орієнтація на внутрішнє середовище, консерватизм в управлінні
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	Домінує бюрократична культура. Простежуються прояви деформації (найбільше за оцінкою фахівців) – зниження довіри та невиконання формальних правил, інструкцій через зарегульованість, зниження компетентності			Домінує бюрократична культура
3 Джерела влади	Домінує культура власності – головним джерелом влади є власність на ресурси організації. В системі переважають товарно-грошові відносини, усі ресурси, в т.ч. трудові, оцінюються з позиції товару			
4 Ставлення персоналу до завдання	Домінує культура конформізму – ініціатива та особиста відповідальність персоналу не заохочується, тому в системі створюються умови для відтворення безвідповідального та недостатньо мотивованого персоналу, керівники реалізують власні задуми			
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	Більша частина опитуваних, за виключенням кадровиків, вказала на домінування авторитарної культури. Більше половини кадровиків вказали на існування демократичної культури			

Продовження таблиці Б.8

1	2	
6 Спрямованість уваги	Домінує культура, орієнтована на завдання. Цінується виконання роботи на високому рівні якості, професіоналізм, але майже відсутня орієнтація на особистість. Має місце найгірший прояв даної культури – виконання плану будь-якою ціною	
7 Переважний вид мотивації	Переважає пряма мотивація – орієнтація на творчість, самореалізацію, відповідальність. Використовуються матеріальні та нематеріальні стимули (але у меншій мірі)	Переважає культура, заснована на владній мотивації. У меншій мірі використовуються матеріальні та нематеріальні стимули

Таблиця Б.9 – Узагальнені результати горизонтального аналізу бажаного типу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців

Класифікаційна ознака	Апарат управління Укрзалізниц і	Управлінці-кадровики	Фахівці	Апарат управління залізниці
1	2	3	4	5
1 Орієнтація стратегічного управління	Необхідно збільшити гнучкість, інноваційність у стратегічному управлінні, орієнтацію на зміни зовнішнього середовища. Культура повинна бути змішаною, тобто стратегічне управління орієнтованим як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Фахівці у найбільшому ступені відмічають необхідність збільшення ринкових, інноваційних елементів у стратегічному управлінні			
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	У ставленні до формальних правил повинно бути чітке виконання інструкцій та правил, не повинно бути зайвих, непродуманих інструкцій та зарегульованості. У відносинах між персоналом повинні сполучатись як формальні, так і неформальні стосунки			
3 Джерела влади	У бажаній культурі домінує культура знань	У рівній мірі представлена як культура знань так і культура ролі	У бажаній культурі домінує культура знань	

Продовження таблиці Б.9

1	2	3	4
4 Ставлення персоналу до завдання	Необхідно створити культуру ініціативи та особистих обов'язків: особисту ініціативу, відповідність необхідно заохочувати		
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	Необхідно збільшувати демократію в управлінні	Необхідно збільшувати прояви демократизму, але половина опитуваних за авторитарну культуру	
6 Спрямованість уваги	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітника. Але значна частина фахівців вказує на необхідність культури, орієнтованої на співробітника	Домінує культура з орієнтацією на завдання	
7 Переважний вид мотивації	Взагалі у мотивації повинні сполучатись як методи прямої мотивації, орієнтовані на творчість, самореалізацію, так і методи матеріального і нематеріального стимулювання	Необхідно підвищити рівень матеріальної зацікавленості співробітників. Особливо на домінанті матеріального стимулювання наполягають фахівці. Половина опитуваних управлінців Донецької залізниці вказали на необхідність владної мотивації	





































