

4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.101.3:656.2

Гребенюк Г.М.

асистент,

Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНО-МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті визначено основні вимоги до мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Обґрунтовано доцільність формування культурно-мотиваційного механізму, розроблено систему базових цінностей ПАТ «Українська залізниця», які поділяються на корпоративні цінності, морально-етичні цінності та норми поведінки працівників, цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми й методи управління. Сформовано культурно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, мотивація, цінності, корпоративна культура, трудовий потенціал.

Вступ. Мотивація трудового потенціалу підприємств протягом багатьох років залишається одним з найбільш важливих питань ефективного управління розвитком трудового потенціалу. Перед кожним керівником постає питання забезпечення ефективної, якісної та результативної роботи трудового потенціалу, його розвитку. Ефективність управління розвитком трудового потенціалу залежить від розуміння мотивації працівників.

В умовах формування вертикальної бізнес-моделі ПАТ «Укрзалізниця», побудови й розвитку ефективної системи корпоративного управління, заснованої на відкритості, прозорості і підзвітності, підвищення привабливості для співробітників та партнерів впровадження компетентнісного підходу до управління розвитком трудового потенціалу, який базується на формуванні моделі компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, потребує створення культурно-мотиваційного механізму, основними складовими якого повинні бути система цінностей ПАТ «Укрзалізниця» та корпоративна система мотивації.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблемам розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розвитку систем мотивації, питанням впровадження корпоративної культури присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них слід назвати таких, як Л.С. Головова, В.Л. Дикань, Ю.А. Ермолов, Л.Л. Калініченко, В.В. Компанієць, В.В. Польова, Е.П. Мельникова, Т.В. Боднар, Ю.Ю. Пархоменко [1–9]. Однак в умовах формування

вертикальної бізнес-структури ПАТ «Українська залізниця», перегляду місця трудового потенціалу в досягненні стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту виникає необхідність визначення нового механізму розвитку трудового потенціалу, а саме культурно-мотиваційного механізму.

Мета статті полягає у формуванні культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Викладення основного матеріалу. Мотивація є спонуканням до діяльності працівників підприємств залізничного транспорту, що формують їх трудовий потенціал через сукупність мотивів, а також створення такого стану носіїв трудового потенціалу (колективів працівників), який визначить, наскільки активно і з якою спрямованістю будуть вони діяти в певній ситуації. Виділяють дві форми мотивації, а саме зовнішню та внутрішню [3].

В умовах реформування залізничного транспорту формування єдиного корпоративного середовища та необхідності досягнення стратегічних цілей ПАТ «Укрзалізниця» особливої актуальності набуває внутрішня мотивація. Вона дає змогу на основі створення мотиваційного середовища та мотиваційного механізму сформувати довгостроковий вплив на результати праці й ставлення до праці, розвиток компетенцій працівників, що сприятиме розвитку працівників підприємств залізничного транспорту та трудового потенціалу загалом [3].

Під терміном «мотиваційний механізм» розуміють сукупність мотивів, використовуваних під час управління підприємством для досягнення його стратегічних цілей, на які спрямована та чи інша сукупність мотивів [8].

Досягнення стратегічних цілей ПАТ «Укрзалізниця» неможливо без розвитку системи цінностей компанії, яка є одним з інструментів внутрішньої мотивації та обумовлює доцільність включення ціннісної складової до мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Практично всю систему управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту й корпоративну культуру можна розглядати як набір стимулів, які прямо або побічно впливають на працівників. Формування сприятливої корпоративної культури, управління її розвитком; створення креативної, зарядженої на постійний пошук інноваційних методів вирішення проблем, що дають змогу розкрити творчий потенціал працівників, а також здатною досягати поставлених цілей; створення ефективної системи винагороди трудової діяльності залежно від рівня її компетентності, постійне її вдосконалення – все це сміливо можна віднести до найважливіших завдань мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Інтеграція концепцій корпоративної системи мотивації персоналу й корпоративної (організаційної) культури на підприємстві означає своєрідний союз, злиття, об'єднання в єдине ціле. Взаємодія ж цих концепцій передбачає вплив, обмін, вжиття спільних дій і заходів, що дають синергетичний результат у вигляді комплексного ефекту (економічного, управлінського, фінансового, соціального) [5].

Включення елементів корпоративної культури до мотиваційного механізму дасть змогу створити культурно-мотиваційний механізм, який є сукупністю цінностей, умов та мотивів, які обумовлюють розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі активізації внутрішніх мотивів кожного працівника до розвитку.

