

В. В. Компанієць, В. В. Польова

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ
ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
(СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДОМІНАНТИ)**

Монографія

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет залізничного транспорту
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

В. В. КОМПАНИЄЦЬ, В. В. ПОЛЬОВА

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ
ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
(СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДОМІНАНТИ)**

МОНОГРАФІЯ

Харків
Видавництво «Лідер»
2016

УДК 656.2:331.108.2

ББК 65.37-64

К 63

Автори: *В. В. Компанієць, В. В. Польова*

Рецензенти:

М. С. Дороніна - головний науковий співробітник
Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку
Національної академії наук України, доктор екон. наук, професор;
Н. М. Колесникова - проректор з науково-педагогічної роботи
Державного економіко-технологічного університету транспорту,
доктор екон. наук, професор

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Українського державного університету залізничного транспорту
(протокол № 7 від 27 жовтня 2015 р.)*

Компанієць В. В., Польова В. В.

К 63 Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти): монографія / В. В. Компанієць, В. В. Польова. – Харків : Видавництво «Лідер», 2016. - 298 с.

ISBN 978-966-2732-50-4

Дана монографія є спробою вирішення актуальної науково-практичної проблеми, яка полягає в розробленні теоретико-методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо комплексного управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до парадигми домінуючого впливу на її формування, реалізацію та розвиток соціокультурних детермінант.

Монографія буде корисною вченим, викладачам, аспірантам, студентам.

Іл.: 39. Табл.: 31. Бібліогр.: 248 назв.

УДК 656.2:331.108.2

ББК 65.37-64

ISBN 978-966-2732-50-4

© Компанієць В. В., Польова В. В., 2016

© Видавництво «Лідер», 2016

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ | 6 |
| 1.1. Актуалізація наукових досліджень у сфері управління трудовою поведінкою працівників. Сутність трудової поведінки..... | 6 |
| 1.2. Соціокультурний фактор як основний в системі факторів детермінації трудової поведінки..... | 27 |
| 1.3. Ефективність трудової поведінки працівників: сутність, підходи до оцінювання, вплив на соціально-економічну систему..... | 38 |
| 1.4. Типологізація як фактор підвищення ефективності управління трудовою поведінкою працівників..... | 49 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ | 71 |
| 2.1. Аналіз основних важелів системи управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту..... | 71 |
| 2.2. Науково-методичні положення та результати оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту..... | 100 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ | 111 |
| 3.1. Впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів на підприємствах залізничного транспорту..... | 111 |
| 3.2. Формування корпоративної системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті в ціле-ціннісних координатах галузі..... | 130 |
| 3.3. Оптимізація кадрового складу та комплектування малих робочих груп на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням ефективності командної взаємодії працівників..... | 176 |
| ВИСНОВКИ | 184 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 191 |
| ДОДАТКИ | 212 |

ВСТУП

Сучасний менеджмент вже безперечно визнає, що головною рушійною силою розвитку підприємства є людина. Від того, наскільки повно реалізує кожен працівник свій професійний та особистісний потенціал у процесі праці, ефективності його трудової поведінки залежать результати діяльності і підприємства, і галузі, і економіки у цілому. Це в повній мірі відноситься до підприємств залізничного транспорту, галузі, яка має стратегічне значення для розвитку України.

Традиційний підхід в управлінні кадровою складовою підприємств залізничного транспорту сьогодні забезпечує процес формування та розвитку ефективної трудової поведінки лише частково. Система комплексного управління трудовою поведінкою працівників ще не сформована - існує її фундамент, в якому найбільш відпрацьованими є адміністративно-організаційні методи управління. На жаль, не відповідає вимогам змін у соціально-економічному просторі, стратегічних перетворень в галузі та якісному задоволенню потреб працівників система мотивації та оплати праці. Удосконалення потребує і система оцінки, відбору та розстановки кадрів, яка повинна бути спрямована на досягнення цілей Укрзалізниці та зростання кадрового потенціалу галузі поряд із створенням умов для найбільш повної реалізації професійного та особистісного потенціалу кожного працівника в його трудовій поведінці. Означені проблеми обумовлюють актуальність пошуку ефективних методів оцінки й управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту.

Теоретико-методологічну базу дослідження складають праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, які зробили вагомий внесок в дослідження ключових проблем, методів та поведінкових аспектів управління персоналом, в тому числі у галузі транспорту: В. Адамчука, А. Афоніна, А. Берга, Д. Богині, В. Верховіна, В. Диканя, А. Дороніна, М. Дороніної, П. Друкера, Л. Калініченко, А. Колота, О. Криворучко, І. Кулькової, Р. Лепи, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Е. Мейо, О. Новікової, О. Ромашова, Г. Саймона, Л. Сасіної, О. Слінкової, Н. Тюхтенко, Н. Шаталової, Л. Шаульської, В. Ядова, Д. Ядранського та ін.

Відаючи належне науковій та практичній значущості праць названих учених, слід зазначити, що досі недостатньо опрацьованими залишаються важливі питання комплексного управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту з урахуванням соціокультурного підходу. Існує необхідність уточнення понятійного апарату предметної області дослідження, встановлення

факторів детермінації, методів оцінки трудової поведінки. Актуальність вищезазначених питань зумовила вибір теми монографії, постановку її мети та завдань, побудову логіки та структури.

Обраний в даній монографії *об'єкт дослідження* - трудова поведінка працівників підприємств залізничного транспорту.

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та прикладних положень щодо управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності.

Метою даної монографії є розроблення теоретико-методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо комплексного управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до парадигми домінуючого впливу на її формування, реалізацію та розвиток соціокультурних детермінант.

Для досягнення поставленої в монографії мети передбачено вирішення таких *завдань*:

- удосконалення теоретичних засад управління трудовою поведінкою працівників підприємств на основі соціокультурного підходу;

- класифікація факторів детермінації трудової поведінки шляхом виділення їх рівнів та доведення домінантної дії соціокультурного фактора на процес детермінації трудової поведінки;

- розробка науково-методичного підходу до визначення та формування ефективної трудової поведінки працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності;

- розробка типології трудової поведінки працівників, що заснована на принципі соціокультурної ідентичності, та визначення напрямів її застосування в управлінні трудовою поведінкою персоналу підприємства;

- виконання комплексного аналізу важелів управління трудовою поведінкою працівників на підприємствах залізничного транспорту;

- розробка методики та проведення оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту;

- обґрунтування необхідності впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту та розробка методичного підходу до оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників;

- визначення сутності та обґрунтування методичних засад формування корпоративної системи мотивації та оплати праці на підприємствах залізничного транспорту України;

- розробка методики оцінки ефективності командної взаємодії на основі ціннісно-мотиваційної єдності працівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Актуалізація наукових досліджень у сфері управління трудовою поведінкою працівників. Сутність трудової поведінки

Головною передумовою в забезпеченні якісного розвитку та досягненні високої конкурентоспроможності підприємств є ефективна система менеджменту. Але з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності особливої уваги заслуговує управління кадровою складовою підприємства. Це обумовлено зростанням значення людського фактора у досягненні конкурентних переваг підприємств, особливо в умовах системної кризи.

У зв'язку з розширенням та поглибленням галузі знань, присвяченої питанням управління людською складовою підприємств, був сформований великий понятійний апарат. Так, в науковій літературі з кадрового менеджменту існують такі поняття: управління персоналом / кадрами, управління трудовими / людськими ресурсами, управління трудовим / кадровим / людським потенціалом, управління людським капіталом, управління трудовою зайнятістю / активністю / поведінкою працівників та ін. Різноманіття термінів, що характеризують дану сферу управлінської діяльності, головним чином, обумовлене еволюціонуванням підходів до розуміння ролі і значення людини на підприємстві та особливостями тих методів управління, що застосовуються для координації поведінки персоналу на підприємстві. Кожен з них має свою специфіку та галузь застосування (макро- або мікроекономіка).

Узагальнення літератури, проведене вітчизняними вченими А. Дороніним [68, с. 37] та Н. Базалійською [27, с. 102], дало можливість відслідкувати процес розвитку моделей людини в економічній системі й відповідних теорій організації, побудованих на їх основі (*див. рис. 1.1*), та виявити особливості прояву в кожній із них поведінкової компоненти трудової активності людини.

Простежуючи хронологію розвитку моделей людини та еволюцію теорій організацій в економіці, можна зробити висновок про перехід базового джерела функціонування організацій з «переважаючого матеріального» до «системного поведінкового». Тобто кожна наступна модель людини та теорія організації спрямована на підвищення ефективності роботи з людським фактором та зосередження уваги на поведінці працівників в організації.

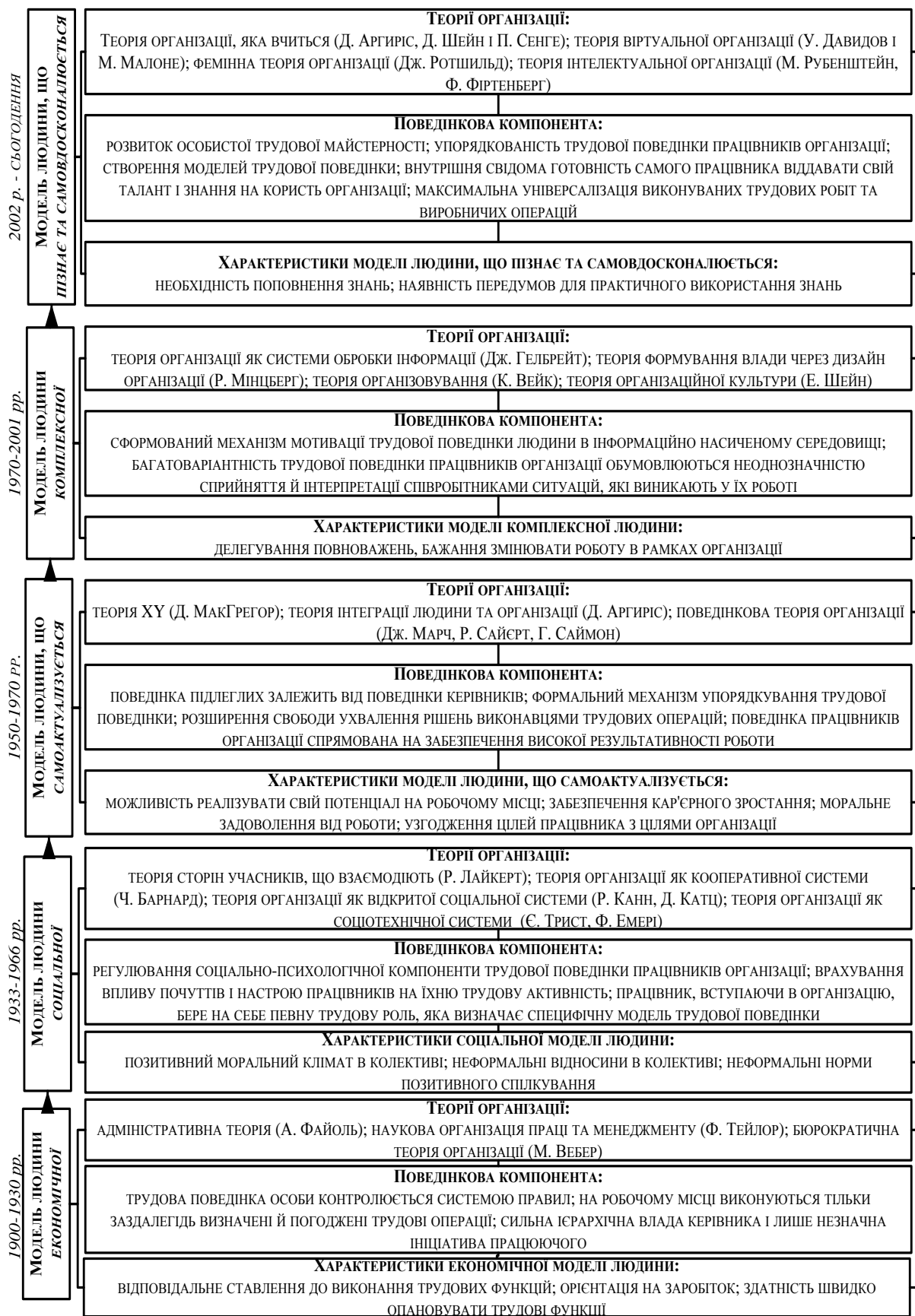


Рис. 1.1. Еволюція та взаємозв'язок розвитку моделей людини в економічній системі та теорій організації з відображенням поведінкової компоненти (західний менеджмент) [27, 68]

Зароджений в сучасних дослідженнях якісно новий погляд на працівника підприємства не тільки як на ресурс виробничої системи (трудовий, людський), а й як на головний суб'єкт і об'єкт управління – особистість із власними потребами, мотивами, цінностями, знайшов своє відображення в десятках наукових робіт. Зокрема, на увагу заслуговують праці: А. Дороніна та М. Дороніної [67, 68], які розглядають поведінкову компоненту трудової активності персоналу в контексті інтелектуалізації капіталу підприємства; А. Полубєдової [8, 148], яка досліджує фактори формування управлінського впливу на трудову поведінку персоналу та способи гармонізації колективів працівників на підприємстві; О. Миронової [246], яка застосовує поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства; Н. Тюхтенко [215], яка розглядає управлінські аспекти трудової поведінки в системі кадрового менеджменту, та ін.

В традиційному економічному уявленні людина більше сприймалася як раціональний механізм (модель людини економічної), чий дії повністю підпорядковані логіці, спрямовані на досягнення поставленої мети і вільні від дестабілізуючих впливів потреб, почуттів, емоцій. Сьогодні ж економісти починають поступово усвідомлювати необхідність врахування ірраціональних факторів у поведінці людей, приймаючи їх такими, які вони є насправді: унікальними, суперечливими, своєрідними. Роком яскравого спалаху поведінкової економіки став 1994-й р., коли Д. Лейбсон [7] захистив докторську дисертацію з економіки, основною темою дослідження якої стала сила волі. Інтерес, який викликала ця дисертація, виявився приголомшливим.

Нещодавно, у 2002 р., Нобелівську премію в галузі економіки отримав американський вчений-психолог Д. Канеман [201] «за застосування психологічної методик в економічній науці, особливо - при дослідженні формування суджень і прийняття рішень в умовах невизначеності». А у 2013 р. дану премію отримали Ю. Фама, Л. Гансен, Р. Шиллер «за їхній емпіричний аналіз цін на активи». Вченим, на основі вивчення ірраціональності поведінки інвесторів, вдалося пояснити волатильність (мінливість) ринку цінних паперів. Вони показали, що на різних часових проміжках діють різні закони: на коротких — класичні ринкові уявлення, засновані більше на математиці і логіці, а на більш довгих — психологічні особливості мислення і дій людей, що змінюють до невпізнанності «чисту» ринкову картину.

Про те, що сьогодні достатньо чітко простежується тенденція зближення предметної галузі дослідження таких наук, як економіка,

політологія, соціологія, психологія, антропологія, свідчить значна кількість відомих праць нобелівських лауреатів (*див. дод. А*). На це звертають увагу й вітчизняні вчені, обґрунтовуючи справедливість гіпотези розвитку гуманізації економічних теорій та пов'язану з нею необхідність полідисциплінарного підходу до вивчення економічних явищ та процесів [64].

З цього приводу в своєму автобіографічному нарисі Г. Саймон [17] дуже влучно відзначив, що необхідно сприяти тісній взаємодії вчених різних (природних і суспільних) наук, щоб вони могли спільно докладати свої зусилля, спеціальні знання та вміння до тих багатьох складних суспільних питань, які вимагають різних типів мудрості.

Також актуальність переходу на поведінкову модель управління персоналом виробничих організацій доведена й вітчизняними вченими. Зокрема, М. Дороніною та В. Ковальновою було проведено аналіз думок вчених, які працюють над проблемами в даній предметній галузі менеджменту (вісім докторів та вісім кандидатів економічних наук), а також спеціалістів, що мають справу з управлінням персоналом (102 співробітники системи управління ВАТ «Турбоатом»), на предмет визначення актуальності поведінкових аспектів управління персоналом виробничих організацій. На основі оцінки потужності колективної думки [71, с. 32] було виявлено, що досить високе значення актуальності (94 % респондентів) одержала необхідність змін в управлінні персоналом, що свідчить на користь інтенсивного освоєння і використання категорії «поведінка» в менеджменті. Високу оцінку (81 %) одержали запитання щодо необхідності формування еталона поведінки шляхом розроблення етичного кодексу й запитання щодо необхідності розробки науково-методичного забезпечення управління поведінкою. Це підтверджує необхідність та доцільність вибору предметом нашого дослідження категорії «трудова поведінка» (далі ТП) та, відповідно, «управління трудовою поведінкою працівників».

Отже, найбільш характерною ознакою сучасної науки є поглиблення міждисциплінарності досліджень предметної галузі. Як ми бачимо, ця тенденція не минула і економічну сферу людської діяльності, в теоретичних дослідженнях якої з'явилися такі напрями, як економічна соціологія, економічна психологія, соціологія та психологія праці, соціологія та психологія управління. До традиційних об'єктів економіки (товар, труд, фінанси) додаються феномени, що мають соціально-психологічну природу (цінності культури, потреби, внутрішнє задоволення, якість життя, сила волі), виникають міждисциплінарні інтегровані категорії – економічний

вибір, економічна свідомість, економічна культура, соціально-економічна відповідальність, економічна поведінка, із виділенням у її складі трудової, монетарної, споживчої та інших видів поведінки (див. рис. 1.2). Саме поведінкова компонента, яка чинить величезний вплив на ефективність суспільної праці та дає можливість застосування в управлінні нею соціально-психологічних методів та неформальних (логіко-інтуїтивних) важелів, сьогодні привертає найбільшу увагу науковців різних наукових напрямів.

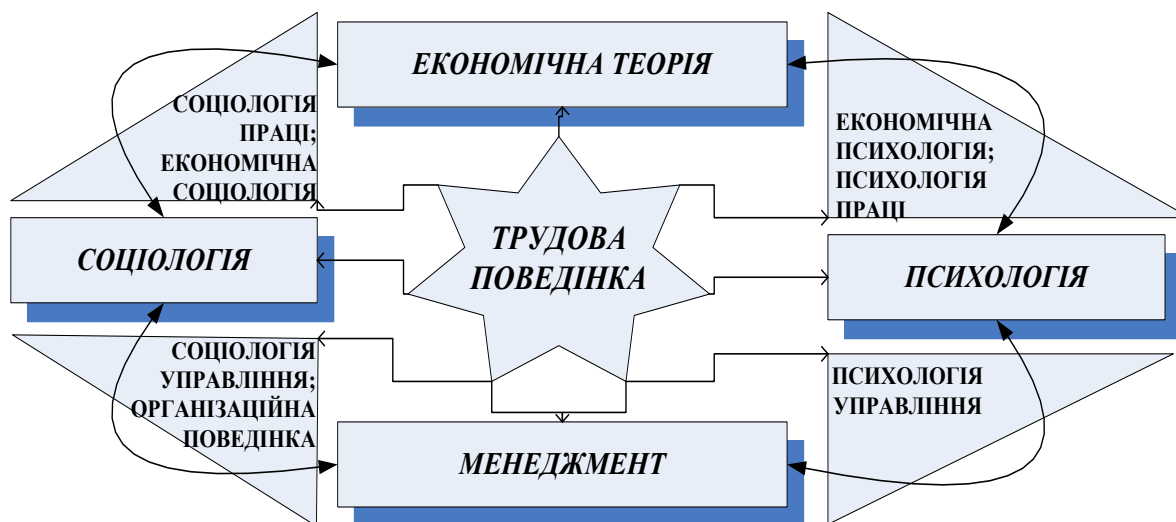


Рис. 1.2. Трудова поведінка як предмет дослідження різних наук
Джерело: складено на основі [71].

Трудова активність людини відіграє вирішальну роль в процесі праці. Тривалий час вона досліджується представниками різних наукових напрямів (філософії, історії, економіки і т.д.). Як відомо, трудова активність складається із трудової діяльності та ТП, причому остання входить в трудову діяльність як найважливіший компонент (див. рис. 1.3). Це визначає об'єктивну необхідність міждисциплінарного дослідження поведінки суб'єктів трудової діяльності як однієї з форм трудової активності працівників.

Трудова діяльність — це одна з форм людської діяльності, спрямована на перетворення природного світу і створення матеріальних й духовних благ [88, с. 20]. У структурі трудової діяльності виокремлюють: предмети праці — ті матеріали (метал, глина, камінь, пластмаса та ін.), на перетворення яких спрямована трудова діяльність; засоби праці — всі пристрої, прилади, механізми, обладнання, енергетичні системи та ін., за допомогою яких піддаються перетворенню предмети праці; технології праці — прийоми і способи, що застосовуються в процесі трудової діяльності; продуценти трудових

замислів і дій — люди, які свідомо ставлять цілі на виробництво певних благ та оживляють, одухотворяють і спрямовують трудовий процес через власні дії та вчинки, тобто ТП.

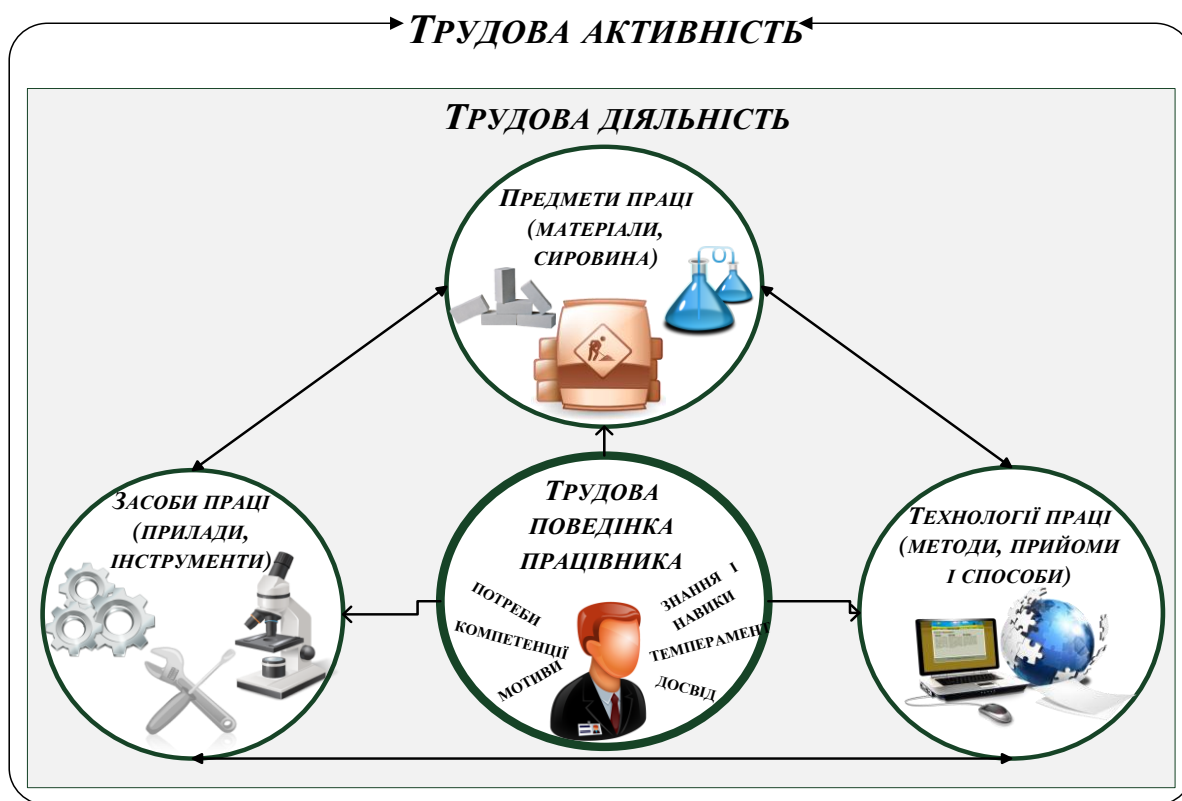


Рис. 1.3. Трудова поведінка працівника як складова трудової активності

Джерело: складено на основі [216, 217].

Кожне підприємство — це соціально-економічна система мікрорівня. Для управління такою системою закономірно постала необхідність вибудови не лише економічно вигідного, а й соціально орієнтованого менеджменту, застосування нових методологічних підходів, нової категоріальної «мови». За висновками А. Дороніна, «управління поведінкою персоналу в першу чергу слід позиціонувати відносно таких наукових напрямів, як менеджмент, управління персоналом, теорія організацій, теорія інтелектуального капіталу, теорія мотивації, організаційна поведінка. Сутність даного управління можна визначити як вплив на характер поведінки працівників, колективів організації через введення в дію певної системи факторів» [69, с. 24]. За таких умов, найбільш доцільним, на нашу думку, для упорядкування людського фактора на виробництві є застосування саме поняття «управління трудовою поведінкою працівників» (див. рис. 1.4).