Таблиця Б.6 – Бажані зміни за складовими організаційної культури

Параметри оцінки	Тип культури та оцінка її прояву, %											
	Кланова			Адхократична			Ринкова			Ієрархічна		
	УЗ	КАДР	ФАХ	УЗ	КАДР	ФАХ	УЗ	КАДР	ФАХ	УЗ	КАДР	ФАХ
1 Найважливіші характеристики	значне збільшення	значне збільшення	практично незмінно	значне збільшення	збільшення	значне збільшення	значне зменшення	збільшення	зменшення	значне зменшення	значне зменшення	значне зменшення
2 Загальний стиль лідерства	збільшення	значне збільшення	збільшення	значне збільшення	зменшення	значне збільшення	зменшення	значне зменшення	значне зменшення	значне зменшення	зменшення	зменшення
3 Управління працівниками	збільшення	збільшення	значне збільшення	збільшення	збільшення	значне збільшення	збільшення	зменшення	значне зменшення	зменшення	зменшення	значне зменшення
4 Сутність, яка зв'язує у ціле	зменшення	зменшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	збільшення	зменшення	зменшення	значне зменшення	значне зменшення	значне зменшення
5 Стратегічні цілі	зменшення	зменшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	збільшення	значне зменшення	зменшення	значне зменшення	практично незмінно	значне зменшення
6 Критерії успіху	збільшення	зменшення	значне збільшення	збільшення	практично незмінно	значне збільшення	зменшення	збільшення	збільшення	зменшення	зменшення	значне зменшення
Загальна оцінка	збільшення	збільшення	значне збільшення	значне збільшення	збільшення	значне збільшення	практично незмінно	зменшення	зменшення	значне зменшення	зменшення	значне зменшення



Таблиця Б.10 – Узагальнені результати горизонтального аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою працівників різних структурних підрозділів (підприємств) залізничного транспорту

Класифікаційна ознака	Вагонне депо	Вагонна дільниця	Локомотивне депо № 1	Дистанція електропостачання	Локомотивне депо № 2	Дистанція сигналізації та зв'язку
1 Орієнтація стратегічного управління	Домінує змішана культура – комплексне реагування на внутрішнє та зовнішнє середовище			Домінує традиційна культура – орієнтація на внутрішнє середовище, консерватизм в управлінні		
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	Поряд з бюрократичною культурою наявні прояви деформації, які особливо сильно відмітили працівники ВЧД		Домінує бюрократична культура, простежуються прояви деформації – зниження довіри та невиконання формальних правил, інструкцій через зарегульованість, зниження компетентності			
3 Джерела влади	Домінує культура власності – головним джерелом влади є власність на ресурси організації. В системі переважають товарно-грошові відносини, усі ресурси, в т.ч. трудові, оцінюються з позиції товару					
4 Ставлення персоналу до завдання	Домінує культура конформізму – ініціатива та особиста відповідальність персоналу не заохочується, тому в системі створюються умови для відтворення безвідповідального та недостатньо мотивованого персоналу, керівники реалізують власні задуми					
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	Домінує авторитарна культура	Розділення в оцінці: майже половина вважає, що культура авторитарна, інші – демократична	Дещо переважає демократична культура	Домінує авторитарна культура		Дещо переважає демократична культура
6 Спрямованість уваги	Домінує культура, спрямована на завдання. Цінується виконання роботи на високому рівні якості, професіоналізм, але майже відсутня орієнтація на особистість, має місце найгірший прояв даної культури – виконання плану будь-якою ціною					
7 Переважний вид мотивації	Переважає культура, заснована на владній мотивації	Переважає пряма мотивація, але досить відчутна і владна	Переважає культура, заснована на владній мотивації	Переважає пряма мотивація, але досить відчутна і владна		Переважає культура, заснована на владній мотивації



Таблиця Б.11 – Узагальнені результати горизонтального аналізу бажаного типу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою працівників структурних підрозділів (підприємств) залізничного транспорту