Культурно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення цілей ПАТ «Укрзалізниця», подання менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють на підприємстві, способи їх задоволення, значимі цінності та норми поведінки.

Корпоративна культура відноситься до факторів внутрішнього середовища підприємства, є її іміджевою та брендовою складовою, оскільки пов'язана з трудовим потенціалом підприємств, цінностями, нормами, правилами, зразками поведінки людей на підприємстві. Отже, це один з найбільш важливих мотиваційних ресурсів підприємства.

Ядром корпоративної культури є система цінностей підприємства. Як елемент культурно-мотиваційного

механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту модель компетенцій підприємства, інструментарій розвитку трудового потенціалу повинні бути узгоджені із системою цінностей ПАТ «Укрзалізниця», цінностями працівників, а також сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Сьогодні в практиці корпоративного управління виділяють чотири типи дієвих корпоративних цінностей [10]:

- 1) основні цінності – сформульовані цінності, які регулюють всі процеси, що відбуваються в компанії;
- 2) бажані цінності – цінності, в основі формування яких лежить перспектива;
- 3) цінність «вхідний квиток» (складності перекладу) – це соціальні й поведінкові характеристики, які шукає в кандидатах компанія;
- 4) другорядні цінності – це унікальні цінності кожної компанії, які, як вважає керівництво, будуть найважливішими та принципово відрізняють їх від конкурентів.

Базову систему цінностей ПАТ «Укрзалізниця» слід формувати з урахуванням цінностей, зазначених у стратегії розвитку підприємства та запропонованої моделі компетенцій. Система цінностей ПАТ «Укрзалізниця» представлена на рис. 1.

Система цінностей ПАТ «Укрзалізниця» включає три групи цінностей.

1) Корпоративні цінності – це цінності, які свідчать про напрями розвитку підприємства, його прагнення. До таких цінностей віднесено єдині цілі (робота всіх філій, підприємств залізничного транспорту спрямована на досягнення єдиної стратегічної мети ПАТ «Укрзалізниця»), єдність команди (колективи підприємств повинні працювати як єдиний злагоджений механізм); інноваційність (спрямованість діяльності на впровадження нових продуктів та технологій), соціальну відповідальність (підприємства про людей, суспільство, екологію), ефективність (прагнення до вдосконалення бізнес-процесів, раціональність використання ресурсів), орієнтацію на клієнта (задоволення клієнтів за рахунок підвищення рівня сервісу), надійність (відкритість до взаємовигідної співпраці з клієнтами, постачальниками та бізнес-партнерами) [11].

2) Морально-етичні цінності та норми поведінки персоналу, що формують трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту – цінності, які віддзеркалюють особистість працівника, рівень його розвитку та його відношення до трудового процесу.

3) Цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми й методи управління, – це сукупність цінностей, спрямованих на формування якісної системи управління, умов взаємодії керівництва з персоналом як мотиваційного інструмента розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Ключовими елементами корпоративної культури є філософія управління, культура мотивації, культура



Рис. 1. Базова система цінностей ПАТ «Укрзалізниця»

Джерело: авторська розробка

праці та керівництва. Основні положення корпоративної культури, система цінностей, принципи та мотиваційний інструментарій, культура мотивації, філософія підприємства повинні бути викладені в Корпоративному кодексі ПАТ «Укрзалізниця». Перша частина кодексу – інформаційна – розкриває загальні положення діяльності підприємства, його цінності, місію, стратегічні цілі та завдання, надає основні орієнтири та вимоги щодо роботи підприємства. Наступна частина кодексу – нормативна – складається з правил і регламентів, найважливіших для підприємства з урахуванням його специфіки. Містить положення про систему управління та розвитку трудового потенціалу, положення про компетентність трудового потенціалу та правила трудового процесу, положення про систему мотивації.

Процес взаємодії трудового потенціалу, системи управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та корпоративної культури представлено на рис. 2.

Слід зазначити, що корпоративна культура та сформована система цінностей є елементом культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (рис. 3). Іншою складовою механізму є мотиваційна складова, яка представляє корпоративну систему мотивації.

Корпоративну систему мотивації пропонуємо формувати на принципах:

- комплексного і несуперечливого характеру мотиваційних впливів;
- застосування стимулів, що відносяться до типів спонукання і винагороди, за мінімізації примусу до праці та розвитку, подолання відчуження праці та розвитку;

- диференціації методів мотиваційних впливів на різні категорії та групи персоналу (соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні);

- безперервного розвитку й удосконалення методів мотиваційних впливів;

- обліку структури мотивів працівників, ступеня задоволення їх потреб та інтересів;

- прагнення до гармонізації інтересів працівників та інтересів організації.