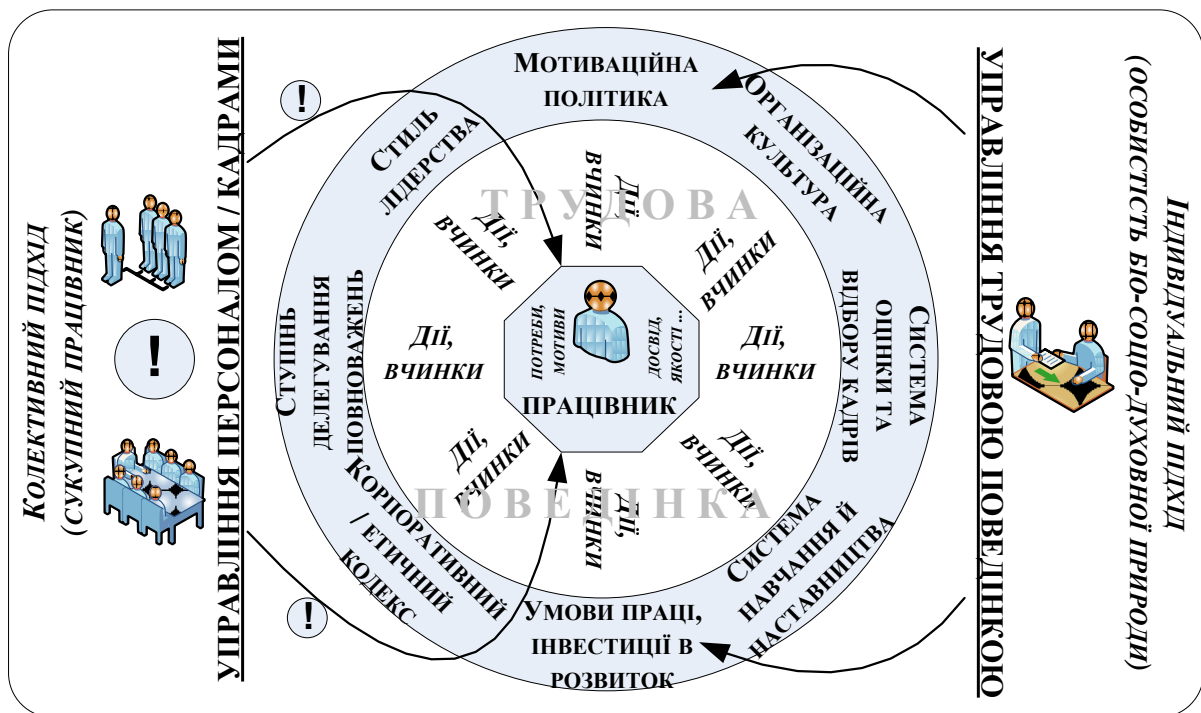


Рис. 1.4. Особливості підходів «управління персоналом» та «управління трудовою поведінкою працівників»
 Джерело: авторська розробка.

Означена категорія відповідає принципу гуманізації праці та є більш особистісно-сфокусованою, індивідуалізованою, ніж «управління персоналом / кадрами», де персонал є сукупним поняттям, а методи управління розраховані не на окремого працівника, а на сукупність працівників, що класифікуються за видами виконуваної роботи (управлінський, обслуговуючий і т.д.).

Спираючись на вже існуючі дослідження М. Дороніної, яка визначає найсуттєвіші відмінності між управлінням кадрами та управлінням людськими ресурсами, та доповнюючи бачення автора, визначимо, чим управління ТП відрізняється від вищезазначених категорій (див. табл. 1.1).

Сьогодні головна мета керівництва — пробуджувати в людях їх найкращі якості, зокрема, здатність і бажання оперативно відгукуватися на будь-які зміни, ініціювати ці зміни, робити свій внесок у вирішення стратегічних та оперативних завдань. Головною метою управлінців стає підвищення трудової активності працівників у формі ТП, за рахунок задоволення їх потреб, гармонійного розвитку та зростання мотивації до високоякісної самовідданої праці. Це свідчить про безумовну актуалізацію поведінкового підходу до управління людською складовою підприємств (див. рис. 1.5).

Таблиця 1.1

Різниця між підходами, що застосовуються для розуміння
«людини в економічній системі»

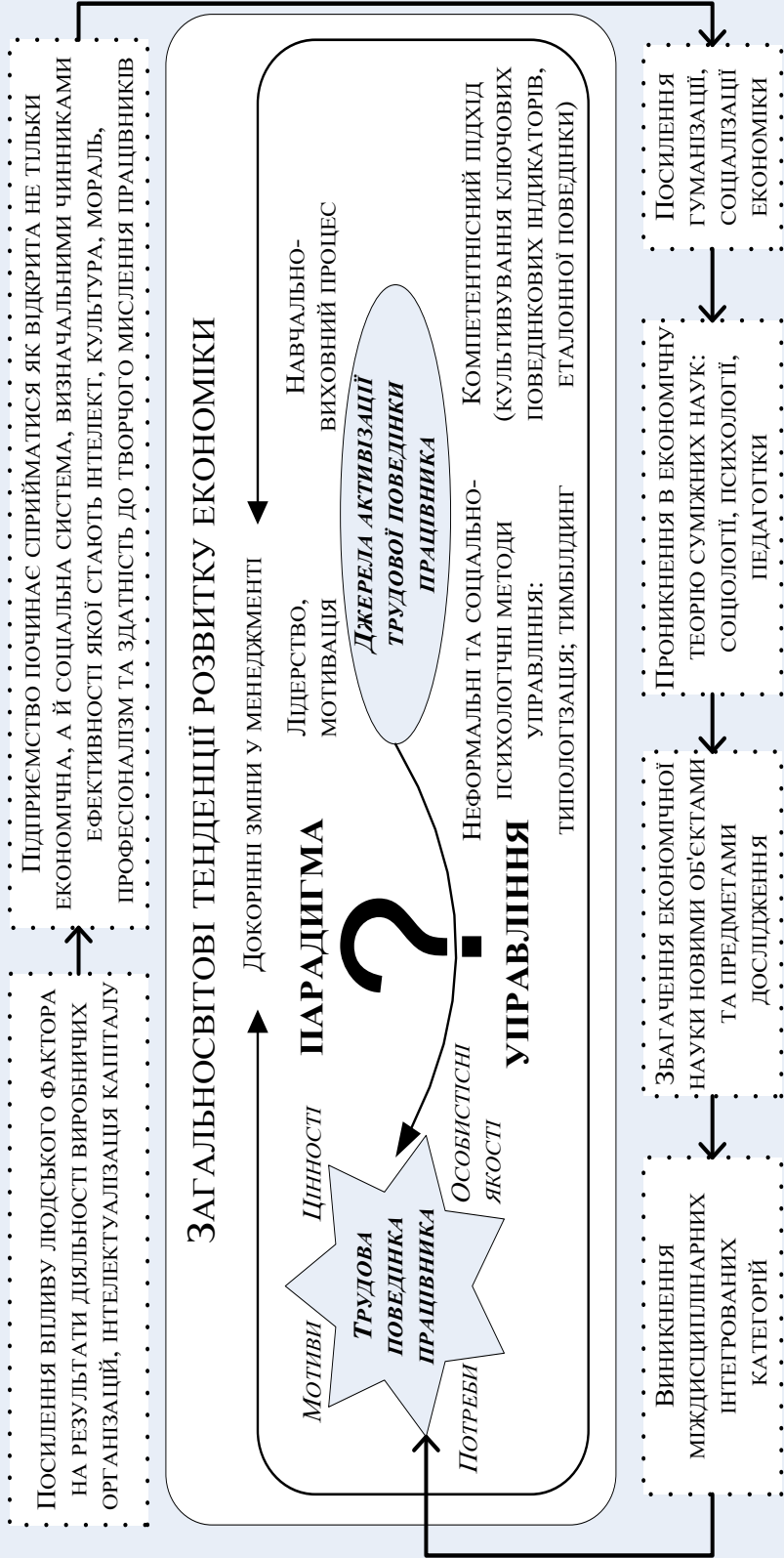
| Критерії оцінки | Управління кадрами / персоналом | Управління людськими ресурсами | Управління трудовою поведінкою працівників (курсив – бачення автора) |
|-------------------------|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Предметна категорія | Персонал - особовий склад установи, підприємства, фірми або частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи; Кадри – основний (штатний) склад працівників установи, підприємства [36] | Людські ресурси - специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку — це працівники, що мають певні професійні навички й знання та можуть використовувати їх у трудовому процесі [48] | <i>Трудова поведінка - сукупність дій та вчинків працівника, рушійною силою яких виступає відчуття потреб, віддзеркалених у психіці людини, бажання досягти кінцевого необхідного результату виходячи із власних знань, умінь та можливостей, а також із ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі</i> |
| Ставлення до працівника | Джерело витрат. Співробітники – це фактори виробництва, і з ними поводяться як із шаховими фігурами | Актив підприємства, що має цінність та потребує інвестицій. Співробітники – це об’єкт корпоративної стратегії, фактор переваг у конкурентній боротьбі, об’єкт інвестицій фірми | <i>Біо-соціо-духовна особистість. Співробітники – продуценти усвідомлених, соціально значущих дій та вчинків, обумовлених особистісними якостями працівника, заданими умовами праці та функціональними обов’язками</i> |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------|---|--|---|
| Підхід | Колективний; тактичний, реактивний | Індивідуалістичний (до менеджерів); стратегічний | Особистісно-орієнтований підхід; <i>цілісний (направлений на всі рівні потреб), системний (впорядкування трудової поведінки взаємопов'язаними важелями)</i> |
| Концентрація уваги | Рядові працівники | Менеджери | Весь кадровий склад, тому що поведінка лідера найчастіше є прикладом для його підлеглих |
| Координація управління | Вертикальне управління підлеглими | Горизонтальне управління й формування команд | Оперативне горизонтальне управління; <i>самоорганізація і самоуправління поведінкою, поєднання централізованості та демократичності управління</i> |
| Концентрація управління | Централізована кадрова функція у відділі кадрів – спеціалісти планують, мотивують і т. ін.; персоналом управляють лінійні керівники | Децентралізована кадрова функція в лінійному управлінні. Останнє несе відповідальність за управління всіма ресурсами підрозділу та досягнення цілей. Спеціалісти з персоналу підтримують лінійних менеджерів | Взаємна відповідальність і прояв ініціативи на всіх рівнях компанії, са-моменеджмент |
| Мета | Забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час та звільнення незатребуваних | Поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів зі стратегією і цілями компанії | <i>Підвищення трудової активності у формі трудової поведінки за рахунок задоволення потреб працівників, їх гармонійного розвитку та зростання мотивації до високоякісної самовідданої праці</i> |

Джерело: удосконалено та доповнено на основі [67, с. 310, 36].

ДИНАМІЧНЕ НЕПЕРЕДБАЧУВАНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, НЕСТАБІЛЬНИЙ СТАН РИНКУ, НЕСТІЙКІ СОЦІАЛЬНІ ПРОЦЕСИ



СТРІМКЕ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І КОМУНІКАЦІЙ, ЗМІНА КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ

Рис. 1.5. Актуалізація поведінкового підходу до управління людською складовою підприємств
Джерело: авторська розробка.

Основою будь-якого дослідження має бути певна парадигма (концепція). Розглядаючи категорію «трудова поведінка», ми взяли за основу концепцію соціокультурної ідентичності, концепцію ефективності праці в православній цивілізації і базові уявлення про потреби людини, сформовані в християнській антропології (див. табл. 1.2). Більш змістовно обґрунтування вибору даної парадигми та означених потреб буде розглянуто в наступному параграфі роботи.

В процесі управління ТП працівників постає гостре питання вибору сукупності принципів (правил), методів, концептуальних основ, відповідно до яких буде здійснюватися даний управлінський вплив. Необхідно зазначити, що подальший пошук ефективних шляхів управління ТП працівників ми будемо здійснювати відповідно до парадигми домінуючого впливу на її формування, реалізацію та розвиток духовно-моральних та соціокультурних детермінант.

Таблиця 1.2

Ієрархія потреб людини, складена за принципом соціокультурної ідентичності, сформованої в межах православної цивілізації

| Рівень потреб | Категорія потреб (архімандрит Платон (Ігумнов) [23]) | Класифікація потреб (Компанієць В.В. [99]) |
|---------------------------|--|--|
| Духовний | Вищі (релігійні, пізнавальні, етичні та естетичні) | Духовно-моральні |
| Душевний | | Соціальні-служіння |
| | | Творчі |
| | Егоцентрично-особисті | Соціально-психологічного комфорту |
| | | Досягнення (влада, успіх, визнання) |
| Тілесний (самозбереження) | Вітально-органічні | Безпеки |
| | | Базові |

Джерело: складено на основі [23, 99].

Обґрунтування значущості в соціально-економічному розвитку позаекономічних чинників сьогодні знаходить відображення в роботах зарубіжних вчених – В. Багдасаряна, С. Сулакшина й В. Якуніна [245], І. Гундарова [50], О. Міняйло [39], О. Платонова [142] та вітчизняних вчених – Д. Богині й М. Семикіної [34], М. Дороніної й Л. Сасіної [70], Г. Задорожного [78], М. Іващенко [85], В. Компанієць [98, 99], О. Новікової [128], І. Назарова [125], В. Смакоти [194].

Відповідно до закону соціокультурної ідентичності успішність розвитку економіки тієї чи іншої цивілізації, країни, що належить їй, залежить від відповідності соціально-економічної моделі розвитку країни культурі цієї цивілізації [99]. Тому соціально-економічний розвиток держави, її економічна політика й культура повинні розроблятися з урахуванням і за правилами розвитку її цивілізації й культури [245, с. 8]. Те саме стосується й моделі праці, що склалася у свідомості суспільства, і реальної практики трудових відносин, які в ідеалі повинні відповідати цивілізаційним характеристикам, зокрема, й системи управління ТП працівників.

Категорія «трудова поведінка» інколи ототожнюється із такими категоріями, як «виробнича поведінка» та «організаційна поведінка» особистості. Таке порівняння насправді є помилковим. На нашу думку, серед всіх інших різновидів соціально-економічної поведінки (монетарної, споживчої, посередницької, підприємницької, дистрибутивної, інвестиційної та ін.) ТП виділяється завдяки таким, притаманним їй ознакам, що наведені на *рис. 1.6*.

«В контексті інтересів і цілей виробничої організації суб'єкт, що виконує функціонально і технологічно обґрунтовані дії, оцінюється з точки зору оптимуму досягнення очікуваного від нього результату» [242, с. 404]. Тому від того, наскільки ТП, як виконавчий бік трудової діяльності, відповідатиме бажаному для підприємства (необхідному) типу поведінки, залежатиме ефективність діяльності всього виробництва. Однак, за людськими вчинками та діями, що зовні схожі, можуть ховатися досить різні спонукальні сили та сенс, вкладений працівником в об'єктивний зміст праці.

Процес самоусвідомлення кожної людини постійно перебуває у динаміці, отже, і формування ТП також підлягає впливу звідусіль і повсякчасно.

Багатоманітність закладених у ТП особистісних потреб, стимулів та мотивів, що зрештою і визначають її особливості, ускладнює теоретичний аналіз цього надскладного явища. Тому процес визначення поняття ТП, яке б найкраще розкривало її сутність та зміст, є незавершеним. На основі проведеного аналізу та узагальнення наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених [19, 25, 26, 30, 38, 54, 77, 107, 112, 116, 123, 140, 171, 181, 200, 206, 209, 220, 222, 234, 243] ми виділили *три основні підходи* до визначення дефініції ТП: *за сутнісним розумінням* – ТП як самовизначення, самоідентифікація; *за характером прояву* – ТП як реакція, динамічний прояв; *за структурно-функціональним змістом* – ТП як комплекс дій та вчинків (*рис. 1.7*).

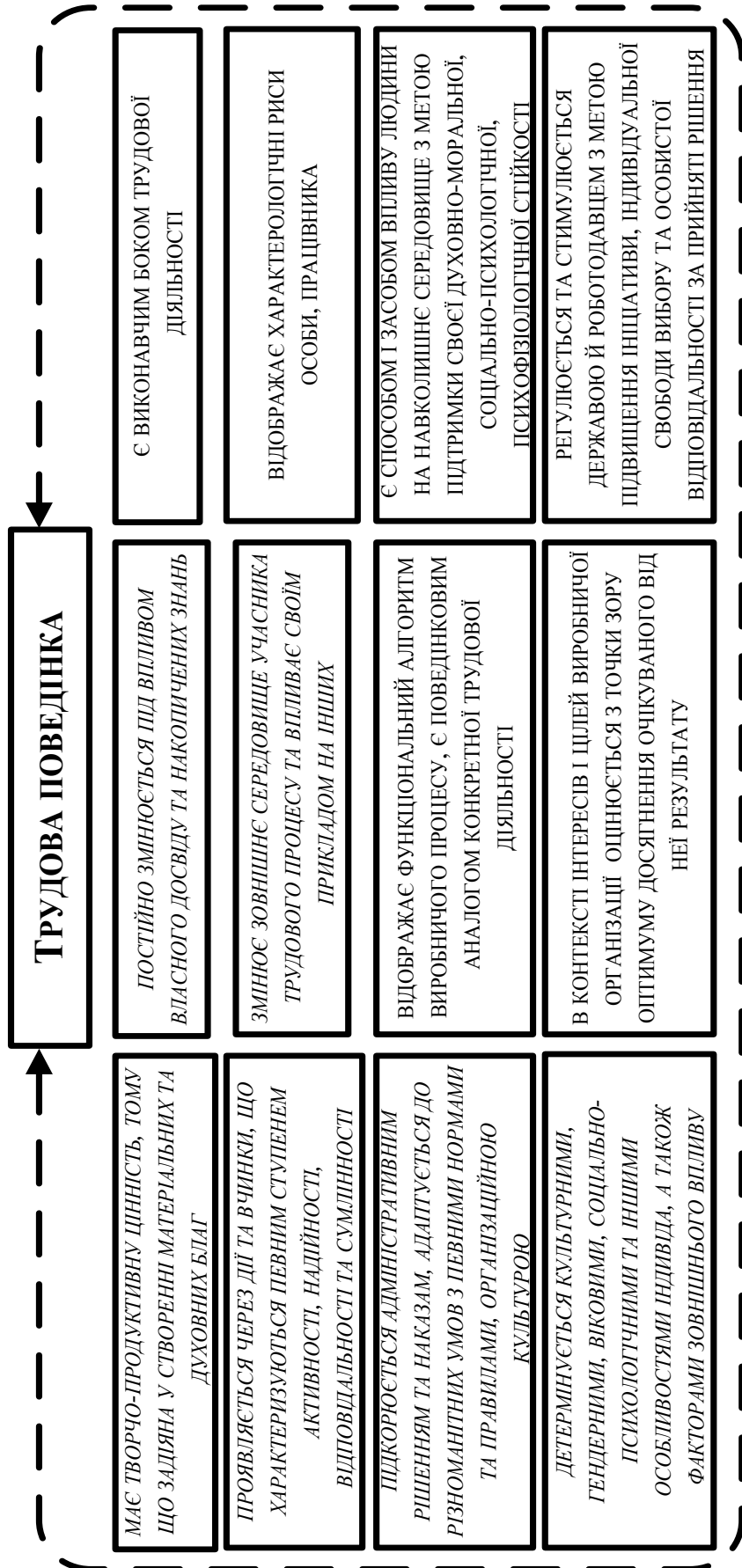


Рис. 1.6. Особливості та характерні ознаки трудової поведінки працівників
Джерело: складено на основі [112, 242] (авторський внесок зображено курсивом).

Існуючі підходи до визначення категорії «ТРУДОВА ПОВЕДІНКА»

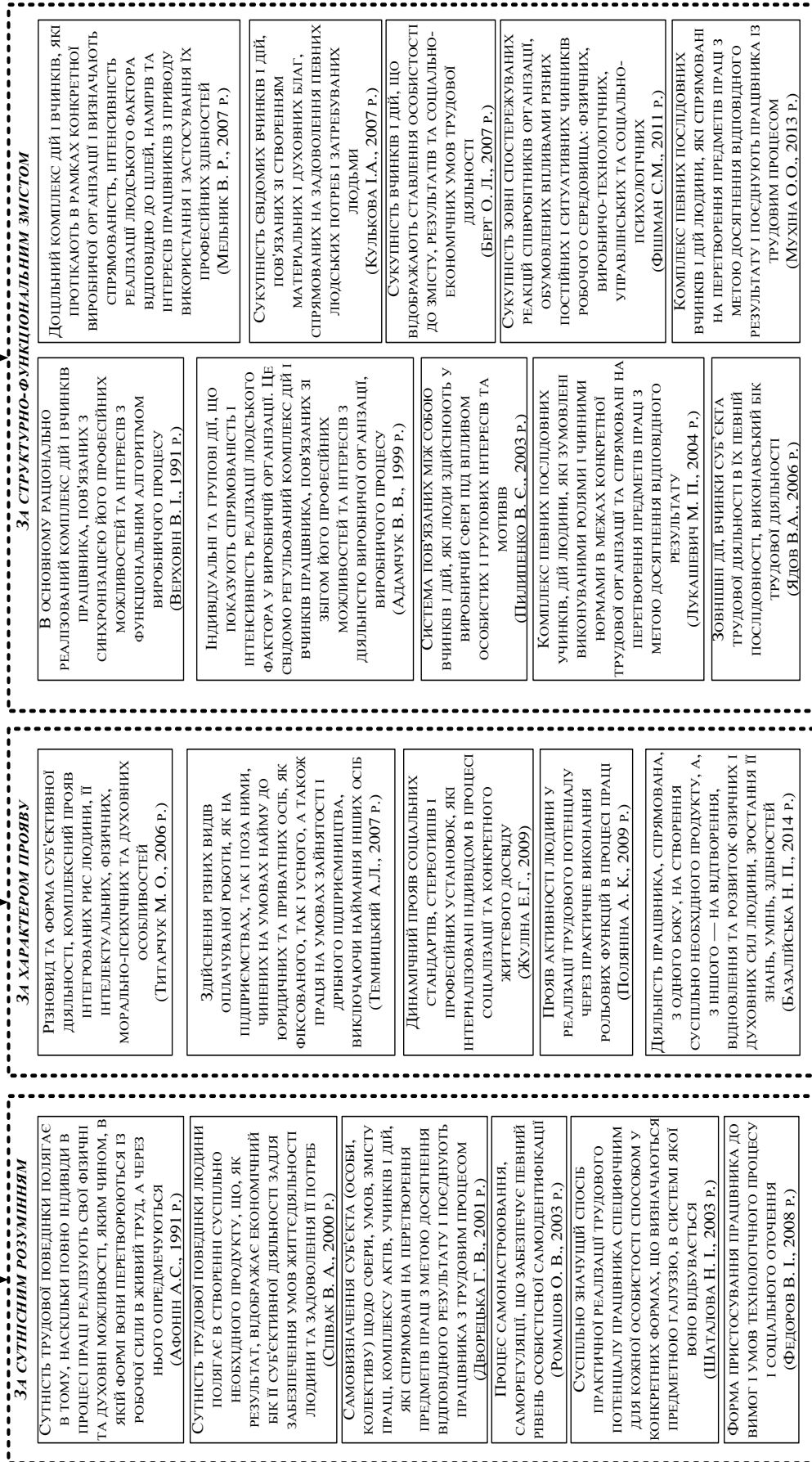


Рис. 1.7. Класифікація існуючих підходів до визначення категорії «Трудова поведінка»

Джерело: авторська систематизація.

Як бачимо з *рис. 1.7*, деякі автори [25, 54, 181, 200, 220, 234] підкреслюють, що ТП полягає в можливості реалізації трудового потенціалу, фізичних, духовних особливостей працівника, його самовизначення у формі пристосування по відношенню до умов та змісту трудового процесу – це сутнісне розуміння ТП, її бачення зсередини. Інші автори [26, 77, 171, 206, 209] сходяться на думці, що ТП – це не процес ідентифікації працівника з трудовою діяльністю, а реальна проекція всіх рис людини у процес праці, активний бік її діяльності – це підхід до визначення ТП за характером її зовнішнього (реакційного) прояву. Ще одна частина авторів [19, 30, 38, 107, 112, 116, 123, 140, 222, 243], більш заглиблюючись у процес реалізації ТП, розглядають її за структурно-функціональним змістом як комплекс дій, вчинків, рухів, жестів різної спрямованості. Але жоден з авторів не розглядає ТП з точки зору основних передумов її формування, її рушійних та координуючих сил.