Класифікаційна ознака	Вагонне депо	Вагонна дільниця	Локомотивне депо №1	Дистанція електропостачання	Локомотивне депо № 2	Дистанція сигналізації та зв'язку
1	2	3	4	5	6	7
1 Орієнтація стратегічного управління	Необхідно збільшити гнучкість, інноваційність в стратегічному управлінні, орієнтацію на зміни зовнішнього середовища. Культура повинна бути змішаною, тобто стратегічне управління орієнтованим як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Працівники ВД та ВЧД-1 у більшому ступені відмічають необхідність збільшення ринкових елементів у стратегічному управлінні					
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	У ставленні до формальних правил повинно бути чітке виконання інструкцій та правил, не повинно бути зайвих непродуманих інструкцій та зарегульованості. У відносинах між персоналом повинні сполучатись як формальні, так і неформальні стосунки.					
3 Джерела влади	У бажаній культурі домінує культура знань			У бажаній культурі домінує культура ролі, а на другому місці є культура знань		У бажаній культурі домінує культура знань
4 Ставлення персоналу до завдання	Необхідно створити культуру ініціативи та особистих обов'язків: особисту ініціативу, відповідальність необхідно заохочувати					
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	Необхідно збільшувати демократію в управлінні			Значна частка опитуваних пропонує збільшити ліберальну культуру управління		Необхідно збільшувати демократію в управлінні

Продовження таблиці Б.11

1	2	3	4	5	6
6 Спрямованість уваги	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітників	Домінує культура з орієнтацією на співробітників	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітника. Але значна частина працівників вказує на необхідність культури, орієнтованої на співробітника	Домінує культура з орієнтацією на співробітників	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітника. Але значна частина працівників вказує на необхідність культури, орієнтованої на співробітника
7 Переважний вид мотивації	Необхідно підвищити рівень матеріальної зацікавленості співробітників. Взагалі у мотивації повинні сполучатись як методи прямої мотивації, орієнтовані на творчість, самореалізацію, так і методи матеріального і нематеріального стимулювання				

## Додаток В

### Результати оцінки якості трудового життя на залізничному транспорті

Таблиця В.1 – Визначення рівня потреб

Види потреб та відповідні бажання	Рівень потреб				
	Апарат управління Укрзалізниці	Апарат управління залізниці №1	Апарат управління залізниці № 2	Управлінці-кадровики	Фахівці
1	2	3	4	5	6
I Духовно-моральні	2,24	2,25	2,38	2,26	2,14
1 Виконувати Заповіді, прагнути до вічності, Божої досконалості	2,22	2,11	2,00	1,77	1,84
2 Жити по совісті, так, щоб не було соромно за вчинки	2,3	2,44	2,67	2,74	2,43
3 Любити, прощати людей незалежно від статі, віку і ставлення до мене	2,3	2,44	2,50	2,20	2,31
4 Розуміти інших людей, сприймати їх не осуджуючи, такими, які вони є, бачити в кожному добре	2,13	2	2,33	2,32	2,01
II Соціальні – служіння	2,17	1,82	2,30	2,31	1,97
1 Служити Батьківщині, своєму народу	2,12	1,33	2,33	1,96	1,63
2 Приносити користь галузі, підприємству	2,02	1,89	2,50	2,43	2,22
3 Допомогати тим, хто цього потребує	2,37	2,25	2,08	2,53	2,06
III Творчі (самоактуалізація)	2,3	2,27	2,27	2,26	2,35
1 Перетворювати довкілля, поліпшувати його	2,11	1,78	2,33	1,88	2,23
2 Підвищувати рівень майстерності і компетентності	2,28	2,67	2,33	2,56	2,49
3 Прагнути до нового і невідомого, творити	2,34	2,11	2,17	2,09	2,00
4 Займатися цікавою справою, що потребує повної віддачі	2,41	2,44	2,33	2,39	2,45
5 Розвивати власні сили і здібності	2,36	2,33	2,17	2,40	2,56