Основними методами мотивації є [4]:

- використання грошей як винагороди й стимулу;

- розвиток почуття причетності;

- мотивування через сам розвиток, заохочення до саморозвитку;

- винагорода й визнання досягнень;

- участь у керівництві;

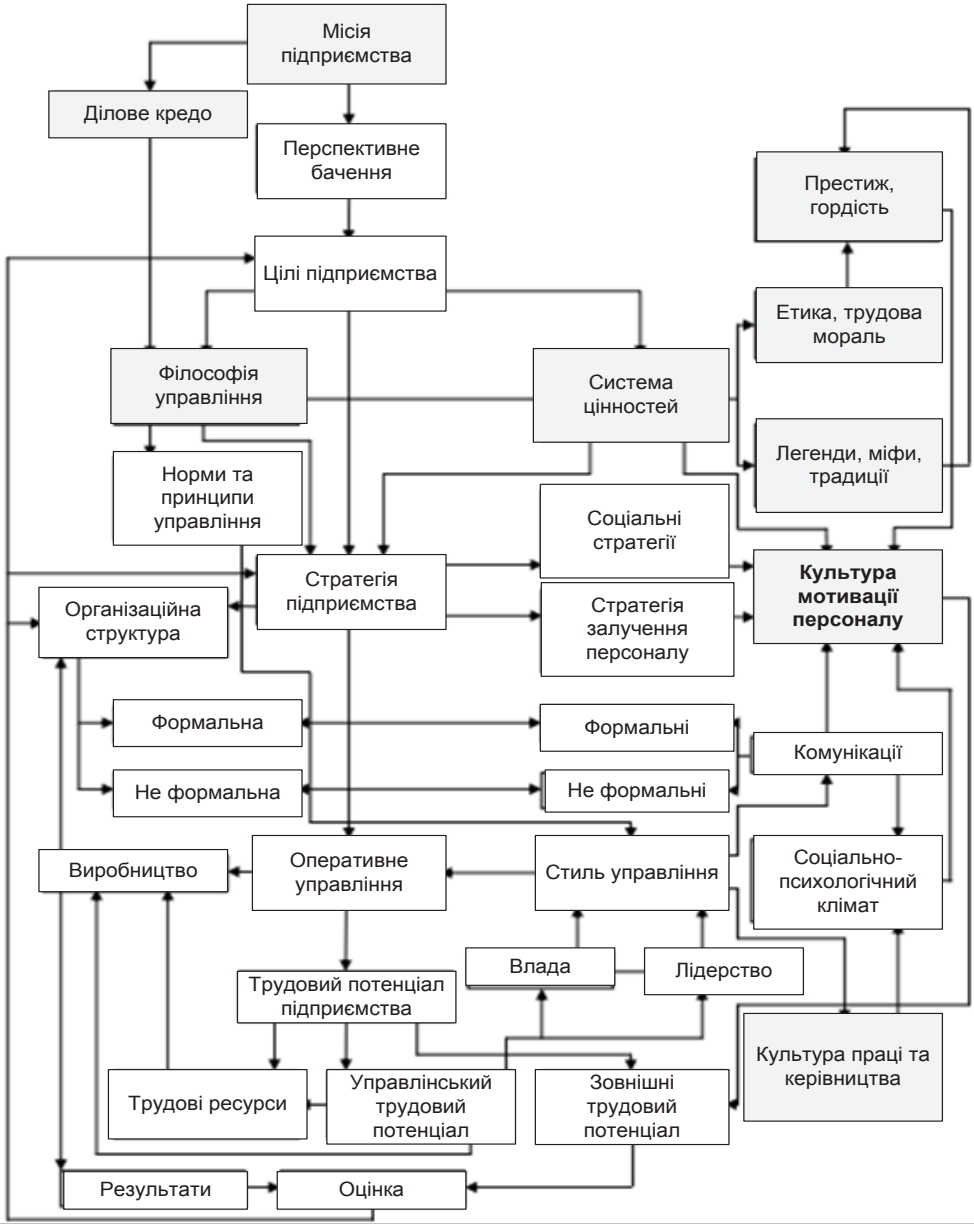
- заохочення групової роботи;

- спілкування й розвиток співробітників компанії;

- лімітування обмежувальних факторів.