На нашу думку, такими силами можуть бути визнані потреби людини, які спочатку перетворюються в інтерес до предметів, що можуть задовольнити потреби, а потім набувають форми цінності. Властивість предмета задовольняти певну потребу сприймається людиною як позитивна значущість даного об'єкта.

Ціннісні орієнтації програмують діяльність людини на тривалий час, визначають основний тип поведінки особи. Ціннісної ознаки предмет набуває не лише через свої об'єктивні властивості та якості.

Індивід оцінює предмет, не тільки співвідносячи його прямо і безпосередньо зі своїми потребами та інтересами (які він може не зовсім усвідомлювати, знати, розуміти), але й орієнтується на поширені у культурі й суспільній свідомості ціннісні критерії. Синтез цих двох складових і визначає майбутню спрямованість індивіда.

Виходячи із вищезазначеного та опираючись на дослідження фахівців у сфері соціології та економіки праці [19, 35, 77, 242], ми сформулювали власне визначення поняття «трудова поведінка» у вузькому та широкому розумінні.

У вузькому розумінні, трудова поведінка – це сукупність дій та вчинків людини, рушійною силою яких виступає відчуття потреб, віддзеркалених у психіці людини, бажання досягти кінцевого необхідного результату, виходячи із власних знань, умінь та можливостей, а також із ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі.

В. Мельник, у своєму визначенні цього поняття, підкреслює, що вчинки та дії, як прояв ТП, повинні протікати в рамках конкретної виробничої організації [116]. Загальносвітова тенденція розвитку

фрілансу (вільна робота на відстані без юридичного оформлення зобов'язань сторін) надзвичайно поширена серед дизайнерів, копірайтерів, програмістів, веб-аналітиків, сео-оптимізаторів, адміністраторів соціальних мереж та інтернет-магазинів, фахівців з 3-D моделювання та ІТ-технологій, спеціалістів з коригування тексту, верстальників поліграфічної продукції, перекладачів тощо. При цьому роботодавець та працівник можуть знаходитися в різних містах або країнах, тому спілкування із замовником з приводу отримання завдання та прийняття готової роботи відбувається за допомогою електронної пошти або спеціального програмного забезпечення - skype, ICQ та ін.), збільшення кількості професій, що дають змогу працювати віддалено із застосуванням телефонного та інтернет-зв'язку, свідчить про те, що реалізація ТП може виходити далеко за межі конкретного виробничого середовища. Тому ми категорично не погоджуємося з думкою автора і зазначаємо, що ТП реалізується у всьому просторі життєдіяльності людини, у т.ч. у соціально-економічних відносинах на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Труд як доцільна, свідома діяльність людини спрямований на задоволення потреб індивіда і суспільства в цілому. Але потреби можуть бути не єдиними джерелами формування ТП. До них долучаються і такі фактори, як морально-етичні норми, цінності та традиції культури, особливості виховання, прийняті в суспільстві, які також відтворюються у ТП працівника. Провівши з'єднуючі містки між категоріями «праця, потреби, цінності, виховання», ми сформувавши нове визначення поняття «трудова поведінка» у широкому розумінні, яке сформувалось на межі поєднання трьох наукових напрямів: економіки праці, соціології та психології.

Отже, трудова поведінка – це процес перетворення навколишнього світу людиною за допомогою самостійних, усвідомлених дій та вчинків, що мають активний, творчий та продуктивний характер в залежності від фізичного, духовно-морального, соціально-психологічного, інтелектуального та професійного рівня її розвитку і визначаються домінуючими цінностями і потребами на рівні особистості, групи (організації) та суспільства в цілому.

Розглядаючи трудову поведінку працівника як явище в довгостроковій та короткостроковій перспективі, можна зробити висновок, що визначальний вплив на неї, в першому випадку, чинять внутрішні установки, як загальна орієнтація людини на певний соціальний об'єкт, що передує дії і виражає схильність діяти тим чи іншим чином щодо даного соціального об'єкта, а в другому випадку - психічні стани як емоційно насичені явища.

Отже, в залежності від стабільності прояву ТП, ми пропонуємо розрізняти *короткострокову* (нетривалу) ТП – одномоментні пориви, рухи, дії, спонтанні вчинки в процесі трудової діяльності, керовані емоційно-психологічними станами працівника, що виникають під впливом життєвих обставин, настрою, стану здоров'я, екстремальних непередбачуваних ситуацій і т.д. та деформують раціональні або звичні схеми, моделі та типи ТП, та *довгострокову* (відносно стабільну) ТП – сталий вияв свого ставлення до трудового процесу, керований внутрішніми установками та професійним досвідом людини.

Прикладом довгострокового ціннісно-мотиваційного орієнтування ТП можуть служити такі принципи: «не нашкодь життю людей», «не вкради» тощо. Короткострокова ТП завжди залежить від того, в якому стані перебуває працівник на даний момент часу. Сьогодні продуктивність праці людини може підвищитись на фоні піднесеного настрою, гарної звістки, а завтра, наприклад, вона не зможе сконцентруватися на своїй роботі, бо в неї вдома хтось захворів. Серед зазначених станів також мають місце стан ейфорії або тривожності, стан апатії або натхнення, стан бадьорості або втоми та ін.

Довгострокову та короткострокову ТП можна розуміти як окремі види ТП, виділені за часовою класифікаційною ознакою в залежності від її тривалості, або ж як структурні елементи цілісного поняття «трудова поведінка». Узагальнюючи та доповнюючи бачення В. Верховіна [38], І. Кулькової [108], М. Лукашевича [112], структуру ТП з урахуванням власних доповнень ми зобразили на *рис. 1.8*.

На *рис. 1.8* показано, що короткострокова ТП, спровокована емоційно-психологічними станами, може бути лише неусвідомленою, в той час як короткострокова ТП, викликана вимушеними обставинами (ситуативна), може бути і усвідомленою, коли працівник навмисно та виважено приймає не характерні для нього рішення та дії. І навпаки, довгострокова ТП є завжди усвідомленою, але за багато років звичка поводити себе певним чином вже стає закономірністю для працівника, тоді певний тип ТП стає вродженим, тому переходить у несвідоме, стає стилем життя. Найістотніше це проявляється на духовно-моральному та професіональному рівні розвитку якостей, вмінь та навичок працівника. Даним розмежуванням ТП на види ми підкреслюємо необхідність орієнтації на діагностику довгострокової ТП та потреб і цінностей працівника, що її формують при плануванні заходів управління.

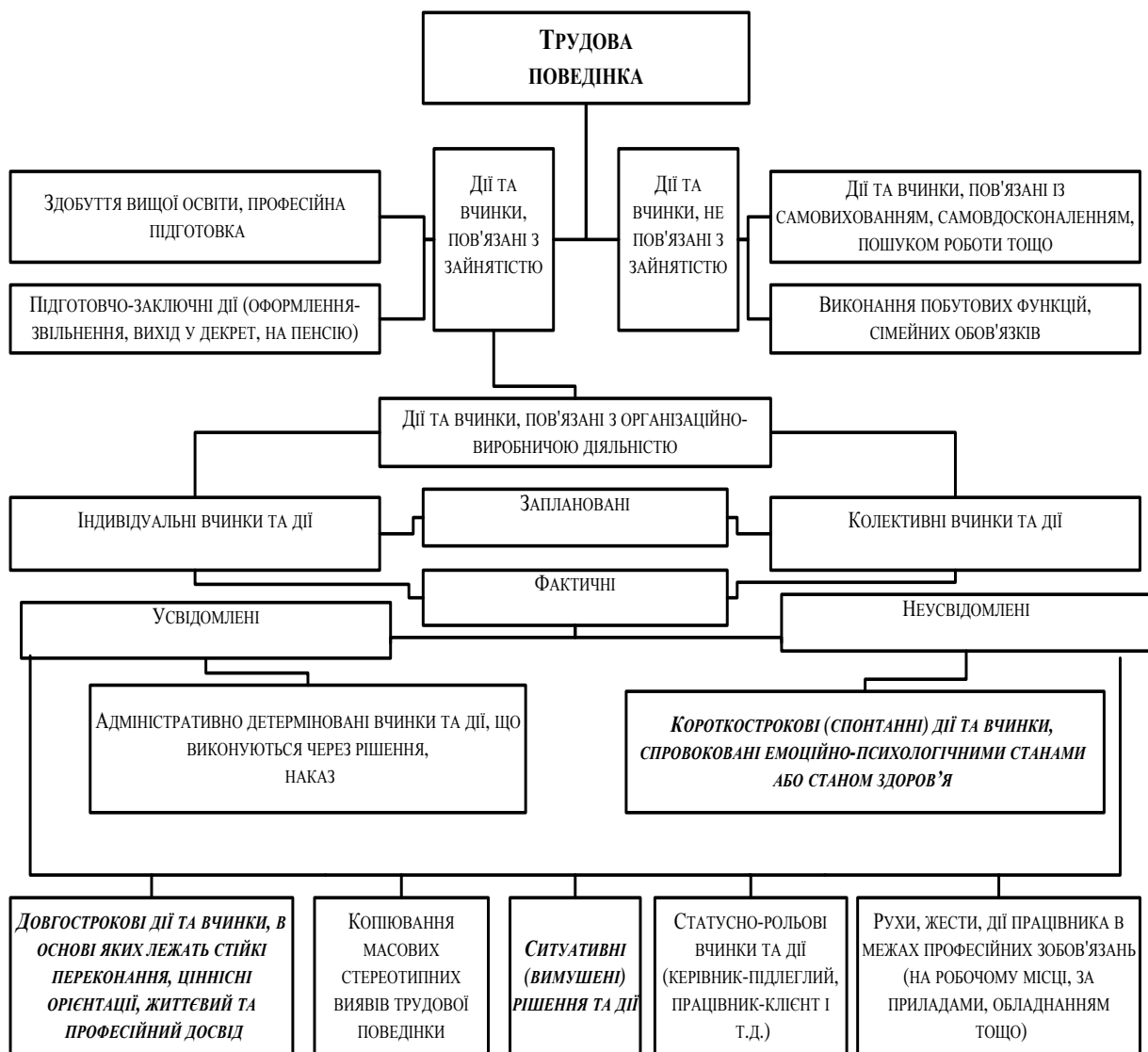


Рис. 1.8. Структура трудової поведінки

Джерело: узагальнено та доповнено на основі [38, 108, 112] (авторський внесок зображено жирним курсивом).

На перший погляд може здатися, що зміст ТП працівника повинен бути закладений в його посадовій / робочій інструкції, тобто обумовлений позицією, яку займає працівник на підприємстві, та розумінням власних функціональних обов'язків, і тому жодних зайвих методів та важелів для управління ТП на підприємстві застосовувати вже не потрібно. Натомість, розглядаючи теорію поведінки особистості в організації, А. Кібанов наголошує, що «ефективна для організації поведінка її співробітників проявляється в тому, що вони надійно і сумлінно виконують свої обов'язки, готові в ім'я інтересів справи в умовах мінливої ситуації виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткові зусилля, проявляючи активність та знаходячи можливості для співпраці» [217, с. 472].

Отже, створення в колективі атмосфери творчого настрою та ентузіазму становить сутність управління ТП працівників. За таких умов вона з байдужої чи опосередкованої має можливість перетворитися на сумлінну, цілеспрямовану.

Вміння індивідуально працювати з людьми, беручи до уваги їх природні та особистісні якості, створювати умови для реалізації їх природних талантів та професійних умінь – це запорука ефективного управління ТП працівників.

Також необхідно підкреслити, що типова посадова / робоча інструкція, яка є документом, що регламентує виробничі повноваження та обов'язки працівника, складається з декількох розділів (елементів). З-поміж всіх структурних елементів означеного документа найслабкішим місцем, на нашу думку, є розділ «Права». Як відомо, права – це певний звід можливостей та свобод учасників соціального життя, яким притаманна нормативність та формальна визначеність в офіційних джерелах [207]. Бажання реалізувати або не реалізувати права, які зазначені в посадовій інструкції, – це особистий вибір кожного працівника. Важливо, щоб кожен працівник розумів та коректно застосовував свої права, від чого великою мірою залежить ефективність ТП. Необхідно підкреслити, що саме в правах посадових інструкцій наведені такі пункти, що впливають не на напрям цілеспрямованості ТП працівника, а на її якість. Права можуть бути такими: вносити пропозиції щодо удосконалення роботи; залучати інших працівників для більш якісного виконання поставлених завдань; вимагати у керівництва сприяння у виконанні своїх обов'язків; не допускати виконання робіт на несправному обладнанні та ін.

Тому, незважаючи на те, що посадові інструкції відіграють величезну роль в процесі організації праці, в раціональному розподілі трудового навантаження на працівників, в структурних внутрішньовиробничих зв'язках та в підтримці трудової дисципліни, застосовувати їх як джерело активізації прояву винахідливості, залученості працівників на підприємстві не можна. Окремо необхідно враховувати, що посадова інструкція розробляється не для конкретного працівника, а для певної посади. Вона знеособлена і регламентує виконання робіт на даній посаді незалежно від того, яка людина і з якими якостями її займатиме.

Перше, що говорять про посадові інструкції самі співробітники - це бюрократичний елемент. Словник визначає слово "бюрократія" так: "надмірна турбота про формальності, канцелярські умовності, на шкоду суті справи". І це визначення підходить для загальноприйнятої форми посадової інструкції [132].

Оскільки проблема управління ТП працівників є міждисциплінарною, то методологічно досить складно визначити це поняття. У спеціальній літературі існує багато визначень понять «поведінка», «працівник», «управління» та, на жаль, рідко зустрічається визначення такого цілісного поняття, як «управління трудовою поведінкою працівників».

О. Громова та Г. Латфуллін в управлінні поведінкою персоналу вбачають «систему заходів щодо формування принципів, норм поведінки індивідів в організації, яка дозволяє досягти поставлених цілей в задані терміни і з допустимими витратами» [131, с. 243]. Подібна думка простежується і в роботах Н. Базалійської [28, с. 153], яка під управлінням ТП розуміє «цілеспрямований вплив організації на суб'єкта трудової діяльності, який реалізує свої професійні можливості для задоволення власних потреб, виконання завдань виробничого процесу і досягнення загальних цілей підприємства».

Означені дефініції не надто відрізняються від класичного трактування терміну «управління персоналом», під яким розуміють «цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації» [216, с. 81].

Точніше, на нашу думку, передають сутність даного поняття визначення інших авторів. Зокрема, як зазначає А. Доронін: «Стратегічне управління поведінкою передбачає активізацію творчості та інтуїції співробітників для того, щоб швидко та адекватно реагувати на зміни умов діяльності. Це творчий процес перманентного формування системного менеджменту конструктивних діяльнісно-поведінкових реакцій персоналу на зміни в зовнішньому середовищі для підтримки взаємовигідної взаємодії з ним» [68, с.71]. Тобто це створення передумов для активного включення всіх працівників у реалізацію завдань організації, у пошук найкращих шляхів досягнення цілей. Це змушує сприймати організацію як систему, що має якість цілеспрямованості, яка породжується із прагнень людей, які до неї входять. Тому найбільш доцільно для управління ТП застосовувати механізми впливу через впровадження в практику освітньо-виховних і соціально-психологічних важелів.

Досить змістовне визначення поняттю управління ТП персоналу дають М. Дороніна та А. Полубєдова; воно полягає в «процесі формування та впорядкування керівником колективу взаємин між членами колективу, членами колективу і керівником, що набувають

форм кооперації, конкуренції або переговорів, з використанням інструментів і технології непрямого впливу на активізацію соціально-орієнтованих унікальних вчинків підлеглих, які генеруються нестандартною ситуацією в роботі, метою яких є узгодження професійних знань, умінь, навичок, (компетентності) та інтуїції працівників та змісту нестандартних трудових операцій (компетенцій) на їх робочих місцях, і забезпечують швидку та ефективну реакцію колективу на проблемну ситуацію в роботі» [65, с. 42].

За визначенням О. Мухіної, управління ТП – це «сукупність впливів на характер вчинків і дій людей з метою їх упорядкування, збереження їх якісної специфіки, удосконалення і розвитку для досягнення відповідного результату» [123].

Особисто ми, враховуючи специфіку концептуальної основи нашого дослідження, під управлінням трудовою поведінкою працівників пропонуємо розуміти *«цілеспрямований вплив, який здійснюється суб'єктом управління на дії та вчинки працівників з метою приведення їх до бажаного рівня активності, надійності, відповідальності та сумлінності, що визначаються за кількістю та якістю виконуваної роботи та прагненням працівника до самовдосконалення і безперервного гармонійного (мораль, культура, інтелект, професіоналізм) розвитку»*.

В цьому сенсі, на нашу думку, важелями управління ТП працівника можна вважати *«будь-які інструменти (засоби, методи) впливу на окремих працівників з метою здійснення координації їх дій та вчинків у процесі трудової діяльності, тобто це реальні механізми реалізації управлінських рішень»*, мова про які піде в наступному розділі. Необхідно підкреслити значущість як загальноновизнаних у сфері організацій, так і найбільш прогресивних (соціально-психологічних, освітньо-виховних, особистісно-орієнтованих) важелів в управлінні ТП, що змушують спеціалістів в їх пошуку звертатися до психології, соціології, антропології. З цього приводу В. Верховін зазначає, що *«слід вважати, що економічні дослідження реальної виробничої поведінки в тому випадку, коли вони виходять за межі максимізаційних методів і процедур, починають використовувати принципи аналізу інших наук, у тому числі і соціології, так як їм «не вистачає повітря»»* [242, с. 399].

У власному визначенні ми підкреслюємо, що нашою принциповою позицією, через призму якої далі буде розглядатися система управління ТП, є соціально-психологічний та соціокультурний підхід до персоналу, заснований на концепції

«працівник – це не ресурс, а неповторна особистість триєдиної природи: біологічної, соціальної та духовної». Тому пошук нових та дієвих методів управління ТП доцільно проводити через персональну роботу з кожним окремим працівником.

1.2. Соціокультурний фактор як основний в системі факторів детермінації трудової поведінки

В залежності від конкретної трудової ситуації — комплексу умов, за яких відбувається трудовий процес, на ТП працівників може водночас впливати безліч факторів. Провівши аналіз досліджень різних авторів стосовно факторів впливу на ТП, ми виявили, що всі фактори можна розподілити на дві великі групи (*див. табл. 1.3*): за походженням [71, 80, 108, 122, 242] та за різновидом потреб, під дією яких виникає та змінюється ТП [1, 4, 192].

З *табл. 1.3* видно, що автори [1, 4, 192] цілеспрямовано переходять до конкретного розгляду внутрішньоособистісних детермінант ТП, а саме до різновидів їх потреб, адже вважають, що саме потреби є найбільш вагомими причинами прояву тієї чи іншої поведінки працівника. Якщо така значна кількість авторів визнає потреби людини головними факторами детермінації її ТП, то закономірно виникає питання, від чого залежить та під впливом чого можуть формуватися та змінюватися дані потреби, в яку ієрархію вони можуть вибудовуватися? Беззаперечно в даному процесі велике значення мають характер соціально-економічної системи, конкретний історичний період, особливості соціокультурного, ментального простору життєдіяльності людини.

Система моральних вимог, норм та цінностей, що склалася серед людей конкретного суспільства у формі трудової моралі, культурних традицій, виступає важливим фактором у визначенні ієрархії потреб та у формуванні ТП. Адже трудова діяльність кожної окремої нації тісно пов'язана з тими культурно-історичними традиціями, на фоні яких вона протікає (*див. дод. Б*), таким чином вона набуває певної соціокультурної ідентичності (далі СКІ). Соціокультурна ідентичність – «онтогенетично закономірний феномен» [221, с. 2]. Це сукупність стійких рис, що дозволяє тій чи іншій групі (етнічній чи соціальній) відрізнити себе від інших. СКІ припускає стереотипний набір атрибутів – поведінкових, символічних, предметних, які лежать в основі поведінки людей різних соціокультурних систем, локальних цивілізацій [114, с. 1-6].

Таблиця 1.3

Класифікація факторів детермінації трудової поведінки працівників

| Автор, рік | Фактори | Характеристика |
|---------------------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| За походженням | | |
| Є. Мостова, 1994 | Внутрішньо-особистісні | Статеві та вікові властивості, задатки, здібності, темперамент, пам'ять, емоції, мислення, знання, навички, потреби, інтереси, схильності, ідеали, переконання і т.д. |
| | Зовнішні | Обумовлені присутністю людини в групі та взаємодією з іншими людьми (рівень соціалізації особистості, статусно-рольові позиції) |
| | | Обумовлені особливостями та впливом групи, в яку входить індивід (внутрішньогрупові норми та правила, рівень згуртованості колективу) |
| | | Обумовлені особливостями організації (корпоративна культура, система мотивації та стимуляції персоналу) |
| | Обумовлені особливостями зовнішнього середовища (політична та соціально-економічна ситуація в країні) | |
| В. Ядов, А.Здрово-мислов, 2003 | Внутрішні фактори, що породжуються самою трудовою діяльністю | Зміст роботи, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточенням, прагнення до просування, відчуття відповідальності, самореалізація у праці |
| | Зовнішні | Політика організації, методи управління кадрами, компетентність керівників, умови праці, психологічний клімат, професійний статус |
| В. Верховін, 2006 | Умови функціонування на робочому місці | Об'єктивна реальність, що проявляється в межах доволі жорсткого контексту тієї чи іншої виробничої або життєвої ситуації |
| | Особистісні якості працівника | Його інтереси, особистісні якості, потреби, здібності, можливості, установки, наміри, соціокультурні орієнтири та реакції на організаційно-виробничі фактори |
| М. Дороніна, В. Ковальова, 2009 | Зовнішнє середовище організації | Характеристики попиту-пропонування на ринку робочої сили |

Продовження табл. 1.3

| 1 | 2 | 3 |
|---|--------------------------------------|---|
| М. Дороніна, В. Ковальова, 2009 | Внутрішнє середовище організації | Характерні особливості організаційної культури, рівень розвитку лідерського потенціалу керівника |
| | Особистісні характеристики персоналу | Потреби, мотиви, вік, стать |
| І. Кулькова, 2009 | Зовнішні | Виховання, трудова поведінка в сім'ї, кон'юнктура ринку праці, профорієнтованість, стимулювання праці в організації, організаційна культура, умови праці, престижність професії |
| | Внутрішні | Рівень освіти, демографічні характеристики, соціотип особистості, національність, установки та цінності, загальний та професійний рівень культури, особистий досвід |
| За різновидом потреб, під дією яких виникає та змінюється трудова поведінка | | |
| Х. Герцберг, 1959 | Задовольняючі | Бажання досягнення мети, визнання, праці як такої, відповідальність |
| | Гігієнічні або підтримуючі | Політика компанії або адміністрації, відносини з керівництвом, умови праці, розмір заробітної плати, особисте життя, статус, безпека праці |
| А. Альдер-фер, 1969 | Росту | Потреби самовираження, визнання, самоствердження |
| | Зв'язку | Відчуття приналежності та причетності |
| | Існування | Фізіологічні та потреби безпеки |
| О. Слінкова, 2005 | Самоактуалізації | Відчуття відповідальності, прагнення успішності, потреба в професіональному зростанні, інтерес до роботи, бажання творчої самореалізації |
| | Соціальні | Прагнення до добрих взаємовідносин з колегами, прагнення до визнання та поваги |
| | Раціоналістичні | Прагнення отримати більшу матеріальну винагороду, уникнути стягнень |

Джерело: авторська систематизація.

Зважаючи на все вищевикладене, ми пропонуємо розрізнити такі рівні та фактори детермінації ТП: *глобальний рівень* – інформаційно-транскордонні фактори, *локально-цивілізаційний рівень* – соціокультурні фактори, *макрорівень* – загальнодержавні фактори, *мезорівень* – галузеві фактори, *мікрорівень* – внутрішньоорганізаційні фактори, *мінірівень* – колективні, групові фактори, *нанорівень* – внутрішньоособистісні фактори (набуті та вроджені якості працівника).

Окремо виділений нами локально-цивілізаційний рівень (соціокультурні фактори) чинить визначальний вплив на всі нижчі рівні детермінації ТП (див. рис. 1.9).