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6
IV Соціальні (соціально-психологічний комфорт)	2,08	2,305	2,42	2,46	2,40
1 Мати теплі стосунки з людьми	2,03	2,11	2,33	2,52	2,36
2 Мати друзів, людей, яким можна довіряти, сподіватися на їхню допомогу	2,22	2,78	2,50	2,57	2,70
3 Бути зрозумілим іншими людьми	1,93	2,11	2,50	2,39	2,37
4 Бути необхідним іншим	2,13	2,22	2,33	2,34	2,19
V Влади, успіху, визнання	2,17	2,25	1,96	1,95	2,05
1 Добитися визнання і поваги	2,05	2,22	2,17	1,96	1,79
2 Забезпечити собі впливове положення	2	2,33	1,83	1,54	1,74
3 Бути успішним	2,36	2,33	2,33	2,36	2,28
4 Досягнути кар'єрного зростання	2,26	2,11	1,50	1,95	2,40
VI Безпеки	2,48	2,67	2,50	2,67	2,61
1 Забезпечити майбутнє	2,53	2,78	2,17	2,75	2,60
2 Уникати неприємностей, доган, покарання	2,3	2,22	2,33	2,22	2,47
3 Мати стабільну роботу	2,55	2,89	2,83	3,00	2,67
4 Мати безпечну роботу	2,53	2,78	2,67	2,71	2,69
VII Базові, фізіологічні	2,32	2,33	1,89	2,35	2,47
1 Заробляти на життя	2,53	2,67	2,33	2,67	2,75
2 Купувати гарні речі	2,13	1,89	1,00	1,86	2,25
3 Забезпечити матеріальний комфорт	2,3	2,44	2,33	2,52	2,40

Таблиця В.2 – Визначення рівня задоволеності потреб (задоволеність різними сторонами праці)

Чи задоволені Ви (за умови роботи на даному підприємстві)	Вид потреб	Рівень задоволення потреб				
		Апарат управління Укрзалізниці	Апарат управління залізниці №1	Апарат управління залізниці № 2	Управлінці- кадровики	Фахівці
1 Заробітком	базові	1,60	1,00	2,00	1,25	0,98
2 Перспективами матеріального добробуту	базові та безпеки	1,62	0,78	1,17	0,88	1,09
3 Системою соціальних пільг, компенсацій	базові	1,97	1,56	1,67	1,30	1,42
4 Умовами праці і охороною праці	безпеки	2,01	2,11	2,33	1,88	1,55
5 Стабільністю роботи (гарантією того, що не звільнять)	безпеки	2,12	1,44	1,67	1,35	1,58
6 Морально-психологічним кліматом	соціально- психологічні	1,78	1,89	2,17	1,29	1,54
7 Стилем управління Вашого безпосереднього керівника	соціально- психологічні	2,01	2,00	3,00	1,80	1,71
8 Розумінням з боку колег	соціально- психологічні	2,00	2,00	2,50	1,88	1,99
9 Розумінням з боку безпосереднього керівника	соціально- психологічні	2,11	1,78	3,00	2,07	1,66
10 Політикою адміністрації	безпеки та соціально- психологічні	2,05	1,56	2,50	1,34	1,26
11 Ставленням адміністрації до потреб працівників	безпеки та соціально-	1,79	1,44	2,33	1,38	1,20

	психологічні					
--	--------------	--	--	--	--	--

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7
12 Компетентністю керівництва	творчі	2,23	2,00	3,00	1,69	1,81
13 Об'єктивністю і справедливістю оцінки Вашої роботи керівництвом	безпеки та соціально-психологічні	2,15	1,89	2,83	1,67	1,74
14 Можливістю професійного зростання (у тому числі навчання, підвищення кваліфікації за рахунок підприємства)	творчі	2,15	1,67	2,17	2,10	1,77
15 Можливістю кар'єрного зростання	влади	2,13	1,33	2,17	1,52	1,49
16 Заохоченням Ваших успіхів з боку керівництва	соціально-психологічні та визнання	2,02	1,22	2,33	1,07	1,31
17 Можливістю проявляти ініціативу, творчість, інновації	творчі	1,92	1,44	2,17	1,20	1,48
18 Відповідністю Ваших здібностей виконуваний Вами роботі	творчі	2,35	1,78	2,33	1,77	1,74
19 Престижністю Вашої роботи, організації	соціально-психологічні та визнання	2,07	1,67	2,33	1,76	1,73
20 Рівнем інформованості про справи на підприємстві	соціально-психологічні	2,00	1,89	2,33	1,72	1,71
21 Рівнем самостійності в роботі	творчі	2,23	2,00	2,33	1,93	1,97
22 Власною причетністю до організації	соціально-психологічні	2,21	1,78	2,33	2,13	1,92

Таблиця В.3 – Визначення рівня задоволеності потреб (задоволеність управлінням)

