

## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛІВ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАЛІЗНИЧНІЙ ГАЛУЗІ В ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Розглянуто системи стимулів праці та проходження процесів мотивації у залізничній галузі в період трансформації економіки України.

Рассмотрены системы стимулов труда и осуществление процессов мотивации в железнодорожной отрасли в период трансформации экономики Украины.

Systems of the labour stimuli and realization of the motivation processes in the railway branch during the period of transformation of the economy of Ukraine are considered.

### Постановка проблеми

Проблема формування трудової мотивації не тільки дуже актуальна, але й дуже складна як у теоретико-методологічному, так і в методичному плані. Значення мотивації для досягнення високих результатів праці й, в остаточному підсумку, позитивних результатів діяльності організації важко переоцінити. У той же час, політика роботодавців відносно найманого персоналу поки не орієнтована на ініціацію й повне використання творчого потенціалу працівників. Переважають установки на використання примусових стимулів до праці, неефективність яких давно усвідомлена в країнах з ринковою економікою. Таким чином, на рівні підприємств і організацій проблеми трудової мотивації ще не цілком усвідомлені і їхнє рішення не опирається повною мірою на досягнення світової й вітчизняної науки. Вивченню різних аспектів даної проблеми вже протягом багатьох десятиріч років присвячуються роботи як вітчизняних, так і закордонних дослідників.

### Аналіз останніх досліджень

Традиційна увага дослідників залучає аналіз процесу мотивації як формування внутрішніх спонукальних сил до праці, складна взаємодія потреб, цінностей та інтересів особистості в трудовій сфері, що опосередковують сприйняття стимулів до праці. У даній області розроблені філософські, психологічні, соціологічні підходи, у тому числі в працях В. К. Вілюнаса, В. Ф. Дружиніна, А. Г. Здравомислова, Е. П. Ільїна, Л. Л. Калачьової, В. І. Ковальова, В. А. Туєва, В. А. Ядова й ін.

Мотивація як функція управління, як процес впливу на формування мотиву розглядається

А. П. Єгоршиним, А. А. Радугіним, К. А. Радугіним, Л. К. Слуцьким, Я. Ейдельманом та ін. Є й спроби формування комплексного подання про мотивацію (Д. А. Сап'янів, А. Г. Сімаков та ін.). Закордонні підходи до розуміння мотивації представлені численними теоріями мотивації, як змістовними, що розглядають співвідношення й класифікацію потреб (К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу), так і процесуальними, що пояснюють механізм сприйняття зовнішніх впливів (С. Адамі, В. Врум, Е. Лоулер, Д. Макгрегор, Л. Портер). Особливе місце в розумінні мотивації займають теорія соціального навчання А. Бандури, теорія підкріплення Б. Скіннера, теорія постановки цілей Е. Локке, теорія Х-чинника Х. Лейбенштейна й інші концепції.

Спроби застосування в управлінні психологічних мотивів почалися з появи робіт Е. Мейо. Він визначив, що рішення проблеми зниження плинності кадрів лежить у зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди за неї. Йому належить ідея збільшення перерв між роботою, результати чого виявилися негайно. Мейо дійшов висновку, що «дотепер у соціальних дослідженнях промисловості залишається недостатньо усвідомленим те, що такі маленькі нелогічності у свідомості «середньої нормальної» людини накопичуються в його діях. Можливо, вони й не приведуть до «зриву» у ньому самому, але обумовлять «зрив» його трудової діяльності».

Винятково складною проблемою є взаємодія мотивів і стимулів, вплив стимулів різного роду на процес мотивації. У дослідженні стимулів економічної активності можна виділити концепцію «власного інтересу» Дж. Стюарта й Т. Гоббса, розширювальне трактування стимулів

А. Сміта й Д. Рікардо. У роботах Т. Веблена розглядаються гедоністичні початки в стимулах економічної активності. У рамках концепції інституціоналізму (Д. Дьюї) розглядається стимулююча роль інституціоналізованих звичаїв. Д. Мак-Клелланд розглядає стимул економічної активності як мотив досягнення. У сучасній вітчизняній науці проблема стимулів економічної активності розглядається в роботах Д. Валового, П. Буніна, Г. Х. Попова, Н. І. Шмельова й інших. У той же час необхідно відзначити, що у вітчизняній економічній літературі стимули до праці традиційно розглядалися досить вузько – у контексті відносин розподілу, залишався неповністю розкритим їхній органічний зв'язок із системою трудової мотивації.