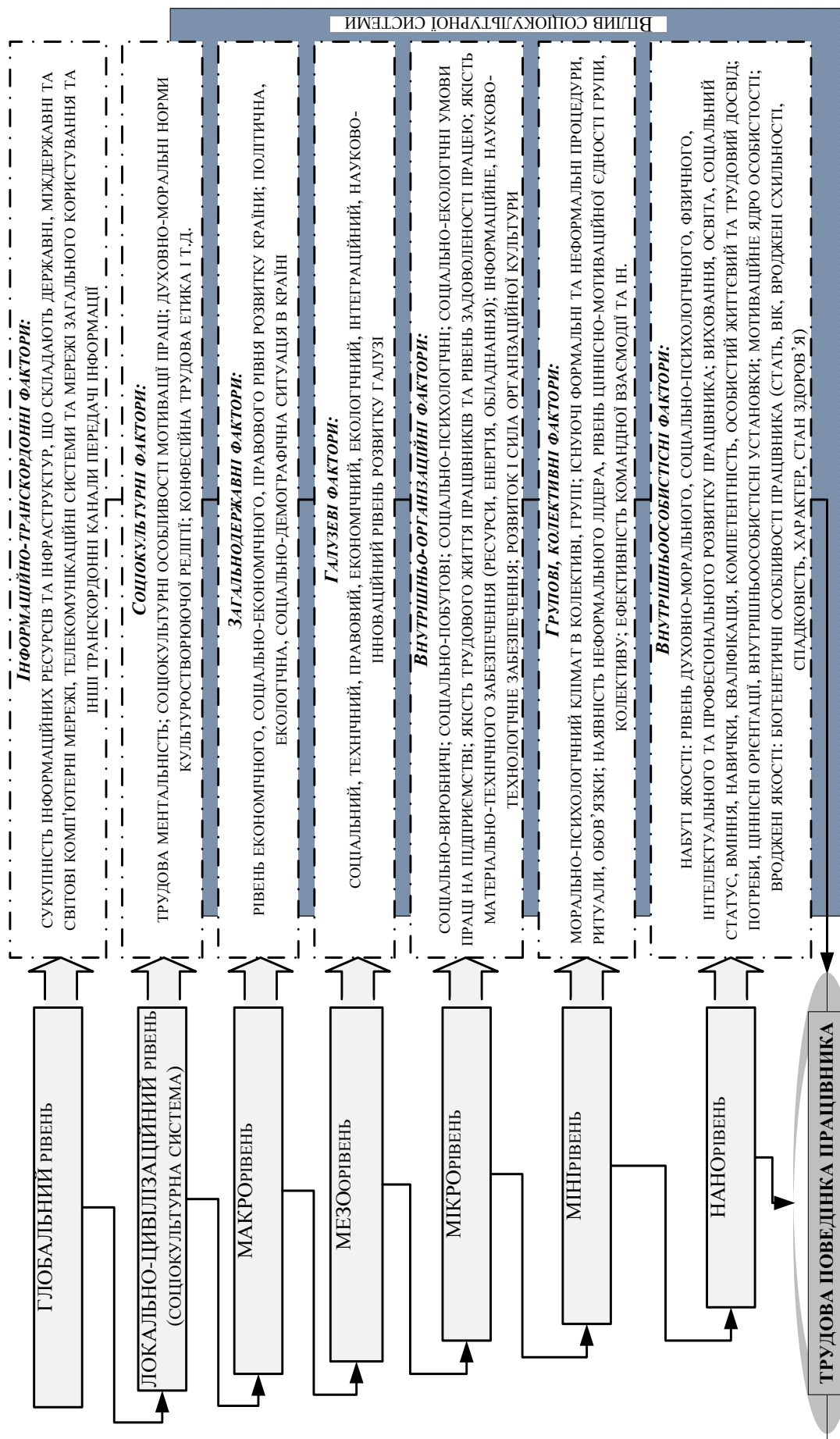


Рис. 1.9. Ієрархічна класифікація факторів детермінації трудової поведінки працівників
Джерело: авторська розробка.

Сьогодні цивілізаційний ресурс у вигляді культури і особливої моделі господарювання і праці, що склалися в умовах православної цивілізації, до якої, за визначенням багатьох провідних вчених: вітчизняних - О. Коппель, В. Крижанівська, Ю. Пахомов, Ю. Павленко [101, 105, 133, 136]; зарубіжних – Л. Гумільов, Н. Данилевський, К. Леонтьєв [49, 52, 110], П. Сорокін, А. Тойнбі, Г. Хофстеде, С. Хангтінгтон, О. Шпенглер [5, 197, 210, 226, 238], належить наша країна, не тільки не враховується під час управління людською складовою підприємств та проведення економічних реформ в країні в цілому, але й руйнується. Відбувається процес девальвації цінності праці. Підміна трудових ідеалів на рівні економічної політики ідеалами наживи і прибутку стала однією з основних причин соціально-економічної кризи, що відбувається в Україні.

У зв'язку з вищесказаним необхідно отримати відповіді на ряд запитань. Чим характеризується модель праці, що склалася в умовах православної цивілізації? Яка ціннісна модель праці склалася в свідомості сучасних українців і наскільки вона відповідає ідеалу? Яким чином можливо розпочати поступове відродження основ та принципів православної моделі праці в системі управління ТП працівників?

Необхідно відзначити, що соціально-економічні системи різних локальних цивілізацій мають свої особливості організації господарського життя і її основи – трудової діяльності (див. дод. Б).

Для наочності наведемо приклад мультинаціонального об'єднання, де зіштовхуються інтереси працівників різних етнічних груп, різних традицій – найбільший американський науково-технологічний парк Силіконова Долина. Зокрема, К. Шомер [16] зазначає, що коли висококваліфіковані співробітники та керівники з Індії, США та інших культур опиняються разом в його середовищі, то вони часто мають дуже різні сподівання як стосовно їх винагороди чи кар'єрного росту, так і міжособистісних відносин в колективі. Найбільший дискомфорт в цій ситуації відчувають індійці, які орієнтовані як в праці, так і в повсякденному житті більше на людський контакт, ніж на заробіток. Їм досить важко спрацюватися з індивідуалістичними, дещо егоїстичними американцями. Розуміння цих розбіжностей повинно бути усвідомлене керівниками і всім персоналом задля уникнення конфліктних ситуацій тому, що ставлення до праці неминуче несе на собі соціокультурний відбиток.

В умовах православної цивілізації склалася особлива модель праці. Праця в православній моделі розглядається не тільки як спосіб задоволення природних потреб, але і як засіб творчої самореалізації, виховання, духовного зростання особистості, одухотворення світу,

як можливість допомоги ближнім, як невід'ємна частина шляху спасіння людини в земному житті. Ієрархію потреб та ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, складену за принципом СКІ, що сформована в межах традиційної для українців (православної) цивілізації, наведено в *табл. 1.4*.

Умовами ефективності праці в православної моделі виступають: добровільність і цілеспрямованість, її відповідність моральним принципам християнства; реалізація у праці всіх потреб особистості (духовно-моральних, соціальних-служіння, творчих, соціально-психологічних, безпеки, базових); служіння через працю ближнім, суспільству, Батьківщині, Богу; поважні відносини між керівником і працівниками, особистий приклад керівника; моральність особистості самого працівника (керівника); сумлінне, відповідальне ставлення до праці; своєчасна і справедлива оплата праці; пріоритет духовно-моральної та соціальної мотивації; організація трудових відносин на принципах демократії та соборності; професійне зростання та вдосконалення працівника; співмірність праці силам працівника; дотримання необхідного ритму праці та відпочинку; гідні умови праці, її безпека [99, с. 60].

Таблиця 1.4

Ієрархія потреб та ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, що реалізуються у праці, складена за принципом соціокультурної ідентичності

| Ціннісно-мотиваційна орієнтація | Метою-цінністю для людини виступають: | Направленість на задоволення потреб у процесі праці |
|-----------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Духовно-моральна (сотеріологічна) | Божі заповіді, добрі взаємовідносини з людьми, які оточують людину; милосердя, доброта | Духовно-моральні потреби (праця заради Бога; спасіння душі, у т. ч. через самовіддану якісну працю; духовний розвиток; одухотворення навколишнього світу; освячення праці молитвою; прояв безкорисливості, пошани, турботи та любові до людей) |
| Морально-етична | Чиста совість, правда, справедливість, визнання прав та свобод (власних та інших осіб) | Морально-етичні потреби (необхідність чистої совісті, захист правди та справедливості) |

Продовження табл. 1.4

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------|--|--|
| Соціально-спрямована | Вітчизна, народ, спільна ідея, суспільна користь та значущість праці | Соціальні потреби служіння (бажання служити Вітчизні, своєму народові, загальній справі) |
| Творчо-прогресивна | Саморозвиток, творчість; цікава робота, високий рівень її організованості, змістовності та цілісності | Творчі потреби (розкриття талантів; постійне самовдосконалення, підвищення кваліфікації, потреба відчувати свою затребуваність, придатність до роботи; відповідність умінь, знань та можливостей займаній посаді) |
| Афіліативна | Дружні взаємовідносини, здоровий морально-психологічний клімат удома та в будь-якому іншому колективі (робота, компанія друзів); взаєморозуміння, підтримка, спілкування | Потреби соціально-психологічного комфорту (потреба в дружніх взаємовідносинах зі співробітниками, взаємодопомозі, підтримці, розумінні; упевненість у керівникові, його авторитетності та досвіді) |
| Губристична | Визнання, похвала та турбота з боку керівництва; можливість просування по службі, можливість появи ініціативи | Потреби особистих досягнень * (потреба в повазі колег, добрій діловій репутації, потреба в сприянні прояву ініціативи тощо) |
| Само-збереження | Упевненість у завтрашньому дні, захищеність, стабільність, гарантія соціальної та просто людської дружньої підтримки | Потреби в безпеці (якісне робоче середовище, безпечні та комфортні умови праці; соціальна захищеність) |
| Акзигитивна | Матеріальне благополуччя, багатство, (фінансова незалежність), достатньо висока оплата праці; задоволення, що можна отримати від матеріальних речей, їжі, розваг | Базові потреби * (потреби в їжі, одязі, житлі, грошах тощо) |

Джерело: авторська розробка.

В *табл. 1.4* потреби, що позначені зірочкою – *, потребують особливого контролю з боку особистості, адже міра їх вираження може вийти за межу духовно-моральних норм.

Про те, що така модель праці була ефективна, свідчить багато фактів, зокрема, результати господарювання артільей і трудових братств [99, с. 68-72]. Серед них особливої уваги заслуговує трудове братство М. Неплюєва (засноване в кінці XIX ст. в Чернігівській губернії), в якому було створено інноваційне, високоефективне, багатогалузеве господарство. Сучасним прикладом впровадження даної моделі праці й управління є НВО «МИР» [190], яке в умовах економічної кризи 2008-2013 рр. не лише вижило, але і стало лідером ринку постачальників технологій автоматизації енергозбереження та володарем найпрестижнішої національної нагороди в галузі якості.

Сьогодні ж модель праці, що склалася у свідомості сучасних українців, не відповідає ідеальній для нашої соціокультурної системи моделі. Про це свідчать незаперечні факти.

Перше – це результати аналізу даних шостої хвилі досліджень (2010-2014 рр.), проведених Всесвітнім центром визначення світових цінностей World Value Survey (WVS) [2]. Після опрацювання опитування, проведеного WVS, відповідно до класифікації потреб, ми отримали таку ієрархію потреб, які людина бажає реалізовувати у праці (*див. табл. 1.5*).

Спираючись на результати опитування WVS, в якому Україна брала участь у кількості близько 1507 осіб, ми виявили, що в структурі мотиваційного ядра сучасних українців відбулися суттєві зміни. Більшість опитуваних віддають пріоритет матеріальному стимулюванню праці (92,99 %) на противагу тим мотивам, які домінували раніше (творчі, служіння, духовно-моральні мотиви).

Низька оцінка можливості реалізації ініціативи (38,53 %) і професійного самовдосконалення (48,06 %) вказує на те, що втрачена така важлива складова історичної моделі економічної культури українців, як сприйняття праці у вигляді гармонійного розвитку кожної особистості через трудову діяльність. Вражаючим є той факт, що суспільна корисність праці взагалі цікавить українців найменше (27,45 %) з усіх факторів мотивації. Навіть важливість гнучкого графіка (56,84 %) та тривалої відпустки (46,08 %) люди ставлять сьогодні вище за цю, чи не найголовнішу, потребу, історично притаманну економічній культурі українців, сформованій у межах православної цивілізації. Парадоксально, на наш погляд, виглядає бажання чогось досягти, просування по службі (48,19 %) та мати цікаву роботу (72,20 %) у поєднанні з бажанням більшості

опитуваних українців уникнути відповідальності в роботі та необхідності приймати рішення, ризикувати, втілювати нові ідеї в життя, що, на жаль, є повною протилежністю православному сприйняттю праці, яке базувалось на принципі відповідальності людини за власні вчинки та розумінню праці як способу творчого розкриття людини.

Таблиця 1.5

Мотиваційні чинники праці сучасних українців

| Потреби | Для людини в роботі важливо: Питання, які вказують на актуалізацію відповідних потреб у праці | % позитивних відповідей |
|--|---|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Базові | Хороша заробітна плата | 92,99 |
| Безпеки (самозбереження) | Безпека | 61,81 |
| | Зручний графік | 56,84 |
| | Тривала відпустка | 46,08 |
| | Не занадто великий тиск (напруженість праці) | 31,16 |
| Досягнення | Можливість чогось досягти (просування по службі) | 48,19 |
| Соціально- психологічного комфорту | Приємні люди, з якими працюєш | 77,75 |
| | Щоб люди ставилися однаково до всіх | 58,42 |
| | Атмосфера дружня, як в сім'ї | 55,49 |
| | Зустрічі з людьми | 38,86 |
| Творчі | Цікава робота | 72,20 |
| | Відповідність роботи особистим здібностям | 58,29 |
| | Набуття нових навичок | 48,06 |
| | Проявляти ініціативу | 38,53 |
| | Мати право голосу | 36,22 |
| Служіння | Суспільна корисність | 27,45 |
| Духовно- моральні | Відповідальність | 32,84 |

Джерело: опрацьовано на основі відкритої бази даних [21].

Також негативною тенденцією є те, що важливість відповідності роботи особистим здібностям працівника також знаходиться на недостатньому рівні (58,29 %). Єдиний рівень потреб, що більш-менш відповідає ідеальній моделі ставлення до мотивації – потреби соціально-психологічного комфорту. Українці все ж більше схильні до колективізму та співпраці, аніж до індивідуалізму та суперництва, високо цінують дружню атмосферу в колективі, їм не байдуже, з ким поряд працювати і як до них будуть ставитися співробітники.

Друге – це дослідження, проведене соціологічною службою Українського центру економічних і політичних досліджень імені О. Разумкова (2008 р.) [228]. В його ході було опитано 2014 респондентів віком від 18 років у всіх областях України, Києві та АР Крим за вибіркою, що репрезентує доросле населення України за основними соціально-демографічними показниками. В результаті виявилось, що перші щаблі в ієрархії чинників, необхідних для щасливого життя громадян України, в основному займають матеріальні фактори, впевненість у завтрашньому дні (35,6 %) та гроші (9,7 %). Не надто важливою цінністю для людей виявилася чиста совість (5,1 %). Найменшу кількість голосів (3,9 %), на жаль, отримала цікава робота, що свідчить про втрату її самоцінності (див. рис. 1.10).

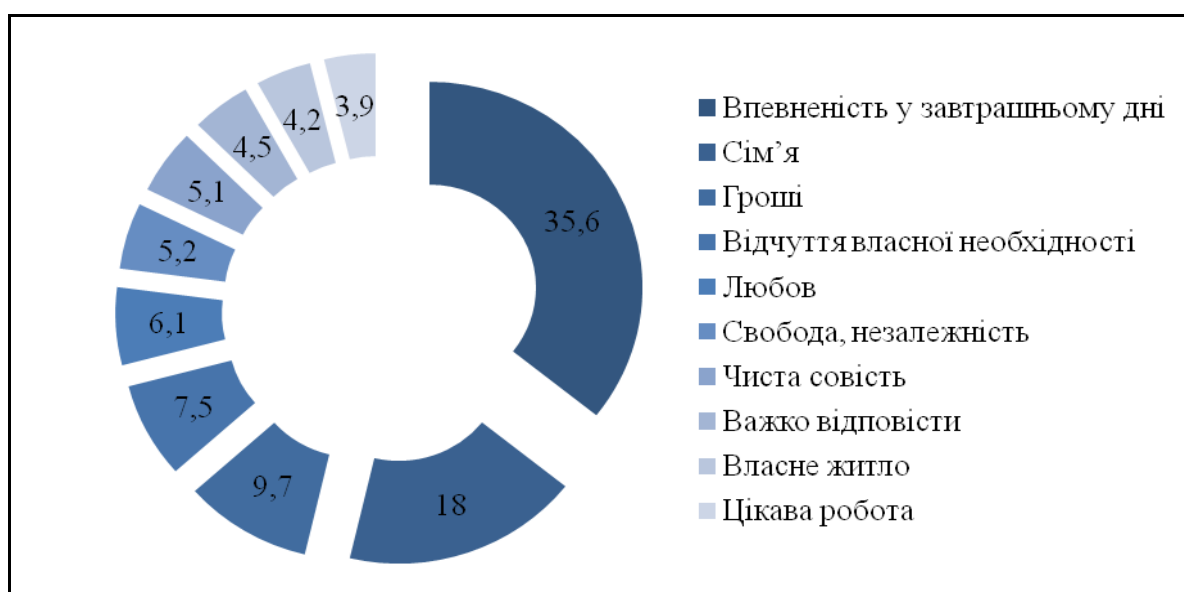


Рис.1.10. Відповіді на питання «Що потрібно для щастя в першу чергу?», %

Джерело: складено на основі [228].

Третє – це опитування Центру соціальних досліджень «Софія» (2011 р). На жаль, сучасними українцями праця сприймається насамперед як засіб реалізації матеріальних потреб: для 62,2 % опитаних це заробіток, для 24,7 % - пенсія, 29,2 % опитаних пов'язують роботу з кар'єрою, а 25,8 % - з самореалізацією. І, на жаль, менше чверті опитаних (21,3 %) сприймають працю як служіння і обов'язок, як покликання (21,2 %) і творчість (5,7 %) [75, с. 32]. Тільки 21,5 % опитаних вважають, що праця і наполегливість є умовою успіху і 31,2 % – умовою багатства [75, с. 33-34].

Четверте – це дослідження якості трудового життя працівників залізничного транспорту, проведене В. Компанієць (2012 р.). Опитування менеджерів і працівників кількох підприємств галузі

[98, с. 130-140] показали, що найбільш вираженими у них є базові потреби та потреби у безпеці. І подібна ситуація характерна не тільки для підприємств залізничного транспорту, але для народного господарства в цілому.

Як бачимо, результати всіх вищенаведених ґрунтовних досліджень вказують на знецінення праці у свідомості наших співвітчизників. Ідеальна піраміда бачення цілей праці та реалізації потреб особистості в реаліях української дійсності виявилася прямо зворотною: перші місця займають базові потреби (домінанта), потреби в безпеці та соціально-психологічному комфорті, а в кінці - творчі та соціальні-служіння, зі значним відривом від базових (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Піраміда потреб, що реалізуються у процесі праці
Джерело: авторська розробка [91].

Така ціннісна модель праці, підтримувана реальною практикою економічного життя, низький рівень задоволеності всього спектра потреб особистості, домінанта на матеріальному, істотне ослаблення творчої та соціальної складових праці, зниження відповідальності у підсумку призводять до різкого зниження якості виконуваної роботи, зниження продуктивності та зростання витрат, що є несумісним із подоланням системної кризи та забезпеченням соціально-економічного розвитку країни [91].

Отже, у процесі праці повинні реалізовуватися всі потреби людини, в іншому випадку неможливий гармонійний розвиток особистості і, відповідно, комплексний і повноцінний розвиток соціально-економічної системи. Тому подальший пошук ефективних важелів та методів управління ТП працівників ми пропонуємо проводити з урахуванням принципу СКІ. Це означає, що базовою основою розроблених та запропонованих нами далі, у 2 та 3 розділах цієї роботи, методичних положень щодо управління ТП становитиме ієрархія потреб та ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, складена за принципом СКІ (табл. 1.4).

Означений принцип повинен бути врахований при плануванні та проведенні будь-яких заходів, що стосуються праці людини на підприємстві, в результаті чого підвищиться ступінь реалізації ідеальної моделі господарювання й ставлення до праці. Реалізація механізмів відродження СКІ на макрорівні – через формування відповідної соціально-економічної політики держави, на мезорівні – через розвиток на вітчизняних підприємствах духовно-моральної моделі організаційної культури, впровадження відповідних систем мотивації й управління ТП, що враховуватимуть необхідність задоволення всіх потреб працівників (від духовно-моральних до матеріальних), на мікрорівні – через зміну ТП самих працівників.

1.3. Ефективність трудової поведінки працівників: сутність, підходи до оцінювання, вплив на соціально-економічну систему

У попередньому підрозділі ми визначили фактори, які впливають на ТП працівників. Але дослідження було б неповне без вияву того, як саме ефективна та неефективна ТП впливає на діяльність соціально-економічної системи будь-якого рівня.

Перше, на чому необхідно зупинитись, це визначення ефективної або конструктивної та неефективної або деструктивної ТП.

Почнемо з категорії ефективної праці. Ефективність праці у буквальному розумінні означає її результативність. Матеріальні та духовні блага створюються працею людей за допомогою засобів виробництва, які разом з природою складають умови трудової діяльності людей. Жива праця є причиною, а її результат – наслідком [35, с. 194].

Чому ж за рівних умов (однакове обладнання, матеріали, технологія виробництва) різні виробничі підрозділи одного підприємства можуть досягати різного ступеня ефективності?

Проблема у тому, що вирішальним фактором, який чинить вплив на результати трудової діяльності, є людина. Тому необхідно перейти від оцінки ефективності праці як розширеної категорії, до розгляду більш вузького, конкретизованого, але не менш важливого поняття «ефективність трудової поведінки працівника». При цьому потрібно пам'ятати, що економіка – це насамперед відносини, які складаються між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних і духовних благ. Зовнішнім проявом цих відносин, а також внутрішнього настрою і ставлення людини до природи, процесу, предмету і змісту праці, є саме тип ТП. Ця категорія буде докладно розглянута в *підрозділі 1.4.*

Таким чином, якщо ефективність праці визначається як факторами, які прямо залежать від працівника та його поведінки, так і факторами, які такої залежності не мають (основні та оборотні засоби, технологія виробництва, якість ресурсного забезпечення і т. д.), то ефективність ТП працівника ми розглядаємо окремо і деталізовано, як наочні прояви внутрішнього світу людини в процесі праці, що в більшій мірі залежать саме від індивідуальних, неповторних (вроджених та набутих) якостей працівника.

Економіка антропологічна, вона збудована за образом і подобою людини, в її основі лежать людські цінності і поведінка людини. З економічної психології нам відомий принцип взаємного зв'язку та взаємного впливу економічних і соціально-психологічних явищ, який говорить про взаємозалежність «внутрішнього світу» людини (думок, бажань, почуттів, ієрархії цінностей) та «зовнішнього середовища» (стану економіки, господарства, підприємства, конкретної справи). Тому великою мірою показники рентабельності організації залежать саме від рівня ефективності ТП працівників.

Що ж собою являє ефективна ТП та в чому, окрім продуктивності праці та інших загальновиробничих кількісних показників, відображається її ефективність?

На сьогодні, як підкреслюють і інші автори [31], не дано чіткого тлумачення цьому поняттю і найчастіше його помилково ототожнюють з ефективністю праці. Стисло, але найбільш влучно визначають цю категорію Ю. Перфильєва та Л. Кравцова [138], які зазначають, що про ефективність ТП працівника свідчить факт, «що людина трудиться сумлінно, що вона вболіває за справу». Тут необхідно підкреслити, що автори правильно обрали головний критерій оцінки ефективності ТП, її добросовісність. Адже совість – це саме той контролер, який в ідеалі повинен задавати курс людській діяльності на високу якість. Інші дослідники, не торкаючись розкриття самої сутності поняття «ефективність трудової поведінки», описують її через перелік показників, якими вона характеризується.

Так, зарубіжний дослідник А. Берг [31], більшість праць якого присвячені удосконаленню механізму управління ТП, в оцінці ефективності ТП використовує такі показники: рівень виконання завдання, використання робочого часу, плановість в роботі, якість праці, дисциплінованість, безконфліктність, участь у інноваційній діяльності. На нашу думку, ефективність ТП має значно ширше коло показників, які її характеризують.

Даючи оцінку ефективності ТП, зарубіжний дослідник І. Кулькова [108] пропонує розпочинати з визначення основних кількісних та

якісних показників її результативності у межах організації, які вона поділяє так: організаційні (показники активності та показники негативності), інтегральні та індивідуальні (економічні, соціальні). Даний підхід враховує соціальну ефективність ТП для робітника особисто, але не визначає її для суспільства в цілому. Також, на жаль, жоден із проаналізованих підходів до визначення ефективності ТП не є цілісним і не враховує усі її складові.