Твердження	Вид потреб	Рівень задоволення потреб				
		Апарат управління Укрзалізниці	Апарат управління залізниці №1	Апарат управління залізниці №2	Управлінці - кадровики	Фахівці
1	2	3	4	5	6	7
Чи бувають у Вас конфлікти з керівництвом	безпеки	1,29	1,11	0,86	1,65	1,31
Чи бувають у Вас конфлікти з підлеглими	соціально-психологічні	1,15	1,11	1,29	2,02	1,27
Чи загрожує не вчасно виконана робота (із об'єктивних причин), неприємностями, стягненнями, покаранням	безпеки	1,81	1,56	1,29	2,36	1,87
Чи прислухається керівництво до Вашої думки	творчі та визнання	1,46	1,56	2,14	1,92	2,04
Чи прислухаються в колективі до Вашої думки	творчі та визнання	1,83	1,78	2,14	2,20	2,28
Чи відчуваєте Ви необхідність, корисність Вашої роботи, важливість Вашої ролі в організації	визнання та соціально-психологічні	1,89	1,56	2,14	2,55	2,33
Чи викликає ваша робота інтерес	творчі	1,95	1,78	2,43	2,47	2,32
Ви відчуваєте корисність, необхідність Вашої роботи для суспільства, держави	служіння та соціально-психологічні	1,90	1,22	2,14	2,47	2,44
Ви відчуваєте корисність, необхідність Вашої роботи для підприємств	служіння та соціально-психологічні	2,12	1,89	2,14	2,61	2,44



### Продовження таблиці В.3

1	2	3	4	5	6	7
Як Ви вважаєте, чи є на Вашому робочому місці умови для добросовісного і якісного виконання роботи	духовно-моральні	1,81	2,11	2,57	2,23	2,14
Чи залишається у Вас після роботи час і сили, щоб займатися своїм духовним розвитком, розвитком дітей	духовно-моральні	1,48	1,33	2,29	1,70	1,63
Чи сприяє Ваша робота, клімат і культура організації тому, щоб Ви допомагали співробітникам (порадою, ставленням, передати досвід, навчити)	служіння	1,73	1,89	2,29	2,41	2,18
Чи сприяє Ваша робота тому, щоб Ви допомагали людям	служіння	1,69	1,67	2,14	2,38	1,98
У вашій організації створені умови, щоб працівник дотримувався трудової дисципліни, не скоював правопорушень, не брехав	духовно-моральні	1,83	2,11	2,43	2,61	2,19
Чи відчуваєте Ви стрес, напругу на роботі	безпеки та соціально-психологічні	1,78	2,11	1,14	0,94	1,76
Я повністю реалізую свої можливості	творчі	1,57	1,67	1,86	2,03	2,17
Я розумію, що і навіщо вимагає від мене вищестояще керівництво	соціально-психологічні	2,13	2,11	2,43	2,65	2,19

Таблиця В.4 – Визначення рівня задоволеності потреб (задоволеність організаційною культурою)

Чи сприяє культура, організаційний клімат на Вашому підприємстві	Вид потреб	Рівень задоволення потреб				
		Апарат управління Укрзалізниця і	Апарат управління залізниці №1	Апарат управління залізниці №2	Управлінці -кадровики	Фахівці
Доброзичливим відносинам з колегами	соціально-психологічні	1,95	1,89	2,00	1,89	2,07
Розвитку довір'я	соціально-психологічні	1,61	1,67	1,83	1,54	1,97
Взаємодопомозі, співпраці	соціальні служіння	1,76	1,67	1,83	1,54	1,84
Добросовісній роботі	духовно-моральні	1,78	1,89	2,00	1,82	2,04
Дотриманню трудової дисципліни	духовно-моральні	1,95	2,00	2,50	2,11	2,38
Взаєморозумінню, пошані	соціально-психологічні	1,75	1,78	2,17	1,89	2,30
Любові один до одного	духовно-моральні	1,20	1,56	1,33	1,25	1,68
Чуткам, засудженню	протилежні соціально-психологічним, духовно-моральним, служіння	1,64	1,44	1,67	1,11	1,54
Конкуренції		1,46	1,44	1,33	0,86	1,75
Індивідуалізму		1,44	1,22	1,17	1,18	1,84
Небажанню ділитися досвідом та обмінюватися знаннями, важливою		1,45	1,67	1,17	1,18	1,54