Інституціональний рівень формування умов трудової діяльності, обумовленість мотивації інституціональними чинниками зачіпається в працях М. Вебера, Т. Веблена, К. Маркса, Р. Мертона, Т. Парсонса, Н. Смелзера. Сучасні соціологи-інституціоналісти (П. Блау, С. Ліпсет, Ч. Міллс та ін.) вивчають соціальне поведіння у зв'язку з існуючою системою соціальних інститутів, при цьому необхідність виникнення інститутів розглядається як природничо-історична закономірність. Інституціональні чинники економічного розвитку, у тому числі особливості сучасної російської ситуації, розглядають Н. Біггарт, Н. Флігстін й інші економісоціологи. Інституціональні підходи в аналізі економічного й соціального розвитку розвивають і представники вітчизняної науки – Р. І. Капелюшніков, Є. З. Маймінас, В. В. Радаєв, В. Л. Тамбовцев, А. Є. Шастітко й ін. Стимули до праці на інституціональному рівні аналізуються Ван дер Лінденом, А. Г. Сімаковим, Я. Ейдельманом. У роботах Я. Лукассена, В. В. Радаєва, К. і Ч. Тіллі, Я. Ейдельмана ставиться проблема примусових механізмів мотивації економічного поведіння, у тому числі трудової мотивації.

Не менш важливе значення в системі трудової мотивації мають операційні стимули до праці, що формуються на рівні підприємства, організації. Розвивається концепція мотиваційного управління (Е. М. Коротке, Е. А. Уткін), мотивація розглядається як мета функціонування системи управління персоналом (Л. Д. Гітельман), виявляються різні типи мотиваційних стратегій (А. Я. Кібанов, Ю. Д. Красовський, С. І. Самігін), обґрунтовується мотиваційне значення окремих елементів системи управління персоналом (Ф. Гуїяр, Дж. Келлі, Д. С. Сінк). Мотиваційне значення системи ви-

нагород і способи його підвищення досліджується в роботах Г. Гендлера, Дж. Гібсона, П. В. Журавльова, Д. М. Іваневича, Ю. Г. Одегова, Д. С. Сінка, С. В. Шекшні, Дж. Ханта, Р. Я. Яковлева і багатьох інших.

Тенденції розвитку мотиваційних процесів у період економічних реформ зафіксовані в численних емпіричних дослідженнях. Вивчається процес трансформації трудових цінностей (Е. Катульський, Ю. А. Левада, В. Магун, дослідження ВЦИОМ і НДІ праці), будуються емпіричні типології працівників (В. І. Герчиков, А. А. Сарно, А. Г. Сімаков та ін.), досліджується рівень і чинники задоволеності роботою (Г. П. Бессокирна, В. Д. Патрушев й ін.). Несприятливі тенденції розвитку мотиваційних процесів свідчать про відсутність діючих мотиваційних механізмів як на інституціональному, так і на операціональному рівнях [4]. У той же час, структура реальних мотивів праці працівників у період формування ринкових відносин у вітчизняній науці практично не вивчена.

Таким чином, незважаючи на достаток дослідницьких підходів, можна сказати, що комплексний вплив системи стимулів до праці на мотиваційні процеси в перехідній економіці України вивчено далеко не досить. Представляється необхідним розгляд всіх видів зовнішніх впливів на трудову мотивацію на різних структурних рівнях і вироблення пріоритетних напрямків подолання кризи трудової мотивації. Рішення даного завдання можливо, на нашу думку, з використанням системного підходу до вивчення трудової мотивації. Для обґрунтування сутності, структури, критеріїв ефективності системи трудової мотивації використані підходи до визначення поняття «система» і основних системних властивостей П. К. Анохіна, Л. фон Бергаланфі, Р. Гібсона, Дж. Клейнена, О. Ланге, К. Черрі, результати досліджень соціальних систем Р. Мертона й Т. Парсонса, організованих систем А. А. Богданова, організаційних систем Д. С. Сінка, виробничих систем Дж. Ріггса. Для аналізу складних соціально-економічних явищ у сфері праці системний підхід успішно застосовувався й у вітчизняній науці (В. Г. Билков, М. А. Вінокуров, Н. Н. Даниленко й ін.).