З одного боку, ТП працівника повинна забезпечувати реалізацію всіх його потреб. Це одна з головних умов ефективності праці в православній моделі праці. Якщо мова йде про ступінь реалізації потреб людини на конкретному підприємстві, то ми маємо справу з категорією «якість трудового життя».

З іншого боку, людина через свою трудову діяльність повинна сприяти досягненню цілей соціально-економічної системи, в т.ч. конкретного підприємства. При цьому для досягнення максимального ефекту система цілей підприємства повинна бути розроблена з урахуванням потреб людини (персоналу, клієнтів, партнерів, місцевого співтовариства і т. д.). Таким чином, трудова діяльність спрямована як на саму людину (задоволення її потреб), так і на соціально-економічну систему. І тому трудову діяльність можна вважати в повній мірі ефективною, якщо вона буде сприяти задоволенню потреб людини та реалізації цілей соціально-економічної системи у рівній мірі. Це ідеал, до якого необхідно прагнути. Звідси випливає, що для соціально-економічної системи мікрорівня (у вузькому розумінні) *ефективна трудова поведінка передбачає досягнення високого рівня якості трудового життя працівника у поєднанні з реалізацією головних цілей підприємства.* Але, спираючись на системний підхід, з одного боку, необхідно розглядати не тільки підприємство (колектив організації), але й галузь, країну у цілому, а з іншого – людину-працівника.

Оскільки людина є біо-соціо-духовною істотою, ефективність праці передбачає реалізацію всіх її потреб, від духовних до матеріальних. Тому як категорію «праця», так і категорію «трудова поведінка» потрібно розглядати не тільки в техніко-економічному, організаційному вимірі, але й в соціально-психологічному, творчому, соціальному, духовно-моральному вимірах. Реалізація таких компонентів якості трудового життя, як розкриття творчого потенціалу людини, досягнення соціально-психологічного комфорту, духовно-морального задоволення та гідного рівня матеріального достатку

працівника повинні забезпечувати гармонійний розвиток (дух, душа, тіло) людини і, як наслідок, сприяти досягненню високої ефективності ТП за всіма складовими, яких ми виділяємо п'ять (див. табл.1.6).

Тому у широкому розумінні *ефективна трудова поведінка передбачає одночасне досягнення духовно-моральної, соціальної, творчо-продуктивної, соціально-психологічної та техніко-економічної ефективності, як для зовнішніх сторін (країни, підприємства, колективу) – пряма ефективність, так і для працівника особисто – зворотна ефективність трудової поведінки, через механізм гармонізації задоволеності потреб працівника з реалізацією цілей підприємства, соціально-економічної системи в цілому.*

Також необхідно зазначити, що всі показники ефективності ТП працівників, як і її складові, можна класифікувати як духовно-моральні, соціальні, творчо-продуктивні, соціально-психологічні та техніко-економічні. Їх також можливо підрозділити так:

- прямі – ті, що відображають позитивний результат, який людина приносить Вітчизні, суспільству, довкіллю, підприємству, загальній справі, трудовому колективу;
- зворотні – ті, що відображають позитивний результат, який людина отримує від праці безпосередньо для себе;
- суб'єктивні – ті, що розраховуються на основі емпіричних методів пізнання;
- об'єктивні – ті, що розраховуються на основі статистичної та фінансової звітності підприємств.

Таблиця 1.6

Складові ефективності трудової поведінки

| Складові ефективності трудової поведінки | Зміст складових ефективності трудової поведінки | |
|--|---|---|
| | Пряма (який позитивний результат людина приносить Вітчизні, суспільству, підприємству, довкіллю) | Зворотна (який позитивний результат людина отримує безпосередньо для себе) |
| 1 | 2 | 3 |
| Духовно-моральна | Принесення радості оточенню, рідним через добросовісну працю, добрі справи; одухотворення навколишнього простору; духовно-моральне оздоровлення нації | Відчуття чистої, спокійної совісті перед Богом, перед собою, перед людьми; благодать Святого Духа; духовно-моральне задоволення працею; духовне зростання |

Продовження табл. 1.6

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------|--|---|
| Соціальна | Суспільно-корисний результат праці; розвиток всіх соціальних сфер життя (освіта, охорона здоров'я, охорона праці і т.д.); підвищення рівня життя населення; скорочення безробіття; зменшення соціальної напруги в суспільстві; служіння суспільству та підприємству; підтримка трудової дисципліни на підприємстві | Радість за Вітчизну, підприємство, загальну справу; упевненість у завтрашньому дні; соціальні гарантії; зростання якості трудового життя працівника |
| Творчо-продуктивна | Культурно-мистецький, науковий внесок у розвиток суспільства; зростання НТП; раціоналізаторські пропозиції щодо вдосконалення роботи своєї організації | Творче розкриття; реалізація своїх потенційних можливостей, проектів, ідей; постійне самовдосконалення, поповнення знань та досвіду |
| Соціально-психологічна | Внесок у формування здорового психологічного клімату у колективі; зміцнення корпоративного духу; завоювання доброї ділової репутації підприємства; зростання рівня відповідальності та ініціативності працівників | Відчуття захищеності, спокою, підтримки, що досягається у колективі; радість від спілкування, обміну знаннями; самоствердження, досягнення відповідного соціального статусу, поваги; отримання нагород, почесних знаків, визнання серед колективу |
| Техніко-економічна | Зростання ВВП; підвищення прибутковості організації; збереження дієздатності устаткування (уникання простоїв); економія матеріалів та часу на виробництво | Забезпечення себе та своєї сім'ї необхідними засобами для нормального життя (їжа, одяг, гроші, житло та ін. соціально-побутові блага) |

Джерело: авторська розробка.

Прямим узагальнюючим показником ефективності ТП працівників можна вважати рівень досягнення всіх цілей (економічних, соціальних та ін.) та рівень розвитку підприємства, зворотним узагальнюючим – якість трудового життя працівників, яка являє собою «інтегральну категорію, 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» [98, с. 119].

Для досягнення конструктивності при розробці методичного інструментарію оцінки поведінки працівників А. Доронін радить дотримуватися ряду таких вимог: придатність, правильність і точність, повнота й вичерпність, унікальність, надійність, зрозумілість, квантифікованість, контрольованість, економічність [68, с. 183].

Слід підкреслити, що не кожен з п'яти визначених складових ефективності ТП можна точно виміряти. Так, наприклад, техніко-економічна ефективність ТП є найбільш простою в оцінці. Традиційно вона може обчислюватися за показниками виробітку чистої продукції у вартісному вираженні, рівнем середньої заробітної плати, абсолютним показником ефективності праці. Її показники можна вважати в повній мірі об'єктивними. Менш доступними для контролю та виміру є соціальна, соціально-психологічна та творчо-продуктивна складові ефективності ТП. Частково їх можна оцінити за статистичними даними (кількість раціоналізаторських внесень, кількість порушень трудової дисципліни, чи, навпаки, кількість подяк на ім'я співробітника), а частково за результатами соціологічних опитувань (наявність взаємодопомоги, позитивне ставлення до роботи в організації, ступінь залученості та прихильності працівників, рівень їх впливу на прийняття рішень та ін.).

За таких обставин основними перешкодами в процесі оцінки ефективності ТП можуть стати: навмисне прикрашання працівниками своїх здібностей, професійних та особистісних якостей перед роботодавцями; здійснення оцінки ТП без застосування об'єктивних методик, на основі суб'єктивних оцінок менеджерів підприємства; висока вартість ефективних технологій з оцінки персоналу, що є ексклюзивними або закритими для більшості зацікавлених осіб; нестача перевірених на практиці технологій з оцінки ключових професійних та особистісних якостей працівників.

Що ж стосується духовно-моральної складової ефективності ТП, то на практиці, в різних сферах життєдіяльності, люди часто зіштовхуються з оцінкою багатьох духовно-моральних явищ. Зокрема, пп. 1-5, ст. 23 глави 3-ї, І розділу Цивільного кодексу України [229] присвячені питанням компенсації моральної (приниження честі та гідності) і духовної (душевні страждання) шкоди, виходячи з оцінки експертів, здійснення судово-психологічних експертиз. Захисту підлягають нематеріальні блага, духовно-моральні права і свободи людини, які несуть в собі цінності автономії людського духу, душі і тіла, які є природними правами, що належать людині в силу її

народження. Натомість, у сфері праці, яка априорі є джерелом створення та використання духовно-моральних благ, поряд з матеріальними, жодної оцінки духовно-моральної ефективності ТП не існує.

Так, ці показники можуть бути не точними, складно визначеними, суб'єктивними, але вони існують. Серед них головними, на нашу думку, в числі прямих показників є ступінь відповідності господарської діяльності принципу морального співвіднесення (рішення або поведінка повинні бути не тільки економічно ефективними, але і відповідати нормам моралі (російською мовою - «нравственности»), заповідям), а в числі зворотних показників – ступінь задоволення духовно-моральних потреб працівників.

Чому ж так необхідна ефективна ТП? Так, на думку А. Дороніна, «поведінка персоналу неоднозначно впливає на забезпечення надійності роботи підприємств. Вона може стати як потужним джерелом творчої ініціативи та інтелектуалізації його капіталу, так і причиною дестабілізації робочих процесів» [69, с. 8].

Додержання бажаної ТП (за рівнем ефективності, типом) сприяє підвищенню продуктивності праці. Як наслідок, це збільшує доходи підприємства і, відповідно, доходи кожного окремого співробітника. Вплив ТП персоналу відображається не лише у фінансових показниках діяльності підприємства. Ця поведінка відображається і на формуванні зовнішнього образу, репутації підприємства як його стратегічного актива, і на загальному соціально-психологічному кліматі всередині підприємства. Розроблена нами систематизація ефектів (наслідків реалізації) конструктивної (ефективної) та деструктивної (неефективної) ТП подана в *табл. 1.7*.

В ній ми навели наслідки ефективної та неефективної ТП, які виявляються на рівні соціально-економічної системи в цілому; у соціальній та економічній сферах окремо; на рівні підприємства (у таких категоріях, як ефективність та результативність праці, робочий колектив, корпоративна культура та імідж підприємства, дисципліна) та на рівні особистості.

Які ж фактори впливають на формування ефективної або неефективної ТП? Аналізуючи праці зарубіжних вчених [102, 233, 236] та доповнюючи їх авторським баченням проблем (*див. рис. 1.12*), ми виділили такі можливі причини в характері трудової діяльності управлінського та виконавчого складу працівників, які можуть негативно впливати на ефективність ТП і, як наслідок, на загальну ефективність діяльності господарюючих суб'єктів.

Таблиця 1.7

Наслідки (ефекти) реалізації конструктивної та деструктивної трудової поведінки

| Сфера прояву наслідків | | Трудова поведінка | |
|----------------------------------|--|---|---|
| | | Ефективна (конструктивна, успішна) | Неефективна (деструктивна, неуспішна) |
| 1 | | 2 | 3 |
| Соціальна сфера | | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня задоволеності працею в суспільстві; - зростання самооцінки у працевлаштованого населення; - зниження соціальної напруги в суспільстві; - зростання трудової активності населення | <ul style="list-style-type: none"> - зростання соціальної напруженості та незадоволеності в суспільстві; - можливість виникнення стресових станів, і як наслідок збільшення захворювань; зростання девіантних форм поведінки: алкоголізму, наркоманії і т.д.; - зростання злочинності; - зниження трудової активності |
| Економічний розвиток країни | | <ul style="list-style-type: none"> - зростання ВВП; - збільшення податкових надходжень; - зниження рівня безробіття; - підвищення купівельної спроможності; - покращення якості життя | <ul style="list-style-type: none"> - зниження експорту; - збільшення витрат на утримання безробітних; - застарівання знань та втрата кваліфікації |
| Загальна діяльність підприємства | Ефективність та результативність праці | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості товарів та послуг; - зростання виробітку продукції та доходів; - зменшення витрат матеріалів та часу на виробничу операцію; - усунення простоїв, збереження дієздатності та утримання устаткування в належному стані | <ul style="list-style-type: none"> - зниження продуктивності праці робітників; - зниження рентабельності та доходів підприємства; - простої техніки |
| | Колектив працівників | <ul style="list-style-type: none"> - здоровий мікроклімат в колективі, атмосфера довіри й доброзичливості, дружні відносини, відсутність конфліктів, культура взаємодопомоги | <ul style="list-style-type: none"> - сварки та з'ясування стосунків на роботі; - заздрість до успіхів колег, конфлікти; - відсутність узгодженості дій |

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------|---|--|
| Загальна діяльність підприємства | Корпоративна культура та імідж підприємства | <ul style="list-style-type: none"> - відсутність традицій, порушення корпоративних норм та правил поведінки, руйнування корпоративної культури; - некомфортна атмосфера; - втрата клієнтів через неухвалене до них ставлення; - безлад на робочому місці |
| | Дисципліна | <ul style="list-style-type: none"> - запізнення; - зростання прогулів та крадіжок; - самовілля під час виконання доручень; - нехтування службовими обов'язками; - недотримання правил безпеки та охорони праці |
| Особистісні наслідки | <ul style="list-style-type: none"> - кар'єрне зростання; - рівень матеріальної винагороди; - авторитет всередині підприємства; - рівень довіри з боку керівництва; - вагомість думки, слова; - регулярне поповнення та практичне використання нових знань; - можливість повної творчої та професійної реалізації; - відчуття реалізації свого потенціалу, життєвого призначення | <ul style="list-style-type: none"> - відчуття неповаги та непотрібності; - зниження доходів, втрата посади; - відсутність задоволення від процесу праці як засобу служіння людям, Вітчизні; - апатія та закомплексованість; - відсутність бажання до самонавчання, самовиховання та самодосконалення; - деградація особистості |

Джерело: авторська систематизація.

Сьогодні, як зазначено в *підрозділі 1.2*, у свідомості сучасних працівників зникають цінності безкорисливості, любові до людей, їх замінює особистий інтерес. Відносини будуються на основі взаємної вигоди в умовах необхідності конкурентної боротьби та опори на власні сили. Втім активність і напористість дій не завжди морально виправдані. Внаслідок цього в структурі самосвідомості працівників укорінюється ставлення до рівня матеріального добробуту і перспектив його зростання, як до головних показників, що дозволяють судити про людську гідність (стереотипи «гроші вирішують все», «гроші керують світом»), що повністю протирічить моделі праці, яка була сформована впродовж віків на території України та інших країн православної цивілізації.

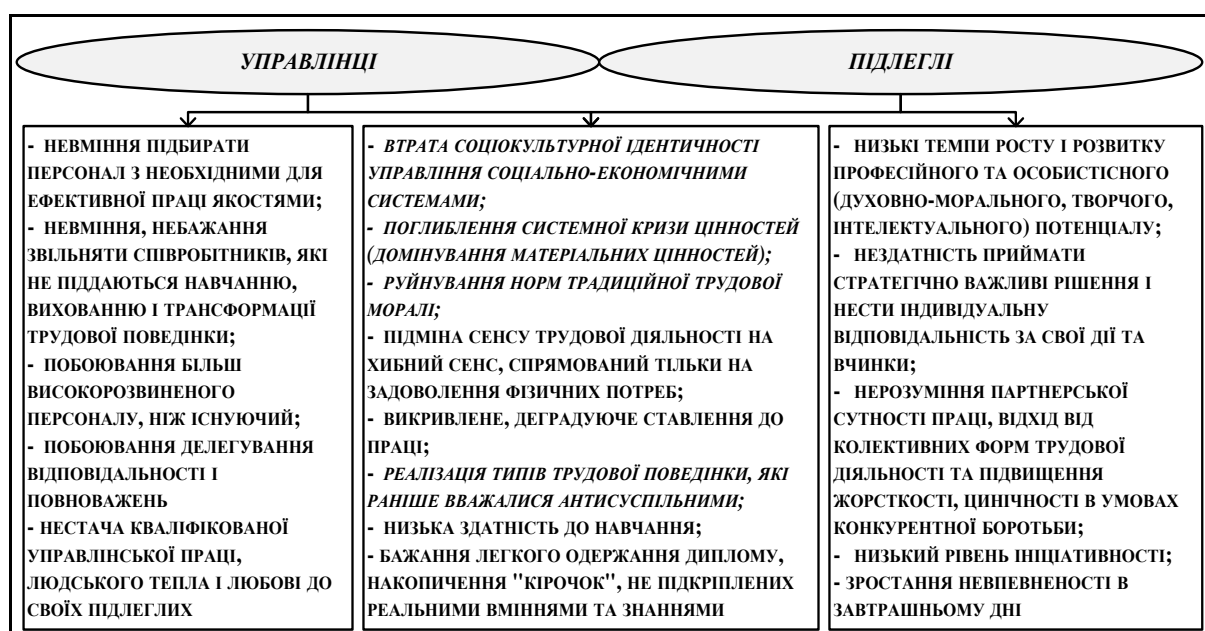
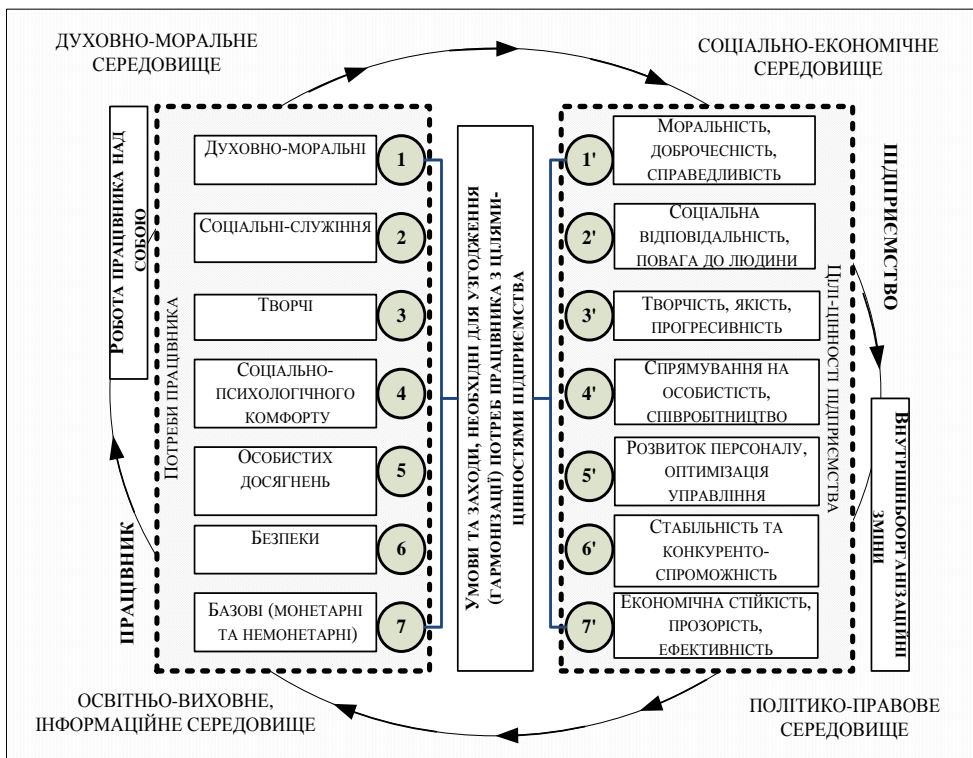


Рис. 1.12. Причини формування низькоефективної трудової поведінки працівників

Джерело: доопрацьовано на основі [102, 233, 236] (авторський внесок зображено курсивом).

Для формування ефективної ТП працівників ідеальною можна вважати ситуацію, при якій потреби працівника, відображені в мотиваційно-ціннісній структурі особистості, будуть задоволені. Це стає можливим за умови, якщо особисті потреби і цінності співробітників співпадуть з цілями-цінностями підприємства, а мотиваційна політика підприємства сприятиме задоволенню всіх рівнів потреб працівника, його гармонійному (дух, душа, тіло) розвитку. Враховуючи це та спираючись на принципи та умови ефективності праці, що відповідають СКІ українців, ми пропонуємо *механізм формування ефективної трудової поведінки*, зображений на *рис. 1.13*.



Тут: 1 - слідування правилам духовно-морального життя, в т.ч. через якісну повсякденну трудову діяльність, ретельне виконання формальних чи неформальних соціальних та трудових обов'язків (працьовитість, вірність, чесність, порядність); **1'** - ведення господарської діяльності на підприємстві відповідно до принципу духовно-морального співвіднесення, дотримання принципу довіри та чесності з партнерами, клієнтами та співробітниками, прищеплення співробітникам відчуття господаря, відповідальності та ініціативності; достатня забезпеченість ресурсами та матеріалами для роботи належної якості; **2** - схильність людини поводити себе відповідно до інтересів суспільства, загальної справи, інколи нехтуючи своїми власними інтересами; уміти забезпечувати комфорт, підбадьорувати інших людей, співпереживати і надавати їм реальної допомоги у подоланні труднощів, виявляти терпіння, повагу до інших; **2'** - дотримання принципів соціальної відповідальності; забезпечення стабільності, рівноваги, цілісності та конкурентоздатності організації в мінливих умовах ринкового середовища; створення нових робочих місць і культури виробництва, що зберігає навколишнє середовище; реалізація соціально спрямованих проєктів; виховання колективного духу на основі причетності, патріотизму, пошанування старих та нових традицій; **3** - відкритість новим ідеям, постійний рух вперед, зростання, орієнтація на інноваційні зміни для досягнення найефективнішого результату; постійний розвиток професійних та особистісних якостей, прагнення до вирощування складних професійних завдань з метою саморозвитку, накопичення знань та досвіду; **3'** - впровадження моделі духовно-морального управління; формування потужного кадрового потенціалу; забезпечення інтелектуалізації капіталу організації; забезпечення умов, необхідних для розвитку творчого потенціалу працівників (навчання, виховання, просвітництво, спрямування, перепідготовка і т.п.); підвищення рівня задоволеності і зацікавленості в роботі, усунення монотонності та беззмисловості праці; **4** - уміння створювати довірливу атмосферу у колективі, вміння встановлювати довгострокові партнерські взаємовідносини з іншими людьми та швидко адаптуватися до змін; **4'** - оздоровлення морально-психологічного клімату в колективі; формування духовно-моральної організаційної культури (культури співробітництва); створення єдиного інформаційного простору; з'ясування морально-психологічних проблем та труднощів співробітників; частий контакт між персоналом та керівництвом, власний приклад керівництва; **5** - прояв ініціативи в прийнятті рішень; вміння нести відповідальність за особисто прийняті рішення; **5'** - оптимізація системи управління; делегування повноважень, залучення до прийняття рішень; планування кар'єрного розвитку; заохочення почесними званнями, відзнаками, грамотами, нагородами; **6** - дисциплінованість, старанність, надійність працівника; **6'** - забезпечення високого рівня охорони праці; гарантія зайнятості, повний соціальний пакет; оптимальний режим праці та відпочинку; постійне оновлення устаткування, впровадження інноваційних технологій управління та виробництва, що полегшують та удосконалюють працю; **7** - бажання досягти матеріального благополуччя, справедливої оплати праці, гідного рівня життя та задоволення базових людських потреб через трудову діяльність; працьовитість, цілеспрямованість; **7'** - гідна та справедлива оплата праці; впровадження гнучких та сучасних методів додаткового матеріального заохочення праці; можливість пільгового користування соціально-побутовими благами

Рис. 1.13. Механізм формування ефективної трудової поведінки через гармонізацію (узгодження, поєднання) потреб працівника з цілями-цінностями організації

Джерело: авторська розробка.

При цьому передумовами реалізації даного механізму повинні стати:

1) внутрішньоорганізаційні зміни (зміна свідомості керівника → зміна філософії управління → побудова ієрархії цілей-цінностей підприємства, з урахуванням потреб працівника, що відповідають принципу СКІ → донесення до персоналу необхідної інформації щодо змін в організаційній культурі та в управлінні → допомога персоналу у переосмисленні існуючих поглядів, установок, ціннісних орієнтацій, норм поведінки (бесіди, зібрання, навчання) → прийняття ряду відповідних нормативних документів → зміни у системі мотивації та підготовки кадрів);

2) робота працівника над собою (виникнення бажання змінити розуміння сенсу праці, ставлення до неї → прийняття змін, готовність до участі у змінах → внутрішня духовно-моральна праця, самовдосконалення → побудова ієрархії потреб, що відповідає принципу СКІ → зміна ТП).