інформацією						
-------------	--	--	--	--	--	--

Таблиця В.5 – Оцінка якості трудового життя

Види потреб	Рівень потреб					Рівень задоволення потреб					Рівень якості трудового життя				
	Апарат управління Укрзалізниці	Апарат управління залізниці №1	Апарат управління залізниці №2	Управління – кадровики	Факівці	Апарат управління Укрзалізниці	Апарат управління залізниці №1	Апарат управління залізниці №2	Управління – кадровики	Факівці	Апарат управління Укрзалізниці	Апарат управління залізниці №1	Апарат управління залізниці №2	Управління – кадровики	Факівці
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I Духовно-моральні	2,24	2,25	2,38	2,26	2,14	1,82	1,7	1,98	1,91	1,67	0,81	0,76	0,83	0,85	0,78
II Соціальні – служіння	2,17	1,82	2,30	2,31	1,97	1,94	1,62	1,91	2,12	1,76	0,89	0,89	0,83	0,92	0,89
III Творчі (самоактуалізація)	2,30	2,27	2,27	2,26	2,35	2,19	1,76	2,27	1,88	1,88	0,95	0,78	1,00	0,83	0,80
За групами I-III	2,24	2,11	2,32	2,28	2,15	1,98	1,69	2,05	1,97	1,76	0,89	0,81	0,89	0,86	0,82
IV Соціальні (соціально-психологічний комфорт)	2,08	2,31	2,42	2,46	2,40	1,93	1,69	2,15	1,85	1,76	0,93	0,73	0,89	0,75	0,73
V Влади, успіху, визнання	2,17	2,25	1,96	1,95	2,05	2,11	1,56	2,21	1,9	1,44	0,97	0,69	1,13	0,97	0,70
VI Безпеки	2,48	2,67	2,50	2,67	2,61	1,85	1,56	1,79	1,49	1,86	0,75	0,58	0,72	0,56	0,71
VII Базові, фізіологічні	2,32	2,33	1,89	2,35	2,47	1,73	1,11	1,61	1,14	1,38	0,75	0,48	0,85	0,49	0,56
За групами IV-VII	2,26	2,41	2,19	2,34	2,17	1,91	1,48	1,94	1,6	1,61	0,85	0,62	0,89	0,69	0,68
Гігієнічні потреби	2,29	2,44	2,27	2,49	2,49	0,81	1,45	1,96	1,5	1,52	0,81	0,60	0,82	0,60	0,67
Загальний	2,26	2,32	2,26	2,37	2,27	1,94	1,54	2,00	1,7	1,61	0,85	0,68	0,89	0,72	0,72

рівень															
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Таблиця В.6 – Показники задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою

2.1	Можливість кар'єрного зростання	2,20	1,33	2,17	1,52	1,55
2.2	Престижність праці	2,20	1,67	2,33	1,76	1,89
	Загальний рівень задоволеності статусом	2,20	1,50	2,25	1,64	1,72
3 Визначення рівня відчуття необхідності, корисності праці						
3.1	Усвідомлення потреби, користі праці для суспільства	2,44	1,22	2,14	2,47	1,95
3.2	Усвідомлення потреби, користі праці для підприємства	2,44	1,89	2,14	2,61	2,06
	Загальний рівень відчуття необхідності, корисності праці	2,44	1,56	2,14	2,54	2,01