Найважливішим трудовим стимулом в умовах ринку є оплата праці, її організація на рівні суспільства й на рівні конкретного підприємства. Проблеми підвищення стимулюючої ролі заробітної плати, формування ринкового механізму управління оплатою праці піднімаються в роботах Е. Литосенкова, Ф. С. Веселкова,

М. А. Вінокурова, Н. Восколович, П. В. Журавльова, Ю. П. Кокіна, Б. Г. Мазмановой, Т. Д. Макаренко, Ю. Г. Одегова, Р. А. Яковлева й інших [3].

**Метою статті** є дослідження системи стимулів праці та проходження процесів мотивації у залізничній галузі в період трансформації економіки України.

### Основний матеріал дослідження

Гостро ставиться проблема підвищення мотиваційної функції заробітної плати як найважливішого інструментального стимулу. Піднімаються питання подолання «інформаційної асиметрії» на ринку праці, при цьому в методичному плані найменш розроблені підходи до дослідження ринкових рівнів заробітної плати.

Стимулювання праці – це насамперед зовнішнє спонування, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим, воно несе в собі й нематеріальне навантаження, що дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Воно виконує наступні функції [2]:

- економічна – виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції;

- моральна – визначається тому, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний суспільний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції й історичного досвіду;

- соціальна – забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що у значній мірі залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб, а в підсумку й розвиток особистості також визначаються організацією й стимулюванням праці в суспільстві.

При цьому стимули можуть бути матеріальними й нематеріальними.

Існують певні вимоги до організації стимулювання праці:

- комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства. Комплексність припускає також наявність антистимулів.

- диференційованість означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і

груп працівників. Підходи до забезпечених і малозабезпечених працівників повинні істотно відрізнятися. Різними повинні бути підходи до кадрових і молодих працівників.

- гнучкість і оперативність проявляються в перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві й колективі.

Застосування системного підходу дозволило виявити органічний взаємозв'язок стимулів до праці як комплексу зовнішніх впливів на різних структурних рівнях і трудовій мотивації як суб'єктивного процесу формування спонукальних сил до праці. Важливою особливістю системи трудової мотивації в умовах переходу до ринкових відносин є, на наш погляд, змушена мотивація, що формується під впливом негативних стимулів до праці в умовах обмеженої волі вибору працівником способів поведінки в сфері праці й у край низького рівня задоволення вітальних потреб масових груп населення країни. Змушена мотивація поки слабо вивчена у вітчизняній науці. Результати подібних досліджень у цей час можуть стати основою вироблення стратегії формування позитивної мотивації працівників як на інституціональному рівні, так і на рівні конкретних підприємств і організацій [1].

Аналіз проблем залізничного транспорту показав, що єдиним виходом з ситуації, що склалася, є проведення структурної реформи галузі, упровадження на залізничному транспорті ринкових механізмів господарювання.

Зростання продуктивності праці працівників залізничного транспорту значною мірою може бути досягнутий за рахунок підвищення мотивації праці.

Передбачається збереження в системі залізничного транспорту об'єктів соціальної сфери (охорони здоров'я, відпочинку, торгівлі і громадського харчування, фізичної культури і спорту, освіти), які закріплені за підприємствами залізничного транспорту загального користування на праві господарського ведення.

Соціальна політика на залізничному транспорті відбудовуватиметься на принципах партнерства з галузевими профспілками. Зокрема, питання, які пов'язані з умовами праці, заробітної платні і іншими соціальними проблемами, розв'язуватимуться в ДАК «УЗ» в межах «Галузевої тарифної угоди».