Поданий нами механізм включає в себе систему цілей-цінностей підприємства, яка розроблена автором виходячи з соціокультурного підходу, з урахуванням необхідності реалізації всіх груп потреб людини в організації та поза її межами. Цілісне застосування даного механізму в процесі трудової діяльності забезпечить зростання прямої та зворотної ефективності ТП працівників. Також необхідно зазначити, що на формування ефективної ТП, як і на визначення цілей-цінностей підприємства, вирішальний вплив чинить зовнішнє соціально-економічне, політико-правове, духовно-моральне, освітньо-виховне та інформаційне середовище, в якому живе та працює людина, функціонує підприємство.

Лише духовно здорове, освічене, соціально згуртоване суспільство може сприяти позитивним змінам, що повинні відбутися у свідомості працівника та управлінської еліти. Цілісне застосування запропонованого механізму формування ефективної ТП дасть можливість підприємству досягти істотних конкурентних переваг, а також підвищити рівень якості трудового життя працівників.

1.4. Типологізація як фактор підвищення ефективності управління трудовою поведінкою

Необхідність управління ТП працівників зумовлена тим, що незалежно від причин, які спонукають людину до праці, вона повинна відповідати вимогам того виробничого середовища, яке надає їй необхідні умови для реалізації особистісних та професійних

здібностей, дає можливість забезпечити себе матеріально. Тому механізм управління ТП працівників повинен враховувати як особистісні можливості людини, так і умови, в яких вона працює. «В результаті працівник як носій конкретних професійних здібностей стає активним функціональним компонентом виробничої системи. Він набуває певних прав і повноважень, сукупності конкретних обов'язків, через які включається в інституційну систему професійної відповідальності» [112]. Тому будь-яка організація зацікавлена в тому, щоб її співробітники поводити себе певним чином, реалізували бажаний тип ТП.

Кадрова політика на підприємстві, під якою в широкому сенсі розуміється «система усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених прав та норм, що приводять людський ресурс у відповідність до довготривалої стратегії фірми», а у вузькому – «набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), що реалізуються, як в процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому» [216, с. 108], є основою системи управління ТП працівників.

Відповідно до функцій, що реалізуються в системі управління поведінкою персоналу, можна виділити такі основні напрями кадрової політики на підприємстві [217, с. 233]:

- підбір та розстановка кадрів – раціональний розподіл працівників організації за структурними підрозділами, ділянками, робочими місцями, відповідно до прийнятої в організації системи розподілу і кооперації праці та особистих здібностей, психофізіологічних і ділових якостей працівників з метою найбільш ефективною реалізації творчого та фізичного потенціалу працівників;

- формування кадрового резерву – вид управлінської діяльності, спрямований на організацію заходів з планування, відбору та навчання потенційно здатних до керівництва працівників;

- оптимізація та стабілізація кадрового складу – нормування кількісного та якісного складу працівників, формування найбільш працездатних та сумісних робочих груп, команд;

- оцінка та атестація кадрів – періодична перевірка професійної придатності та відповідності займаній посаді кожного працівника певної категорії;

- розвиток працівників – підвищення трудового і творчого потенціалу працівників за рахунок цілеспрямованого навчання та оволодіння новим досвідом;

- мотивація та оплата праці – підвищення ініціативності та

активності трудової діяльності працівників за рахунок задоволення їх матеріальних, соціальних, творчих, духовно-моральних та інших потреб.

Сьогодні, на жаль, важелі управління ТП працівників на більшості вітчизняних підприємств не виходять за межі вищеперерахованих напрямів кадрової політики та не відповідають вимогам сучасності. Зокрема, у практиці кадрових служб лише останнім часом поступово почали впроваджуватися якісно нові наукові методи підготовки, оцінки та розміщення кадрів.

Як підкреслює Н. Тюхтенко, важливими для підвищення ефективності ТП працівників є її управлінські та мотиваційні аспекти [61-62], але у більшості менеджерів та керівників відсутні ґрунтовні знання та уміння в управлінні ТП підлеглих, недостатньо розвиненою є практика управління за типами ТП.

На нашу думку, як і на думку багатьох інших вчених [148, 173, 213, 244], одним з найбільш прогресивних важелів управління ТП є її типологізація із застосуванням сучасних соціологічних та психологічних розробок. Типологія, або класифікація ТП за типами, являє собою об'єктивно необхідний, закономірний процес її пізнання. Вона виступає відображенням історичного розвитку, еволюції даного явища в часі і є одним з найважливіших прийомів і засобів розкриття його суті та призначення. Типологізації використовуються для полегшення застосування теоретичних знань на практиці та вибору адекватних моделей мотивації ТП працівників.

Сьогодні проблемами типології ТП працівників є: вибір таких класифікаційних підстав, які б забезпечили відображення в типології найбільш істотних факторів ТП; максимальне охоплення типів ТП; максимальна простота та легкість розуміння, сприйняття і засвоєння класифікації [213]. Також наразі відсутня розгорнута систематизована класифікація типів ТП працівників, у тому числі класифікація, заснована на принципі СКІ.

На нашу думку, тип ТП працівника головним чином визначається тими потребами, які він вважає найважливішими у певний момент свого життя, а також домінуючими мотивами його трудової діяльності. Тип ТП працівника реалізується у всьому просторі життєдіяльності людини, у т.ч. у соціально-економічних відносинах на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Що ж таке тип ТП? В перекладі з грецької тип (*typos*) – це відбиток, зразок, що відрізняється певними характеристиками, ознаками [20]. Тип поведінки – це зразок зовні видимих дій, рухів і реакцій людини, за які вона несе відповідальність. На поведінку людини завжди

впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Тому, в нашому розумінні, *тип трудової поведінки працівника – це переважаючий, відносно сталий спосіб реалізації дій та вчинків працівника, рушійною силою яких виступає домінуючий вид потреб, що формується в залежності від фізичного, соціально-психологічного та професійного рівня розвитку особистості, а також соціокультурного простору її життєдіяльності.*

Алгоритм виведення поняття «тип трудової поведінки працівника» можна зобразити наступним чином (див. рис. 1.14).

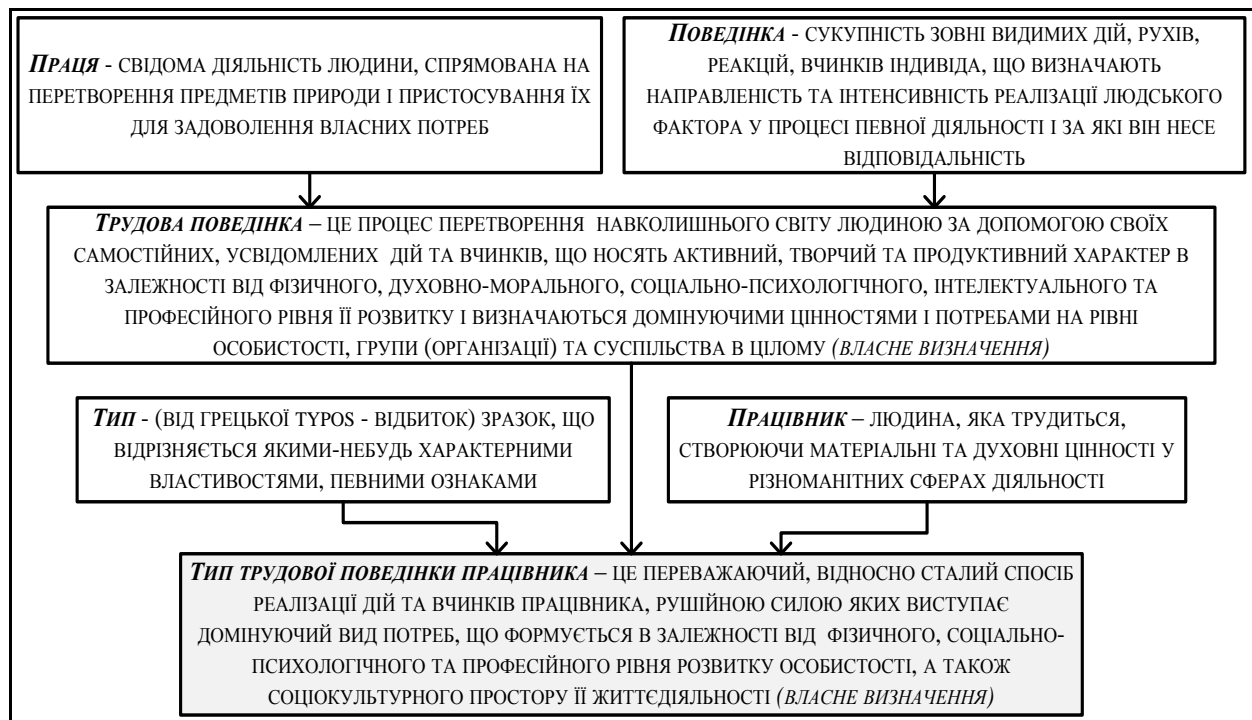


Рис. 1.14. Виведення поняття «тип трудової поведінки працівника»

Джерело: розроблено із застосуванням [20, 137].

У складних умовах взаємодії внутрішніх та зовнішніх, економічних та позаекономічних факторів працівник може демонструвати різні типи ТП. Вона залежить від незліченної кількості просторово-часових, виробничо-побутових та інших чинників, що постійно перебувають у динаміці, змінюючи життєвий простір працівника і самого працівника. Необхідно мати на увазі, що одночасно працівник здатен до декількох типів поведінки, і це природно, адже жодна класифікація не в змозі охарактеризувати все розмаїття поєднань людських потреб, особливостей та інших детермінант ТП. В цій ситуації залишається лише вдаватися до виокремлення домінуючих мотивів, рушійних сил ТП, і саме під них

підбирати відповідні методи управління. Такий спосіб дозволить визначити адекватні способи коригування ТП, а також надасть можливість її прогнозування на рівні узагальнених, укрупнених характеристик, в чому й полягає практична цінність типологізації ТП працівників.

Дати вичерпну всебічну характеристику ТП персоналу як явища неможливо, оскільки число ознак і зв'язків, що її описують, нескінченне. Так само, як і критеріїв, за якими виділяються основні її типи.

Провівши комплексне дослідження вже існуючих, найбільш відомих типологій ТП, наданих вітчизняними та зарубіжними авторами, ми структурували їх за такими критеріями: витратно-компенсаційним співвідношенням [213, 244]; ступенем розвитку трудової активності [108, 182, 195, 223]; формами [242]; ступенем дотримання організаційних норм та правил [33, 40, 217]; цілеспрямованістю [80, 240]; пріоритетністю трудової мотивації [8, 41, 44, 172, 192] (див. дод. В).

Повертаючись до теорії ієрархії потреб як визначального фактора, покладеного в основу запропонованої нами типології ТП, потрібно зазначити, що серед відомих сучасній науці теорій мотивації (первинних, змістовних, процесуальних), що в своїй основі мають певний розподіл потреб, найбільш відомими є змістовні теорії А. Маслоу (піраміда потреб), К. Альдерфера (ERG-теорія), Д. МакКлелланда (потреби влади, успіху, причетності), Ф. Герцберга (теорія мотиваційної гігієни). Кожен з авторів пропонує свою класифікацію потреб, що мають найбільший вплив на трудову діяльність людини (див. рис. 1.15).

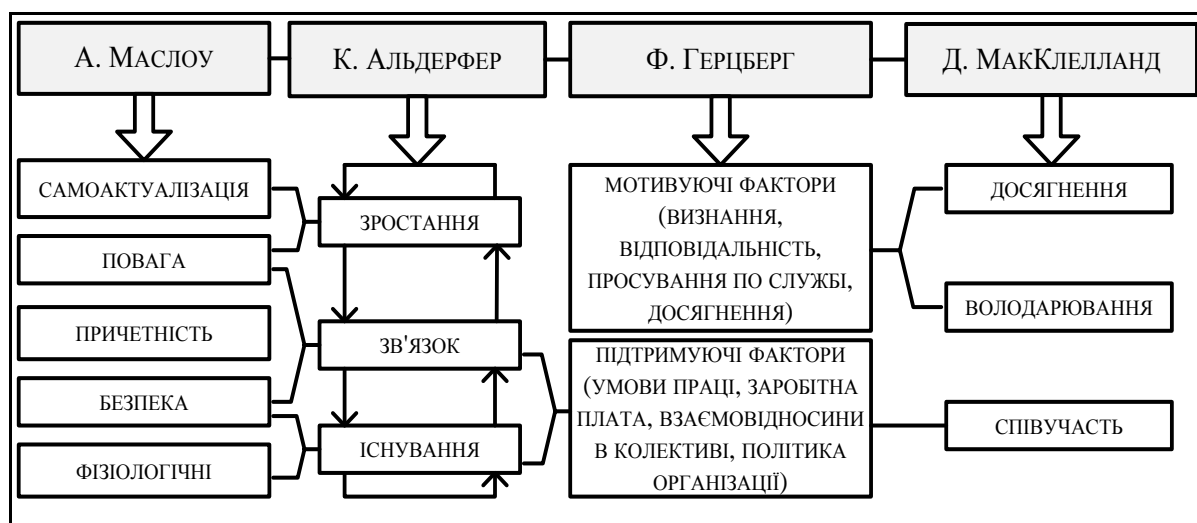


Рис. 1.15. Співвідношення груп потреб, запропонованих зарубіжними авторами змістовних теорій мотивації
Джерело: складено на основі [1, 4, 9, 11].

Згідно зі змістовними теоріями, управління мотивацією трудової діяльності полягає у виявленні домінуючої потреби людини і розробці заходів її задоволення та мотивації. Ці теорії практично завмерли у своєму розвитку, але, тим не менше, і в наш час не рідко є основою досліджень сучасних авторів. Так, наприклад, в роботі О. Слінкової [192], чия типологія ТП вибудована, виходячи з раціоналістичних, соціальних мотивів та мотивів самоактуалізації персоналу, ми виразно бачимо використання теорії потреб А. Маслоу. Але основною проблемою процесу трансляції зарубіжного управлінського та мотиваційного досвіду в українську економічну діяльність є неврахування індивідуальних, унікальних особливостей трудового менталітету, трудових цінностей та загального світосприйняття представників різних соціокультурних систем.

Тому, відповідно до класифікації потреб, складеної за принципом СКІ, що сформована в межах православної цивілізації (див. підрозділ 1.2), нами було виділено вісім типів ТП працівників:

1. *Духовно-орієнтований / сотеріологічний (від грец. soteria - спасіння)* – тип ТП, який характеризується проявом в поведінці високих духовних, духовно-моральних якостей особистості, милосердя, безкорисної любові, в тому числі через ставлення до оточення, природи, об'єкту, предмету та процесу своєї трудової діяльності;

2. *Морально-орієнтований* – тип ТП, який характеризується чесністю та надійністю у праці, високим рівнем відповідальності, вірності слову, причому головними, регулюючими ТП факторами виступають голос совісті, а також стандарти поведінки і моральні якості, які були сформовані під впливом виховання;

3. *Соціально-орієнтований* – тип ТП, що характеризується високим ступенем альтруїзму, розвинутою здатністю до емпатії і стійкими патріотичними переконаннями;

4. *Творчо-орієнтований* – тип ТП, що характеризується здатністю власної гармонізації (дух-душа-тіло) і гармонізації навколишнього простору, естетичних переживань, а також потребою до пізнання, безперервної всебічної самореалізації та самовдосконалення власної особистості через трудову діяльність;

5. *Командний / комунікативний* – тип ТП, що характеризується високим ступенем чутливості, емоційності, ерудиції, ситуативної адаптивності, впевненості і активності, відкритості і товариськості, а також значним прагненням до громадських сфер діяльності, схильністю до встановлення широкого кола знайомств та зв'язків;

6. *Губристичний* (від давньогрец. *hubris* - зухвалість, гордіня; пізніше - жага до слави) – тип ТП, що характеризується наполегливим прагненням до панування і обраності, бажанням отримати визнання і могутність в суспільстві, обійняти престижну керівну посаду. Він не є притаманним для ідеалу моделі праці в православній цивілізації. Його існування визнається як наслідок спотвореної після гріхопадіння поведінки людини;

7. *Пересторожливий* – тип ТП, який характеризується орієнтацією на самозбереження та егоцентризм, властивий людині обачній і обережній у вчинках, діях, що приймає все в розрахунок, уникає конфліктів, важко сприймає зміни, дещо потайній, недовірливий до більшості оточення. Такий тип поведінки підлягає певному контролю, особливо в кризовій ситуації;

8. *Акзигитивний* (від франц. *acquisition* – придбання, накопичення) – тип ТП, найбільш схильний до придбання і накопичення матеріальних цінностей, першочергового задоволення фізіологічних (монетарних і немонетарних) потреб, націлений на пошук шляхів і можливостей досягнення економічної незалежності. Такий тип, як і губристичний, підлягає особливому контролю.

Дана типологія являє собою вектор що від акзигитивного типу ТП прагне до досконалості. При цьому, слід зауважити, що потреби людини повинні реалізовуватися на кожному рівні, але у кожній конкретній ситуації, коли постає питання вибору, людина буде орієнтуватися на те головне, що є домінуючим у її ТП і визначає її тип.

Наведемо розгорнуту характеристику даних типів трудової поведінки:

1. *Духовно-орієнтований / сотеріологічний* тип ТП.

Провідна ідея (девіз): «*Людина ходить – Бог водить*».

Домінуюча група потреб особистості: потреба у спілкуванні з Богом, прагнення до богопізнання, духовного зростання, виконання заповідей.

Професійно-поведінкова характеристика: праця сприймається людиною як добродієність, у праці людина орієнтована на виконання заповідей Божих, серед яких найвищими є любов до Бога та ближніх. Поведінці властива: безперервна реалізація потенційних можливостей, здібностей і талантів, усвідомлення своєї місії, або покликання, відчуття звершення промислу Творця й т. п.; більш повне пізнання світу, суті речей та людського буття, прийняття своєї власної природи, визнання недоліків, помилок, своєї провини; невпинне прагнення до інтеграції та єдності з Богом, внутрішня синергія особистості.

2. Морально-орієнтований тип ТП.

Провідна ідея (девіз): *«Правда світліша за сонце».*

Домінуюча група потреб особистості: потреба жити і працювати чесно, по совісті, прагнення до миру та злагоди в душі.

Професійно-поведінкова характеристика: поведінка характеризується цілеспрямованими, морально мотивованими діями, потребує високого рівня свободи. Працівник негативно ставиться до всього, що має вузькоєгоїстичний характер, протирічить духовно-моральним законам. Нестійкий тип поведінки, в порівнянні з сотеріологічним, тому що при послабленні стримуючих факторів ззовні (виховання, закону, ідеології) людина поступово починає домінантно керуватися (в залежності від ситуації) потребами, мотивами нижчих рівнів.

3. Соціально-орієнтований тип ТП.

Провідна ідея (девіз): *«За рідний край – хоч помирай!».*

Домінуюча група потреб особистості: служіння (потреба служити Вітчизні, народу, загальній справі, своїй сім'ї; любити свої обов'язки та шукати в них задоволення незалежно від престижності посади; потреба ділитися, радіти за інших, допомагати людям, своїм рідним).

Професійно-поведінкова характеристика: людині властива творча, плідна, жертвна праця заради кращого майбутнього своєї країни, свого народу, свої родини. Людині притаманні чуттєвість, щирість і твердість переконань у поєднанні з простотою і людською добротою, що проявляються у її поведінці. Людина уникає роботи, яка може вимагати високого ступеня єгоїстичності та суперництва, всілякої діяльності, що може нашкодити суспільству. Навпаки, її характеризує самостійний пошук можливостей допомагати іншим людям, високі моральні принципи, соціальне почуття, змістом яких є любов до Батьківщини і готовність підпорядкувати її інтересам свої приватні інтереси. Відповідальність у всьому, на роботі, вдома в побуті - є головний постулат працівника даного типу.

4. Творчо-орієнтований тип ТП.

Провідна ідея (девіз): *«Своєму таланту підіймай вітрила!».*

Домінуюча група потреб особистості: творчі (потреба самовдосконалення, самоосвіти; потреба у постійному професійному зростанні, змінах, інноваціях; потреби пізнання навколишнього світу, потреби творчого пошуку).

Професійно-поведінкова характеристика: людині притаманне добре розвинене відчуття прекрасного, витонченого та корисного; уникнення несмаку та примітивності; їй комфортно, якщо все діє, як

єдине ціле, узгоджено, все поєднується один з одним. Працівник уникає сварок та примирює інших, у колективних діях об'єднує; порожньому, функціональному приміщенню він додасть теплоти, затишку; він завжди направлений на з'ясування принципів роботи того, з чим має справу і яким способом з його допомогою можна отримати необхідний результат; йому дискомфортно у сфері життєдіяльності, в якій він не розібрався; його інтерес до пізнання, спирається на принцип - чим глибше розумієш світ, тим більше у тебе варіантів для досягнення мети або вирішення проблем. Це творча особистість з яскравою уявою. Будь-яка ідея може стати для неї надцінністю. Захопившись цікавим заняттям, часто забуває про сон та їжу. Може жертвувати особистими інтересами заради нової ідеї. Здатний надихнути і зацікавити інших, заражаючи їх своїм оптимізмом і вірою в цінність того, у що сам вірить.

5. Командний / комунікативний тип ТП.

Провідна ідея (девіз): *«Гарне братство краще за багатство».*

Домінуюча група потреб особистості: соціально-психологічний комфорт (потреба любові та підтримки товаришів, відчуття душевної близькості; потреба працювати з людьми, спілкуватися з широким колом людей, відчувати свою причетність до колективу).

Професійно-поведінкова характеристика: людина товариська й чуйна в колективі, вмє викликати довіру, виявляє турботу про колег, іноді маніпулює емоційним станом інших; балакуча, не замкнута, схильна підтримувати живе спілкування з оточенням, у ділових відносинах вона обережна, не вискакує вперед, перш ніж не зрозуміє, що це потрібно, ввічлива, товариська; краще працює в невеликому колективі з нечастою зміною кадрів, хоча швидко знаходить мову і з новими співробітниками; вмє добре концентруватися на роботі. Основні характеристики – відкритість, природність, невимушеність, готовність до співпраці, пристосовність, увага до людей, готовність до спільної роботи, активність в усуненні конфліктів у групі, готовність іти на повіді оточення; легкість у встановленні безпосередніх, міжособистісних контактів.

6. Губристичний тип ТП.

Провідна ідея (девіз): *«Великому кораблю – велике плавання».*

Домінуюча група потреб особистості: досягнення (потреба у визнанні, повазі, успішній кар'єрі; потреба в завоюванні почесних нагород, звань; потреба володарювати, керувати людьми, конкурувати).

Професійно-поведінкова характеристика: працівника характеризує надтонке відчуття людини, колективу; вміння

приспосовуватися і викликати симпатію в оточення; снобізм і кар'єристські прагнення; деколи нечесність натури; відсутність самокритичності, виражена тенденція до вигороджування себе; артистизм і безпосередність в поведінці; марнославство, нерідко у формі вихваляння; прагнення бути в центрі уваги; працьовитість, практичність і ґрунтовність. Він уникає порожніх розмов і безцільного марнування часу. Не вміє довго відпочивати, розслаблятися, перебувати в статиці. Не розуміє людей, з його точки зору недостатньо терплячих, наполегливих і рішучих. Добре мобілізується в критичних ситуаціях, коли необхідна швидкість реакції та здатність до ризику, азарту. Авторитетний, тримається з гідністю, прагне до підтримки іміджу шанованої і солідної людини. Не терпить зрівнялівки ні в чому. Він досить конкурентоспроможний, впевнений в собі, самолюбний, із задатками лідера, має хороші організаторські здібності.

7. Пересторожливий тип ТП.

Провідна ідея (девіз): *«Сім раз відміряй – один раз відріж».*

Домінуюча група потреб особистості: безпеки (потреба в захищеності, стабільності, інформованості, підстраховці; потреба в протекції, у дотриманні посадових інструкцій, правил охорони праці; потреба у комфортних, нешкідливих умовах праці).

Професійно-поведінкова характеристика: для працівника важливі надійність доходів, робочого місця, забезпечення старості, захист у разі непрацевдатності; він не боїться роботи і труднощів, як таких, але йому обов'язково потрібно бути до них готовим; постійне структурування та систематизація простору, створення такої зони для життєдіяльності, в якій можна сховатися від будь-яких проблем; виявляє прихильність та відданість людям, що зробили для нього добро, допомогли у працевлаштуванні і т. ін., нерідко потрапляє до них в залежність. Здатен виконувати найскладнішу роботу, не прагнучи до вищого управління; якщо він стає керівником, то для контактів з підлеглими призначає заступника; для нього підходить кар'єра бухгалтера, лікаря, програміста, скрізь, де відносини обмежені, а дії структуровані; йому нелегко спілкуватися з незнайомими людьми, тому краще уникати роботи з широкими контактами, а також пов'язаної з продажами.

8. Акізитивний тип ТП.