Продовження таблиці В.6

1	2	3	4	5	6
4 Визначення рівня задоволеності роботою адміністрації					
4.1 Політика адміністрації	2,05	1,56	2,50	1,34	1,32
4.2 Ставлення адміністрації до потреб працівників	1,79	1,44	2,33	1,38	1,34
Загальний рівень задоволеності роботою адміністрації	1,92	1,50	2,42	1,36	1,33
5 Визначення рівня задоволеності роботою безпосереднього керівника					
5.1 Стиль управління керівника	2,01	2,00	3,00	1,80	1,77
5.2 Компетентність керівника	2,23	2,00	3,00	1,69	2,02
5.3 Об'єктивність та справедливість оцінки роботи	2,15	1,89	2,83	1,67	1,94
5.4 Заохочення результатів праці з боку керівника	2,02	1,22	2,33	1,07	1,32
5.5 Рівень інформованості про справи на підприємстві	2,00	1,89	2,33	1,72	1,77
5.6 Урахування керівником думок, пропозицій підлеглих	2,04	1,56	2,14	1,92	1,61
5.7 Розуміння вимог, які висуває керівник	2,19	2,11	2,43	2,65	2,16
Загальний рівень задоволеності роботою безпосереднього керівника	2,09	1,81	2,58	1,79	1,8
6 Рівень конфліктності					
6.1 Конфлікти з керівництвом	1,31	1,11	0,86	1,65	1,44
6.2 Конфлікти з підлеглими	1,27	1,11	1,29	2,02	1,3
Загальний рівень конфліктності	1,29	1,11	1,07	1,84	1,37
7 Визначення співвідношення жорсткого та м'якого стилю в управлінні					
Рівень прояву елементів жорсткості:					
7.1.1 Покарання за невчасно виконану роботу	1,87	2,11	1,29	2,36	1,9
7.1.2 Сприяння дотриманню трудової дисципліни	2,19	1,83	2,43	2,61	2,06
Загальний рівень жорсткості	2,03	1,97	1,86	2,49	1,99

Продовження таблиці В.6

1	2	3	4	5	6
Рівень прояву елементів м'якості:					
7.2.1 Розуміння з боку керівника	2,11	1,22	3,00	2,07	1,92
7.2.2 Заохочення з боку керівника	2,02	1,89	2,33	1,07	1,32
7.2.3 Сприяння взаємодопомозі працівників в організації	2,15	1,63	2,29	2,41	2
Загальний рівень м'якості	2,09	1,58	2,54	1,85	1,74
Співвідношення жорсткого та м'якого стилю в управлінні	0,98	1,25	0,73	1,34	1,13
8 Рівень причетності	2,05	1,78	2,33	2,13	2,03
9 Співвідношення жорсткого та м'якого стилю в управлінні (середнє значення)	1,06	1,235	1,04	1,48	1,17
10 Задоволеність морально-психологічним кліматом	1,78	1,89	2,17	1,29	1,54
11 Рівень задоволеності працівників можливостями для духовного розвитку (вільний час та сили)	2,19	1,33	2,57	1,70	1,56
12 Рівень розвитку духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі	1,22	1,23	1,35	1,59	1,12
13 Рівень організаційної культури (сила-слабкість)	2,14	1,59	2,24	1,77	1,64

Таблиця В.7 – Оцінка якості трудового життя працівників підприємств залізничного транспорту

Вид потреб	Рівень вираження потреб		Рівень задоволення потреб		Рівень якості трудового життя	
	Вагонна дільниця	Вагонне депо	Вагонна дільниця	Вагонне депо	Вагонна дільниця	Вагонне депо
I Духовно-моральні	1,7	2,1	1,76	1,28	1,03	0,61
II Соціальні–служіння	1,68	2,15	1,97	1,66	1,17	0,77
III Творчі (самоактуалізація)	2,01	2,48	1,95	1,28	0,97	0,52
За групами I - III	1,8	2,24	1,89	1,41	1,05	0,63
IV Соціальні (соціально-психологічний комфорт)	2,22	2,37	1,88	1,35	0,85	0,57
V Влади, успіху, визнання	2,09	2,4	1,9	1,28	0,91	0,53
VI Безпеки	2,3	2,67	1,57	1,11	0,68	0,42
VII Базові, фізіологічні	2,09	2,62	1,5	0,82	0,72	0,31
За групами IV-VII	2,17	2,51	1,71	1,14	0,79	0,46
Гігієнічні потреби (IV, VI, VII)	2,2	2,55	1,65	1,09	0,75	0,43
Загальний рівень	2,06	2,4	1,75	1,25	0,85	0,53