Загалом в Україні найбільш дієвими і такими, що мають пряму мотиваційну дію, є економічні заохочення та винагороди. Мотивація для вітчизняного працівника – це хороша заробітна плата, морально-психологічний клімат в колективі. Система оплати праці ґрунтується на основі результатів праці та є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб і відтворення робочої сили, але й індикатором безпеки працівника та його сім'ї [6].

Окрім економічних, матеріально-грошових винагород, основну роль в культурно-мотиваційному механізмі відіграє нематеріальне стимулювання, а саме система соціальних заохочень і винагород, зокрема медичне страхування працівників, допомога співробітникам, забезпечення відпочинку дітей,



**Рис. 2. Структурна модель взаємодії системи управління розвитком
трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства**

позики на придбання житла, організація безкоштовних обідів.

Як інструменти корпоративної мотивації на досліджуваному підприємстві пропонуємо такі:

- 1) проведення змагань «Кращий співробітник місяця (року)», «Краща бригада»;
- 2) проведення спортивних турнірів;
- 3) подарунки до святкових дат загалом або до знаменних дат у житті співробітника зокрема (подарунки й подарункові сертифікації);
- 4) згадка імені співробітника на продукті, послугі чи обладнанні як автора поліпшень або кращого працівника;
- 5) розміщення фотографії в корпоративній газеті або інформаційному листку;

- 6) пріоритет під час планування графіків робочого часу й часу відпочинку;

- 7) видання буклетів про підприємство за результатами його трудової діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю кращих співробітників;

- 8) підписка на дорогі журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника тощо.

Ключовим інструментом культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо виділити систему професійного просування працівників.

Важливою складовою культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є організаційно-управлінська складова, основна функція якої полягає у формуванні