Основою системи мотивації праці залізничників є оплата праці, яка базується на тарифних ставках, посадових окладах і передбачає ряд доплат, надбавок та інших виплат компенсаційного та стимулюючого характеру. Положен-

ня, умови оплати праці та розміри тарифних ставок і посадових окладів обумовлені наказом Укрзалізниці, який є невід'ємною частиною Галузевої угоди.

Розміри годинних тарифних ставок та посадових окладів визначені зі збереженням міжрозрядних та міжпрофесійних співвідношень в оплаті праці.

Мінімальна тарифна ставка працівника 1 розряду на простих роботах складає 601 грн. (на місяць), що перевищує розмір прожиткового мінімуму на працездатну особу на 14,5 %.

Тарифні ставки і посадові оклади працівників, які зайняті на роботах, безпосередньо пов'язаних з рухом поїздів, і постійно виконуються на відкритому повітрі, підвищуються на 5 %.

Крім оплати праці, до системи мотивації праці входить надання працюючим ряду соціальних пільг, в тому числі додаткових відпусток, можливість отримання житла, медичного обслуговування, безкоштовного проїзду на залізничному транспорті та інших пільг відповідно до положень Галузевої угоди.

Основними проблемами системи мотивації на залізничному транспорті є:

- низький рівень заробітної плати не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, а обмежений розмір преміювання не сприяє зацікавленості працівників у збільшенні доходів галузі. Протягом останніх років розмір премії до тарифу складає близько 10 %;

- незважаючи на поетапне підвищення заробітної плати, залізничники за рівнем середньомісячної заробітної плати за 2006 р. серед базових галузей економіки України посіли лише 9 місце;

- практично відсутнє стимулювання якості продукції та послуг, збереження обладнання, інструментів, матеріалів та запчастин;

- низька ефективність системи мотивації призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та не сприяє привабливості підприємств галузі для робочої сили. Рівень оплати праці працівників окремих масових професій недостатньо компенсує умови праці, що створює кадровий дефіцит за цими професіями в ряді регіонів.

Стримуючим чинником у зростанні рівня середньої заробітної плати працівників галузі є запроваджений механізм державного регулювання фонду оплати праці підприємств-монополістів, до яких відносяться залізниці.

Галузь залізничного транспорту має розвинуту соціальну сферу. До складу Укрзалізниці входять об'єкти житлово-комунального фонду, спортивні та оздоровчі заклади, об'єкти соціально-культурного призначення тощо. В опера-

тивному підпорядкуванні Укрзалізниці знаходяться відомчі медичні заклади та навчальні установи. З однієї сторони, всі ці заклади виконують важливу роль у системі залізничного транспорту, з іншої – вони здійснюють додаткове фінансове навантаження для системи. У 2006 р. на утримання основних об'єктів соціальної сфери галуззю було витрачено біля 150 млн грн.

## Висновок

Таким чином, основними заходами для поліпшення системи мотивації праці є:

- підвищення галузевої мінімальної заробітної плати;
- створення механізму, що забезпечує отримання винагородження співпрацівниками у суворій залежності від реальних результатів праці;
- посилення мотивації праці персоналу у підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення частки зекономлених коштів, що залишаються в розпорядженні керівників виробництв;
- диференціація рівня тарифних ставок та окладів працівників залізниць різних категорій;
- здійснення переходу від єдиної галузевої тарифної сітки до окремих видів оплати праці для керівників, спеціалістів, службовців та працівників;
- удосконалення системи атестації керівників та спеціалістів галузі для підвищення об'єктивності і точності підсумків атестації;
- уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств, для яких наявні показники недостатньо повно відображають завдання, що стоять перед ними, та функції, які вони реалізують;
- формування ради з соціальної політики на залізничному транспорті для координації усіх елементів системи мотивації праці (оплати праці, надання соціальних пільг тощо).

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України.
2. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Колот. – Одеса: ОКФА, 1995. – 96 с.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
4. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом, 2002. – № 7. – С. 35–37.

Надійшла до редколегії 24.04.2008.