Провідна ідея (девіз): *«Грошей багато не буває».*

Домінуюча група потреб особистості: базові (потреба мати високу заробітну плату, матеріальні види заохочення, набір пільг,

доплат і надбавок; потреба у їжі, житлі, одязі, задоволенні репродуктивної функції, доброму відпочинку, сні).

Професійно-поведінкова характеристика: людина, що вкрай практична за своїми інтересами, піклується про вузькоособистісні життєві вигоди, зручність і комфорт. Гроші, багатство, славу може вважати сенсом життя. Є заручником чуттєвих насолод, хоча і часто розуміє шкідливість деяких з них. Заперечує все ідеальне та високе, крім власної персони, красивого одягу, житла та ін. матеріальних речей. Захоплюється людьми, що мають великі статки, вміють заробляти гроші, не важливо, яким шляхом. Цінує власну безпеку, але може знехтувати безпекою, інтересами чи життям сторонніх людей заради матеріальної вигоди. В суспільстві шукає вигідне положення і високоприбуткову посаду чи справу. Схильна змінювати навколишній життєвий простір, не відповідно до загальнолюдських моральних законів та цінностей, а так, як їй вигідно. Якщо ж вона не домагається успіхів у наповненні свого життя матеріальними благами відповідно до свого уявлення про речі, нею опановують безнадійність, відчай і песимізм. Причину ж своїх бід та невдач завжди перекладає на інших людей чи невідповідні обставини.

Підкреслимо, що не випадково типи ТП з домінантою на духовно-моральні, соціальні-служіння, творчі, соціально-психологічні потреби та потреби безпеки названі досить відомими, так би мовити «рідними словами-термінами», а типи ТП з домінантами на потреби влади, успіху, визнання та накопичення матеріальних цінностей – словами іншомовного походження. Це підкреслює те, що типи ТП першої групи відповідають культурним стереотипам православної цивілізації. Проте, на жаль, останнім часом, як вже було зазначено, ми спостерігаємо поступове переважаювання у свідомості українців матеріальних цінностей над духовно-моральними, і, отже, заміну домінантних типів ТП.

Використання запропонованої нами типології ТП надасть можливість, за рахунок виявлення у кожного працівника домінуючого типу ТП, підібрати адекватні засоби, методи та важелі управління (форми й методи навчання та оплати праці, пріоритет у розстановці кадрів тощо), що, насамперед, дасть змогу досягти позитивних наслідків реалізації ТП працівників та відобразиться на показниках ефективності роботи підприємств, які в найбільшій мірі залежать від людського фактора виробництва (*див. дод. Д*).

На підставі розробленої типології ТП працівників в залежності від ієрархії потреб, побудованої за принципом СКІ, ми пропонуємо

мотиваційні заходи, адекватні різним типам ТП, які, завдяки максимальній відповідності системі цінностей працівників дадуть змогу оптимізувати процес стимулювання праці, підвищити рівень задоволеності працею та лояльності робітників.

Управлінські заходи щодо мотивації персоналу можуть бути досить різноманітними, про що піде мова в *розділі 3*. Але зазвичай вчені поділяють їх на матеріальні та моральні. Зважаючи на те, що як матеріальна, так і моральна мотивація можуть мати досить різні форми, цілі та наслідки, ми пропонуємо розподілити всі можливі заходи щодо мотивації працівників на чотири групи:

- *обов'язкові* – безумовно необхідні, незмінно притаманні більшості господарюючих суб'єктів, мотиваційні заходи, що забезпечують їх стале функціонування та досягнення поставлених виробничих цілей;

- *рекомендовані* – додаткові мотиваційні заходи, що необхідні для спонукання працівників діяти більш активно й ефективно, ніж завжди, для досягнення понаднормових та ідеальних показників;

- *вимушені* – особливі штрафні мотиваційні заходи, до яких може / вимушене вдаватися керівництво, якщо ТП працівника зворотно-пропорційна очікуванням та надіям керівництва, якщо вона негативно впливає на виробничий процес в цілому та своїм негативним прикладом – на поведінку інших працівників (застосування санкцій, оголошення доган, поставлення на випробувальний термін, обмеження повноважень тощо. Дані вимушені заходи не треба плутати із примусовими / антигуманними / жорсткими методами мотивації, що є неприпустимими, забороненими законодавством і такими, що засуджуються в суспільстві);

- *неприпустимі* – свідомо застосовувані примусові мотиваційні заходи, що є механізмами примусу та / або загрози погіршення становища працівника на рівні базових потреб, потреб соціально-психологічної та фізіологічної безпеки, задоволення яких необхідно для забезпечення життєдіяльності працівника (шантаж, погрози, залякування працівника та його близьких). Неприпустимими також є недоброчесні мотиваційні заходи, такі як: гра на зацікавленості працівника, гра на самолюбстві та / або бажанні працівника зберегти свою репутацію.

Кожна група означених мотиваційних заходів у свою чергу підрозділяється на шість окремих груп (*див. рис. 1.16*).

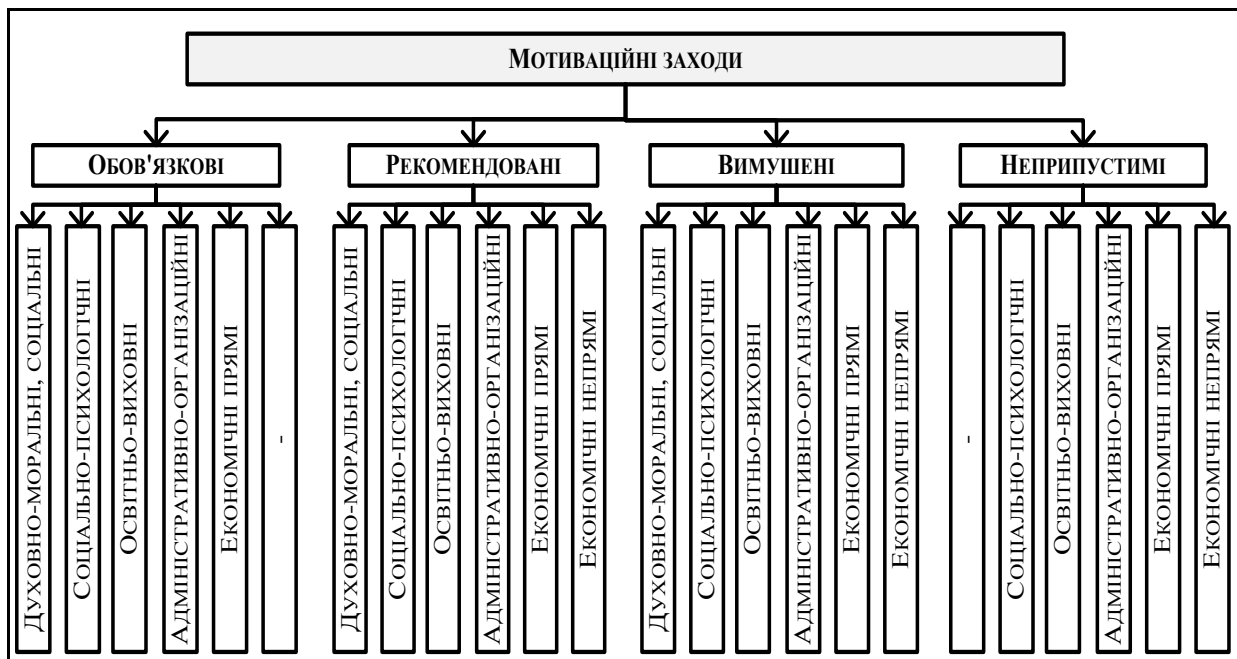


Рис. 1.16. Розподіл мотиваційних заходів щодо впливу на трудову поведінку працівників

Джерело: авторська розробка.

Існування в науковій літературі великої кількості тлумачень поняття «мотивація», на жаль, не спрощує, а ускладнює сприйняття сенсу даної категорії, яка в управлінні персоналом вживається у двох основних варіантах відповідно до того, який вплив переважає в трактуваннях різних авторів – вплив соціології та психології чи вплив менеджменту. Одні фахівці інтерпретують цю категорію, як внутрішню мотивацію - комплекс мотивів, що визначають стан особистості - її схильність або несхильність до тих чи інших дій, вчинків і оцінок [239]. Інші фахівці під мотивацією розуміють зовнішній вплив (мотивація як функція менеджменту) – процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства [66].

Класичне визначення *мотивації в менеджменті* [118] як процесу спонукання себе (внутрішня мотивація) та інших людей (зовнішня мотивація) до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації об'єднує розуміння мотивації і як функції менеджменту, і як внутрішньоособистісної сили людини воедино, що ще більш ускладнює розуміння даної категорії.

Особливості процесу, що відбувається під час мотивації як функції менеджменту, обов'язково повинні бути враховані при побудові мотиваційної політики підприємства (див. рис. 1.17, де домінування *почуттєвої, розумової та вольової сил* душі особистості працівника зображено переривчато-косою, точковою та суцільнокосою штриховками відповідно).

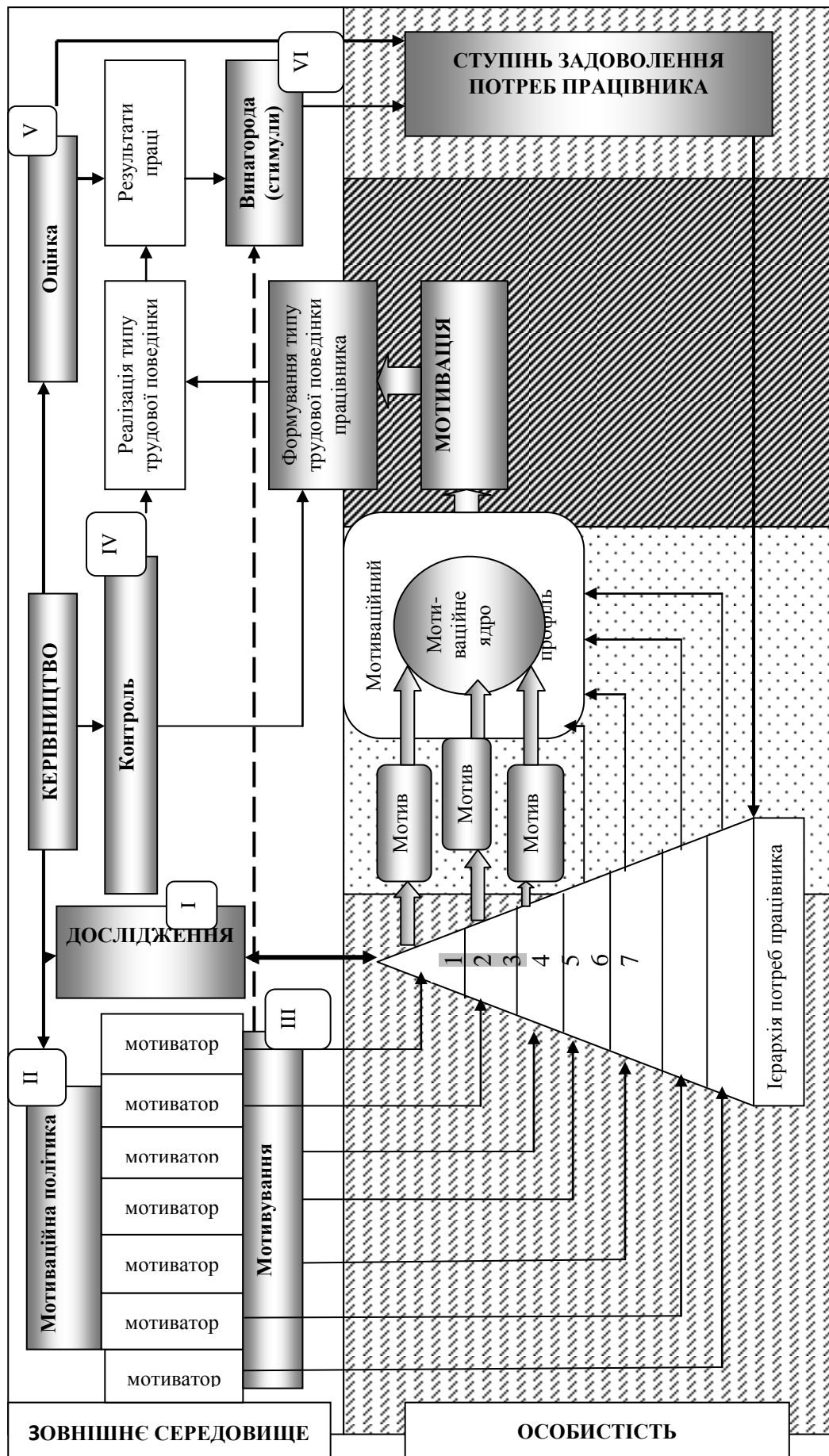


Рис. 1.17. Поетапна схема побудови мотиваційної політики підприємства з урахуванням особливостей формування мотивації трудової поведінки працівника

Джерело: авторська розробка.

Етапи побудови мотиваційної політики підприємства, зображені на рис. 1.17:

I етап - проведення професійних соціологічних та психологічних досліджень з метою визначення ієрархії потреб кожного працівника, задля уникнення невиправданих трат на ті мотиватори, які не досягнуть найкращого ефекту;

II етап - концентрація зусиль керівників та HR-менеджерів на розробці відповідних мотиваційному профілю працівника мотиваційних заходів (мотиваторів);

III етап – розробка мотиваційної тактики, що супроводжується призначенням конкретних осіб, вибором часу, методів, інструментів і ресурсів мотиваційного впливу;

IV етап - спостереження за реакцією працівника на певні мотиватори, процесом формування та реалізації (втілення) трудової поведінки працівника, визначення ступеня досягнутого мотиваційного резонансу, всебічна підтримка позитивного мотивуючого робочого середовища, попередження виникнення можливих демотивуючих факторів;

V етап – оцінка результатів трудової поведінки працівника (ключові показники ефективності та рівень задоволення потреб працівника, ступінь досягнення цілей підприємства);

VI етап – додаткове матеріальне стимулювання для подальшої лояльності працівника.

Прикладом обов'язкових прямих економічних мотиваційних заходів, які можуть вплинути переважно на всі типи ТП працівників у бік підвищення рівня ефективності є своєчасна виплата заробітної плати, надбавки, доплати за стаж і сумлінну працю. Раціоналізація режимів праці та відпочинку, як обов'язковий адміністративно-організаційний мотиваційний захід, ймовірно вплине у бік підвищення рівня продуктивності на творчо-орієнтовану, комунікативну та пересторожливу ТП, вивільняючи дорогоцінний для даних типів час на самовдосконалення, творчий пошук для першого типу, на спілкування з рідними чи колегами для другого і на власне відновлення сил для останнього.

Та навпаки, на роботу *губристичного* типу ТП, схильного до кар'єристських прагнень та навіть понаднормової роботи заради публічної подяки, підвищення власного авторитету в такий спосіб даний захід може взагалі не вплинути.

Рекомендованими прямими економічними заходами, що можуть мати вагомий вплив на *акзитивний* та *губристичний* типи ТП працівників, можуть бути надбавки та доплати за якісне виконання посадових обов'язків; непрямыми – винагорода акціями, пріоритетне право на викуп акцій.

Такий вимушений соціально-психологічний мотиваційний захід, як публічне попередження, віддання на громадський осуд може позитивно подіяти на *сотеріологічний, соціально-орієнтований, комунікативний* типи ТП, і, навпаки, негативно на *губристичний та пересторожливий* типи.

Згідно зі схемою, наведеною на *рис. 1.17*, можна зробити висновок, що, в залежності від типу ТП, працівник має власне унікальне мотиваційне ядро, яке складається із домінуючих потреб та мотивів, що спонукають працівника до їх задоволення. Побудова мотиваційної політики за таких умов повинна проводитися із застосуванням карти-схеми вибору адекватних мотиваційних заходів для різних типів ТП, приклад якої наведено в *табл. 1.8*.

Також варто відзначити, що в життєвому циклі будь-якого підприємства іноді відбуваються кризові етапи, спровоковані факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. На цих етапах актуальними стають питання пошуку шляхів та способів виживання підприємства, його стабілізації, вимушеним стає перехід до *мобілізаційного типу управління*.

Характерною особливістю мобілізаційного менеджменту на підприємстві є переважне застосування нетрадиційних важелів управлінського та мотиваційного впливу на поведінку підлеглих, у порівнянні з напрацьованими в нормальному стані, які за надзвичайних умов виявляються недостатньо ефективними. Тому сьогодні, в умовах системної світової фінансово-економічної кризи, загострення військових конфліктів на Сході країни, резервними силами для підтримки конкурентоздатності підприємств можуть стати працівники з пріоритетом *духовного-морального світогляду та державності*, що будуть демонструвати відповідні типи ТП (*морально-орієнтований та соціально-орієнтований*). Для них можливим є застосування так званого *мобілізаційного менеджменту*, мобілізаційного типу мотивації.

Етимологія терміну «мобілізація» в залежності від його застосування у різних сферах людської діяльності (господарської, політичної і т.д.) була розглянута С. Ушаковою. Її авторське універсальне формулювання таке: «мобілізація - приведення когонебудь або чого-небудь в активний стан, зосередження сил і засобів для досягнення будь-якої мети». До цього вона додає, що в радянські часи держава «...будувала свої відносини з суспільством за мобілізаційним типом. Соціальна мобілізація була основним фактором економічного, соціального, політичного та культурного розвитку країни, в усякому разі до першої половини 1950-х рр.» [219, с. 206].

Продовження табл. 1.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
|---|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Соціально-психологічні | Публічне оголошення догани за порушення дисципліни та / або неякісне виконання своїх обов'язків | + | +++ | +/- | + | --- | --- | +/- | | |
| | | Організація колективних нарад, опитувань, голосувань щодо розробки колективних пропозицій стосовно удосконалення діяльності, прийняття важливих рішень | + | + | +/- | +++ | -- | +++ | +/- | | |
| | | Максимальна відповідність праці (займаній посади) силам, здібностям, умінням та особистісним якостям працівника | ++ | +++ | +++ | +/- | +++ | +/- | +++ | +/- | |
| | | Проведення нарад, зібрань та зустрічей з фахівцями обраного напрямку підвищення кваліфікації працівників | ++ | ++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +/- | +/- | |
| | | Удосконалення системи навчання, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів з опорою на досягнення НТП | + | +/- | +++ | +++ | +/- | +++ | +/- | -- | +/- |
| | | Проведення виставок творчих робіт працівників за напрямами підвищення кваліфікації працівників | ++ | ++ | +++ | +++ | ++ | +++ | +++ | +/- | +/- |
| | | Створення нових організаційно-інноваційних та освітніх центрів для трансляції знань, передових технологій | ++ | ++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +/- | ++ |
| | | Прямий педагогічний контакт між керівником та підлеглим, безпосередня передача досвіду та знань | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ | ++ |
| | | Формування виробничо-виховного середовища підприємства з урахуванням соціокультурних факторів | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +/- | +/- | +/- | +/- |
| | | Відрядження працівників на курси підвищення кваліфікації, здобуття післядипломної освіти | +/- | +/- | ++ | ++ | ++ | +++ | +++ | --- | +/- |
| Адміністративно-організаційні | Вдосконалення комунікаційних зв'язків з підлеглими, своєчасна та достовірна інформованість працівників про стан справ на підприємстві | ++ | ++ | + | +/- | +++ | +/- | +++ | +/- | | |
| | Підвищення змістовності та цікавості праці, створення банку ідей, музею творчих досягнень, бази даних інноваційних пропозицій | +/- | +/- | +/- | +++ | +/- | +/- | +/- | +/- | | |
| | Зменшення регулятивного тиску з боку керівництва | +/- | +/- | ++ | +++ | +/- | +++ | --- | +/- | | |
| | Делегування повноважень та можливість кар'єрного росту | +/- | +/- | +/- | ++ | +/- | +++ | --- | +/- | | |
| | Забезпечення рівних можливостей в обійманні посад, оплаті праці | ++ | +++ | ++ | +/- | +/- | +++ | +++ | +/- | | |
| Організація місць відпочинку та спілкування (кафе, зимовий сад, бібліотека) | +/- | +/- | +/- | ++ | ++ | +++ | +/- | +++ | +/- | | |

Продовження табл. 1.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Створення оптимальних умов праці (комфортне робоче місце, нормальна освітленість, контроль за санітарно-гігієнічними нормами та технічною безпекою) | + | +/- | +/- | ++ | ++ | +/- | +++ | +/- |
| | Надання пільг молодим сім'ям | + | + | +++ | +/- | +++ | +/- | +++ | ++ |
| | Соціальний благоустрій (будівництво житлових комплексів, дитячих садочків) | + | + | + | +/- | +++ | + | +++ | +++ |
| | Оплата додаткової освіти, аспірантури, докторантури, курсів, тренінгів | +/- | +/- | +/- | +++ | +++ | +++ | - | +/- |
| | Забезпечення пільгової або безкоштовної юридичної та нотаріальної консультацій співробітникам, оплата послуг адвоката за потребою | + | + | + | + | + | +++ | +++ | + |
| | Організація служб, кабінетів психологічного розвитку (допомоги), пільгових або безкоштовних консультацій зі спеціалістами | + | + | + | +/- | +++ | +/- | +++ | +/- |
| | Організація пільгового або безкоштовного харчування працівників (їдалень, буфетів, кав'ярень, системи замовлення та доставки їжі) | + | + | + | +/- | + | +/- | +++ | +++ |
| | Організація спільних походів до концертних залів, кіно, театрів, спортивних змагань, екскурсійних поїздок, корпоративних вечорів | + | + | + | +++ | +++ | +/- | +/- | +/- |
| | Можливість індивідуального встановлення пільг зі стандартного соціального пакету, які працівник вважає найбільш необхідними для себе | + | + | + | +/- | + | +/- | +++ | +++ |
| | Нагородження акціями, пріоритетне право на викуп акцій, участь у прибутку | +/- | +/- | +/- | +/- | +/- | +++ | +++ | +++ |
| | Преміювання за професіоналізм, розвиток компетенцій, високу кваліфікацію | + | +/- | +/- | +++ | +/- | +++ | --- | +/- |
| | Надбавки та премії за багаторічну, якісну працю на підприємстві | ++ | +++ | +++ | +++ | +/- | +/- | + | + |
| | Преміювання за раціоналізаторські, інноваційні пропозиції | +/- | +/- | +/- | +++ | +/- | +/- | +/- | +/- |
| | Доплати, надбавки та премії за відсутність скарг та пунктуальність в роботі | + | +++ | +++ | --- | +/- | +/- | +++ | +/- |
| | Преміювання за покращення іміджу підприємства, перемоги у конкурсах | +/- | +/- | ++ | +++ | +/- | +++ | +/- | + |
| | Матеріальна допомога працівникам та членам їх родин у зв'язку зі знаковими подіями (ювілей, одруження і т.д.) | ++ | + | + | + | +++ | + | +++ | +++ |
| | Компенсації та надбавки за шкідливі умови праці | +/- | +/- | +/- | +/- | +/- | +/- | - | +++ |

Примітка. В табл. 1.9 максимальний позитивний вплив (базова мотивація) зображена у вигляді «+ + +»; частковий позитивний вплив (можна застосувати) - «+ +»; мінімальний позитивний вплив - «+»; нейтральне ставлення - «+ / -»; мінімальний негативний вплив (нерекомендовані) - «-»; частковий негативний вплив (неприпустимі) - «- -»; максимальний негативний вплив (заборонені) - «- - -».

Мобілізаційний тип мотивації передбачає пріоритетне застосування нематеріальних важелів управління ТП, таких як: процедури делегування повноважень працівникам нижчих рівнів та розширення зон їх персональної відповідальності; переважання колективістських форм відносин; залучення до прийняття стратегічно важливих рішень; візуалізація образу світлого майбутнього; утримання керуючого складу працівників в творчо-інноваційній соціальній напрузі. Мобілізаційний тип мотивації можна охарактеризувати, як «розумне використання здорового ентузіазму», що в повній мірі повинні розуміти як суб'єкти (роботодавці, керівники), так і об'єкти (працівники) управління.

Отже, орієнтацію підприємства на «досягнення надзвичайних цілей у надзвичайній ситуації, з використанням надзвичайних засобів і надзвичайних організаційних форм» [224, с. 71] та з урахуванням ментальних особливостей працівників можна вважати способом пробудження мобілізаційного типу самомотивації та самоуправління працівників.

Знання структури трудової мотивації персоналу дозволяє не лише обґрунтовано вибирати найбільш дієві для різних типів ТП види мотиваційних заходів та бажані форми й особливості оплати праці, а й цілеспрямовано здійснювати найм, розстановку й внутрішньокорпоративні переміщення співробітників, формуючи тим самим найбільш ефективно діючий кадровий склад, спираючись на особливості та конкретні ознаки кожного з восьми типів ТП працівників (*див. дод. Д*).