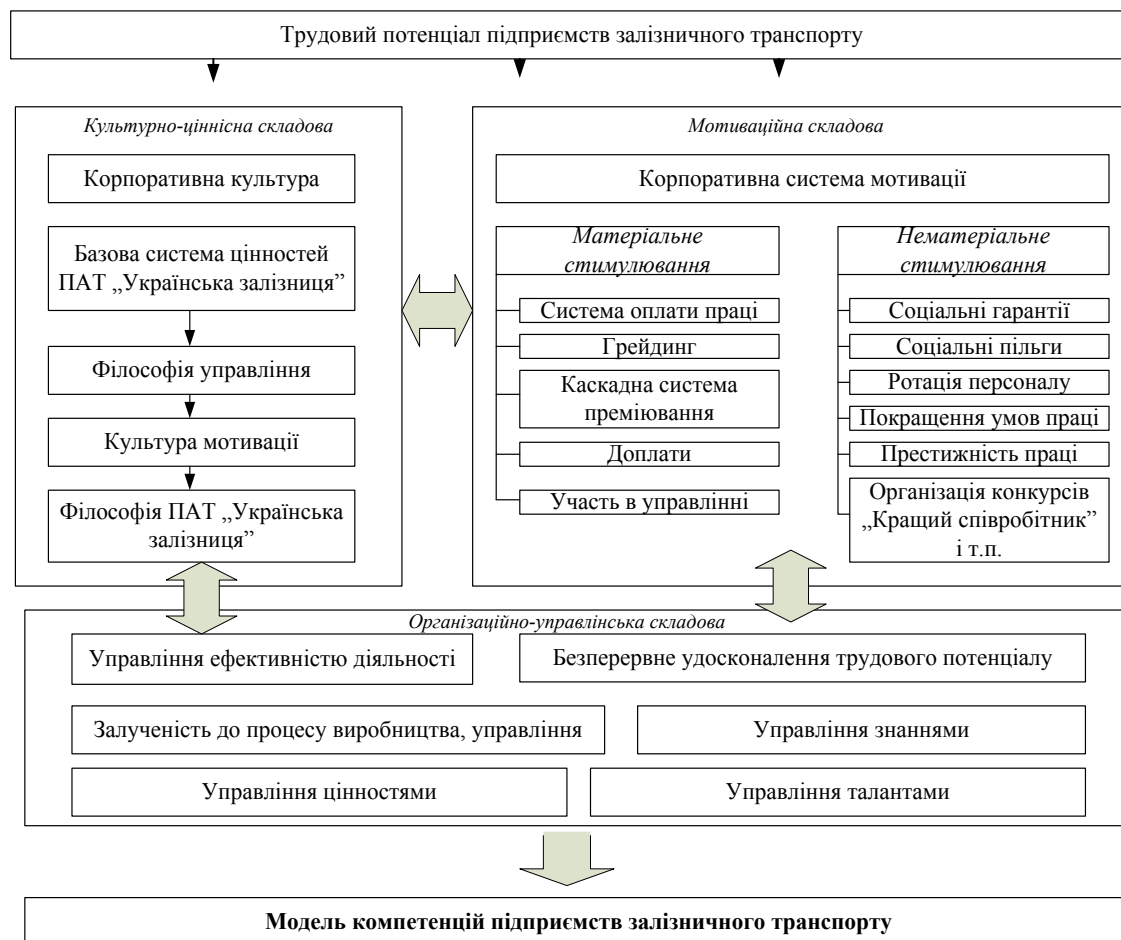


Рис. 3. Складові культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

необхідних умов для розвитку трудового потенціалу. Основними інструментарієм управлінського впливу на розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є управління ефективністю діяльності підприємства, безперервність розвитку потенціалу, залучення до процесу виробництва та управління, управління знаннями, управління цінностями, управління талантами.

Висновки. Важливим елементом в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є культурно-мотиваційний механізм. Формування такого механізму має відбуватися з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємств, включаючи потреби, інтереси, установки й ціннісні орієнтації працівників. Він повинен враховувати наявну структуру управління трудовим потенціалом, фактори впливу зовнішнього середовища та сформовані традиції і досвід роботи підприємства.

Основними вимогами до культурно-мотиваційного механізму є такі:

- механізм повинен ґрунтуватися на мотиваційних факторах, притаманних кожній категорії персоналу;
- повинен представляти поєднання ціннісної, матеріальної та нематеріальної складових;
- повинна простежуватися чітка залежність винагороди за результати роботи, а також справедливості і прозорості системи оплати для працівника;
- заробітна плата, що формується в рамках матеріальної складової, повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці;
- культурно-мотиваційний механізм як система повинен стимулювати працівника на розвиток трудового потенціалу, безперервність процесу отримання знань, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст;
- нематеріальна складова механізму повинна включати соціальну мотивацію.

Список літератури:

1. Головка Л.С. Розвиток трудових ресурсів потенціалу залізничної галузі в контексті корпоратизації. Проблеми економіки України. 2012. Вип. 4. С. 26–37.
2. Дикань В.Л., Бойко Д.И. Реформирование железнодорожного транспорта (стратегия преобразований в системе управления отраслью). Бизнес Информ. 2010. С. 48–50.
3. Дикань О.В. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту: дис. ... докт. екон. наук; спец. 08.00.03. Харків, 2016. 478 с.
4. Ермолов Ю.А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sistema-motivatsii-personala-i-ee-mesto-v-korporativnoy-kulture>.
5. Ермолов Ю.А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-predpriyatiya-kak-resurs-i-instrument-upravleniya-motivatsiey-personala>.
6. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 382 с.
7. Компанієць В.В., Польова В.В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти): монографія. Харків: Лідер, 2016. 298 с.
8. Мельникова Е.П., Боднар Т.В. Формирование и совершенствование мотивационного механизма управления персоналом. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/24728/1/Melnikova%20O.P.pdf>.
9. Пархоменко Ю.Ю. Управління трудовим потенціалом залізничних підприємств: теоретичні основи. Проблеми економіки України. 2013. Вип. 6. С. 36–43.
10. 4 типи корпоративних цінностей, які працюють. URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/4-typy-korporativnyh-tzinnoстей-z-prikladamy.html>.
11. Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки. URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf>.

ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНО-МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

В статье определены основные требования к мотивационному механизму развития трудового потенциала предприятий железнодорожного транспорта. Обоснована целесообразность формирования культурно-мотивационного механизма, разработана система базовых ценностей ПАО «Украинская железная дорога», которые делятся на корпоративные ценности, морально-этические ценности и нормы поведения работников, ценности и нормы, которые определяют стиль руководства, формы и методы управления. Сформирован культурно-мотивационный механизм развития трудового потенциала предприятий железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: предприятия железнодорожного транспорта, мотивация, ценности, корпоративная культура, трудовой потенциал.

FORMATION OF CULTURAL AND MOTIVATION MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF LABOR POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

The article defines the main requirements for the motivational mechanism for the development of the labor potential of enterprises of railway transport. The expediency of forming a cultural and motivational mechanism was substantiated, the system of basic values of PJSC "Ukrainian Railway" was developed, which are divided into corporate values, moral and ethical values and norms of employees' behavior and values and norms that determine the style of management, forms and methods of management. A cultural and motivational mechanism for the development of the labor potential of enterprises of railway transport has been formed.

Key words: railway transport enterprises, motivation, values, corporate culture, labor potential.