Відомо, що кожне підприємство є власником унікальної організаційної культури, яка координує діяльність цього підприємства та всіх його працівників. З цього витікає, що органічне включення кожного працівника як неповторної особистості з властивим їй певним типом ТП в роботу підприємства є важливим питанням сучасного менеджменту персоналу. За таких умов задача всіх ланок керівництва полягає у створенні таких організаційних та інших умов праці, які б забезпечували розкриття потенціалу кожного працівника, або ж, навпаки, в підборі на вакантне місце такого працівника, який гармонійно увіллється у вже існуючі стабільні умови, організаційну культуру на підприємстві. Для різних організаційно-культурних умов є свої, найбільш прийнятні типи ТП працівників.

Однакові цінності можуть по-різному трактуватися в різних організаційних культурах. Деякі з них не лише поділяються на

домінуючі та другорядні, але й набувають в одних культурах термінального, а в інших інструментального значення. Алгоритм визначення відповідності типу ТП працівника заданим умовам, зокрема організаційній культурі на підприємстві, зображено на *рис. 1.18*.

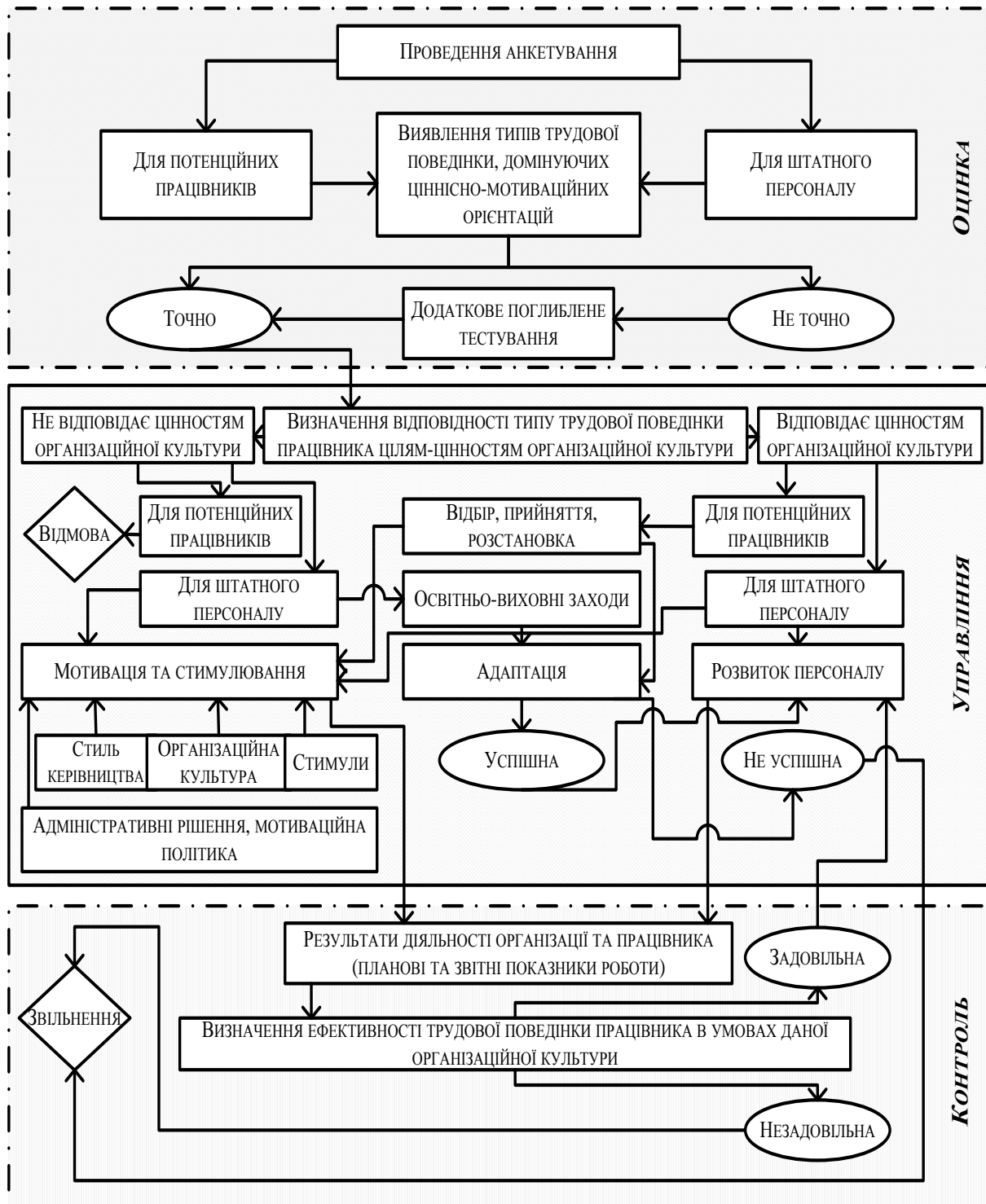


Рис. 1.18. Алгоритм підбору та подальшого управління працівниками з різними типами трудової поведінки
Джерело: удосконалено на основі [108, с. 39].

Нагадаємо, що *організаційна культура* – це сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, які створені і створюються співробітниками організації в процесі трудової діяльності і які відображають неповторність, індивідуальність даної організації [99]. Тип ТП може змінюватися під впливом цілей та цінностей, норм та установок, що складають основу організаційної культури підприємства, а організаційна культура – формується на основі цінностей, що поділяються та визнаються більшістю працівників.

Таким чином, ціннісні орієнтації працівників повинні бути приведені у відповідність до ціннісних орієнтацій організаційної культури підприємства. Аналогічним способом може бути проведений контроль зміни типів ТП після прийнятих для цього заходів (навчання, виховання, розвиток).

Ідеальною можна вважати ситуацію, при якій потреби працівника, відображені в мотиваційно-ціннісній структурі особистості, будуть задоволені в межах певної організаційної культури [92]. Це стає можливим за умови, якщо особисті потреби і цінності співробітників співпадуть з цілями-цінностями організаційної культури підприємства. Зіставляючи по черзі різні типи ТП працівників з різними організаційними культурами, ми визначили, що для *кланової* культури ідеальними будуть комунікативний, сотеріологічний, суспільно- та морально-орієнтований тип ТП. Для *адхократичної* – це, безумовно, творчо-орієнтований тип ТП. Комфортною для пересторожливого та губристичного типу ТП буде *бюрократична* організаційна культура, а *ринкова* – для акізитивного. Окремо необхідно розглядати *духовно-моральну* організаційну культуру, яка може стати ідеальною для більшості виділених типів ТП та забезпечити гармонійний розвиток (дух, душа, тіло) для кожного працівника.

До вибору працівників з найкращими типами ТП для кожної організаційної культури необхідно підходити професійно. Для цього необхідно визначити ступінь відхилення між цінностями організаційної культури підприємства та цінностями самих працівників за допомогою соціологічних та емпіричних методів дослідження, щоб уникнути потрапляння до складу працівників тих осіб, які потенційно є носіями небажаної системи цінностей і важко піддаються впливу керівника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

2.1. Аналіз основних важелів системи управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту

Якісна, сформована система управління ТП працівників передбачає застосовування як традиційних, так і прогресивних (нетрадиційних) важелів управління (управління на основі типологізації ТП, мотивація на основі ключових показників ефективності, розстановка кадрів відповідно до особистісної сумісності тощо), які відповідають змінам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, принципу соціокультурної ідентичності. На залізничному транспорті система управління ТП ще не сформована остаточно, тому її поточний стан можна охарактеризувати, лише аналізуючи традиційні важелі управління, що відображують відповідні напрями кадрової політики (залучення працівників, підтримка, розвиток тощо) галузі.

Головними напрямками кадрової політики, а отже, і основними адміністративно-організаційними, соціально-економічними, соціально-психологічними та освітньо-виховними важелями управління ТП працівників на підприємствах залізничного транспорту є: пошук та залучення кадрів, планування потреб в персоналі; адаптація молодих фахівців; проведення профвідбору і розстановки кадрів; розвиток організаційної культури; удосконалення системи мотивації та оплати праці; планове проведення оцінки та атестації кадрів; робота над оптимізацією та стабілізацією кадрового складу; забезпечення належних умов охорони, організації та нормування праці; зміцнення трудової дисципліни, комплексна профілактика правопорушень; створення і розвиток системи навчання і підвищення кваліфікації фахівців і управлінців; робота з кадровим резервом. Більш детально важелі управління ТП працівників залізничного транспорту зображено на *рис. 2.1*, аналіз їх переваг та недоліків подано далі, а зв'язок із нормативно-правовим забезпеченням наведено в *дод. Е*.

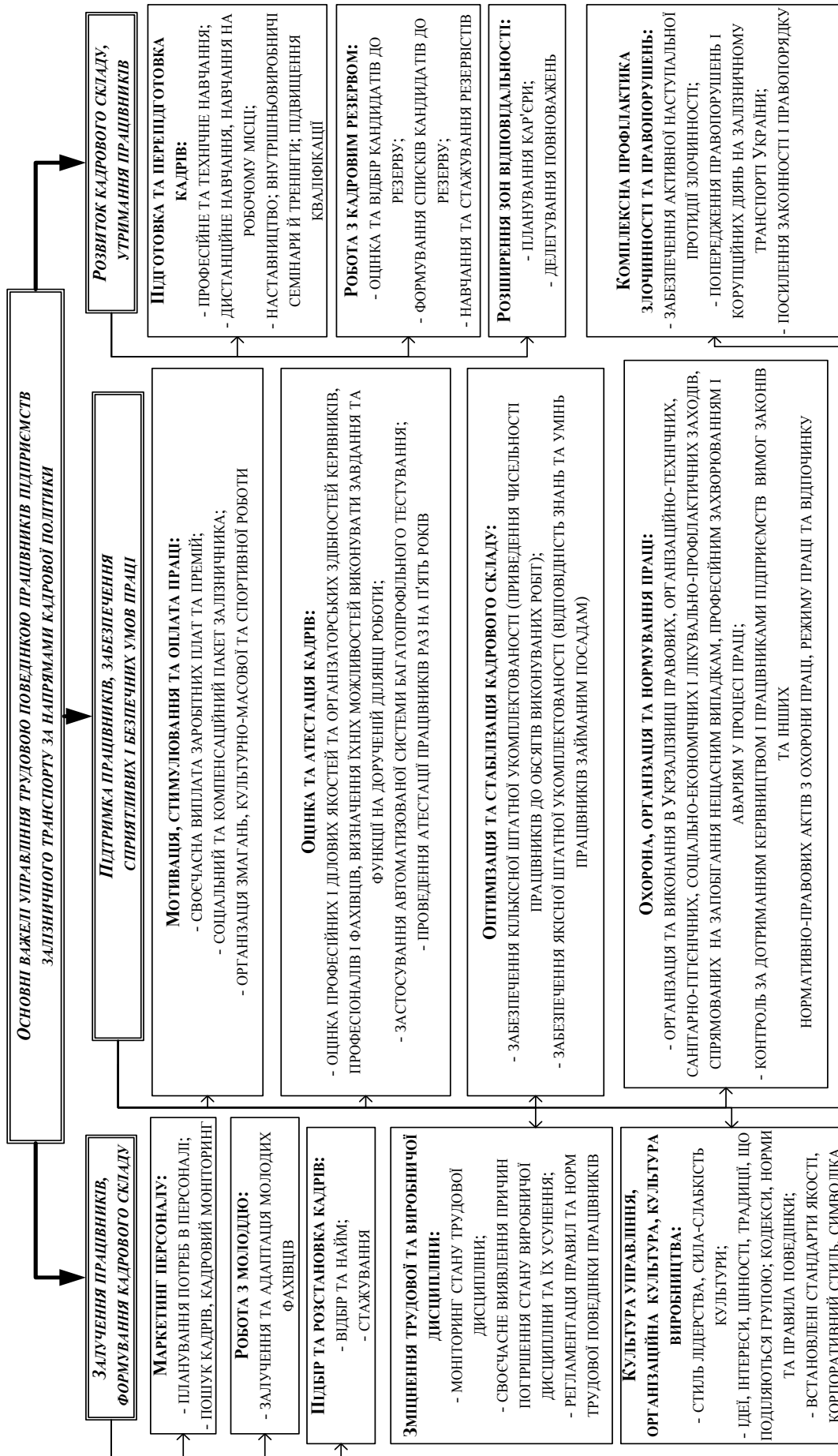


Рис. 2.1. Основні важелі діючої системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту

Джерело: складено відповідно до відкритих джерел інформації [56, 57].

У перевагах важелів управління ТП працівників залізничного транспорту курсивом виділено ті, що досягаються в процесі реструктуризації, за рахунок структурних перетворень та інших принципових рішень у вертикалі кадрових та соціальних питань Укрзалізниці.

У недоліках важелів управління ТП працівників залізничного транспорту курсивом виділено найслабкіші місця та проблеми, усуненню яких присвячено наступний розділ роботи.

У висновках та пропозиціях щодо важелів управління ТП працівників залізничного транспорту курсивом виділено ті, що підлягають подальшому розвитку в роботі.

1. Залучення працівників, формування кадрового складу.

1.1 Маркетинг персоналу.

Переваги:

- практика проведення ярмарку вакансій;
- наявність спеціальної системи професійного тестування, що введена в дію на базі вишів залізничного профілю для перевірки знань випускників (бакалаврів та магістрів), що забезпечує проведення ефективної «кадрової розвідки».

Недоліки:

- ризик відтоку висококваліфікованих кадрів;
- невраховування мінливості та нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища у традиційному плануванні потреб у персоналі;
- невиконання діючою системою мотивації та оплати праці функції залучення висококваліфікованих працівників для забезпечення інтелектуалізації капіталу підприємств галузі.

1.2 Робота з молоддю.

Переваги:

- практика закріплення за кожним молодим фахівцем наставника, що дозволяє полегшити адаптацію випускників у колективах;
- проведення щорічних форумів для вироблення пропозицій щодо покращення умов адаптації молоді на виробництві, системи підготовки фахівців у вишах, кар'єрного зростання молодих спеціалістів;
- складання індивідуальних програм, організація та проведення стажування для молодих фахівців.

Недоліки:

- низький рівень спеціалістів-новачків, що зараховуються на посади відповідно до отриманої кваліфікації (25 % на рік) та підлягають просуванню по службі (10 % на рік) [22];

- неповне забезпечення розподілу та працевлаштування випускників профільних навчальних закладів в умовах скорочення штату працівників залізничної галузі;
- вилучення баз практики для випускників із розпорядження ВНЗ залізничного профілю;
- вилучення провідних профільних вишів із відомства Міністерства інфраструктури України;
- відсутність стратегії адаптації молоді на виробництві.

Висновки та пропозиції за пунктами 1.1-1.2:

- встановлено, що робота з молоддю, зокрема адаптація молодих працівників на транспорті, є великою проблемою, напрями вирішення якої запропоновано, зокрема, вітчизняним вченим А. Толстовою за рахунок створення Програми молодіжної політики залізниці, що направлена на професійний розвиток і особистісне становлення молоді, її залучення до творчої і активної праці [212].

1.3 Підбір та розстановка кадрів.

Переваги:

- жорсткий відбір кадрів на посади, безпосередньо пов'язані з безпекою руху потягів, перевірка професійної придатності (медичний огляд), рівня розвитку спеціальних знань, вмінь та навичок на їх відповідність профстандарту;
- чітка постановка вимог при підборі та розстановці працівників, що сформовані в Довідникові кваліфікаційних характеристик посад та професій працівників залізничного транспорту;
- залучення консалтингових компаній (Talent Advisors, EBS та Deloitte тощо) в процес підбору кадрів, управління персоналом.

Недоліки:

- *процвітання так званого «кумівства» та «фаворитизму» у процесі відбору та розстановки кадрів;*
- *неврахування рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій потенційних працівників при підборі та розстановці кадрів;*
- *відсутність практики застосування керівниками та кадровими менеджерами галузі сучасних соціально-психологічних методів підбору та розстановки кадрів (управління ТП основі типологізації, мотивація на основі KPI тощо)*

Висновки та рекомендації:

- встановлено необхідність зміни рівня культури й мислення керівників;

- доведено доцільність розробки та впровадження моделі ключових корпоративних компетенцій, за якою необхідно проводити оцінку потенційних та штатних працівників (див. підрозділ 3.1).

2. Підтримка працівників, забезпечення сприятливих і безпечних умов праці.

2.1 Культура управління, організаційна (корпоративна) культура, культура виробництва:

Переваги:

- передача та збереження найкращих галузевих традицій і цінностей;

- зрощення «династій залізничників», спадкоємність поколінь;

- наявність особливого корпоративного стилю, символіки;

- історично успадкована жорстко дисциплінарна культура, що забезпечує високий рівень соціальної відповідальності працівників галузі в умовах високого рівня залежності безпеки, життєдіяльності та обороноздатності країни від ефективності функціонування транспортної системи;

- наявність відчуття обраності та прихильності працівників галузі через сприйняття статусу галузі як природної монополії;

- високий рівень клановості культури, що створює організаційний феномен «колективної душі і колективного розуму»;

- забезпечення якісного обслуговування пасажирів та належної культури поведінки працівників залізничного транспорту напередодні початку літніх перевезень кожного року на залізницях України шляхом проведення місячників покращення якості і культури обслуговування пасажирів.

Недоліки:

- зниження престижності праці залізничника;

- нерівні умови діяльності державних та приватних підприємств, які впливають на трудову поведінку (низький рівень підтримки з боку держави);

- різке зниження мотивації служіння (країні, галузі та її працівникам) вищих керівників, руйнування моральних цінностей, орієнтація на власні інтереси, перекладання відповідальності на колектив або вищі інстанції, що є коренем проблем організаційної культури;

- ігнорування людського фактора;

- збереження високого рівня бюрократизму та авторитаризму, натомість адхократична культура (розвиток новаторства та розвиток

особистості, можливість самореалізації) виражена слабо, а ринкова (за оцінками працівників [98, с. 94-106]) занадто;

- низький рівень заохочення ініціативи та творчого розвитку працівників;

- відсутність офіційних договірних форм регулювання трудової поведінки працівників, встановлених норм поведінки, закріплених у договорах, кодексах, контрактах, інструкціях.

Висновки та рекомендації:

- підтверджено необхідність формування інтелектуальної моделі духовно-морального управління та підготовки критичного управлінського потенціалу для галузі залізничного транспорту, методологічні засади якої розроблені вченим В. Компанієць [98, с. 201];

- досліджено методологічні підходи до підвищення якості й культури управління в галузі, що пропонуються іншими авторами [58, 61, 73, 86, 96, 104, 128, 211 та ін.];

- встановлено необхідність удосконалення договірних засад регулювання ТП з урахуванням участі в затвердженні норм корпоративної ТП працівників галузевих профспілок.

2.2 Мотивація, стимулювання та оплата праці.

Переваги:

- застосування гідного базового та мотиваційного (конкурентного і компенсацийного) соціального пакету, що передбачається законодавством України, Генеральною та Галузевою угодою, а також колективними договорами та гарантується понад розмір заробітної плати працівників (*див. дод. Ж*);

- широке розповсюдження Галузевих змагань (виробничих, спортивних), що одночасно діють як матеріальні (одноразова винагорода за перемогу) та нематеріальні (згуртування колективу, спортивний азарт, можливість отримати повагу та визнання) мотиватори зміни трудової поведінки працівників залізничного транспорту [56, 57];

- ухвалення *Плану заходів Укрзалізниці на 2013—2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту, в якому пункти 3.1.1.2-3.1.1.4 та 5.9 присвячено заходам щодо удосконалення мотиваційної політики залізничної галузі (див. підрозділ 3.4);*

- *виділення в ході реструктуризації окремої функції мотивації шляхом створення Департаменту організації, оплати та мотивації праці з відповідними службами та відділами на рівні регіональних філій (залізниць) та структурних підрозділів.*

Недоліки:

- низький рівень мотивації праці та якості трудового життя працівників галузі (за опитуваннями працівників та за показниками роботи підприємств, що оцінені іншими авторами [98, с. 135-144]);
- невиділення особистісного фактора керівника як окремого та вирішального в період системної кризи мотиваційного чинника;
- домінування демотивації (стягнень та штрафів) над мотивацією;
- надмірна кількість доплат та надбавок до основної заробітної плати, що сприймаються вже як її обов'язкова частина (докладніше по тексту далі);
- відсутність взаємозалежності між показниками ефективності роботи працівників та розміром преміальної частини їх заробітної плати, від чого втрачається її сенс та мотиваційний ефект (докладніше по тексту далі);
- демотивація молоді через значний розмір надбавки за стаж роботи, що зменшує дохід молодих працівників, поряд із старшими працівниками, що займають аналогічні посади в 0,5-1,5 разу;
- відсутність погодженості між потребами працівників та цілями-цінностями, стратегічними та оперативними цілями підприємств залізничного транспорту;
- покладання функції нематеріальної мотивації на профспілку галузі, що обтяжує їх головну роль – соціальний захист працівників.

Висновки та рекомендації:

- встановлено необхідність комплексних перетворень в системі мотивації та оплати праці, що можливо здійснити в рамках впровадження корпоративної системи мотивації та оплати праці.

2.3 Оцінка та атестація кадрів.

Переваги:

- використання потужного програмно-апаратного комплексу «Автоматизована система багатопрофільного тестування», розробленого Харківським інститутом інформаційних технологій, який дає можливість без впливу людського фактора дати характеристику працівнику в частині рівня знань за різними напрямками: суто професійна спрямованість (знання посадових / робочих інструкцій), охорона праці, безпека руху та ін. (див. дод. II);
- планове проведення атестацій з метою вдосконалення роботи з раціонального використання спеціалістів, підвищення ефективності їх праці і відповідальності за доручену справу, об'єктивної оцінки їх ділових якостей виходячи з результатів роботи, визначення можливостей їх професійного і посадового зростання, подальшого покращення підбору і виховання кадрів на основі обґрунтованих критеріїв.

Недоліки:

- формальність проведення атестації кадрів (раз на п'ять років);
- відсутність інтеграції між системами підготовки кадрів та мотивації і оплати праці, що не спонукає працівників до підвищення рівня знань;
- відсутність комплексної оцінки кадрів (оцінюються лише спеціальні знання та навички);
- застосування компетентнісного підходу лише для топ-менеджменту, що суттєво знижує якість управління.

Висновки та рекомендації:

- встановлено необхідність доповнення чинної системи оцінки кадрів моделлю ключових корпоративних компетенцій.

2.4 Оптимізація та стабілізація кадрового складу.

Переваги:

- підвищення якості штатної укомплектованості за рахунок жорсткої перевірки професіональних навичок та вмінь працівників при зарахуванні на роботу, особливо, якщо вона безпосередньо пов'язана із безпекою руху поїздів;
- існування практики (з 2007 р.) оцінки психофізіологічної сумісності працівників локомотивних бригад (пам'ять, увага, витримка моногонії тощо).

Недоліки:

- відсутність методів оцінки ціннісно-мотиваційної сумісності працівників на підприємствах, де поширені бригадні форми організації праці (докладніше в підрозділі 3.3) з урахуванням ментальних (соціокультурних) особливостей ставлення до праці працівників галузі.

Висновки та рекомендації:

- необхідність розробки та впровадження в роботу залізничного транспорту методики оцінки ефективності командної взаємодії на основі ціннісно-мотиваційної єдності працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності.

2.5 Охорона, організація та нормування праці.

Переваги:

- забезпечення пріоритету збереження життя і здоров'я працівників;
- прищеплення при навчанні культури чіткого дотримання норм і правил, регламентованих правовими і нормативними документами щодо безпеки і охорони праці на виробництві;
- наявність розгалуженої системи санаторно-оздоровчих закладів для відновлення здоров'я працівників та профілактики професійних захворювань;

- використання на підприємствах залізничного транспорту науково обґрунтованих норм праці становить важливу умову забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг) галузі;
- ухвалення Програми енергозбереження на залізничному транспорті України, що встановлює жорсткі норми використання паливно-енергетичних ресурсів;
- створення в 2001 р. ДНДЦ УЗ, що надає підприємствам необхідну методичну й консультаційну допомогу з питань удосконалення організаційних структур управління, виробничих систем, організації й нормування праці, скорочення витрат праці тощо.

Недоліки:

- невиконання плану виготовлення (ремонт) продукції, порушення графіків руху потягів, недотримання необхідного режиму відпочинку та праці локомотивних бригад, виникнення випадків травматизму на виробництві та ін. через надмірний рівень фізичного та морального зносу рухомого складу (подекуди до 98 %) та іншого технологічного оснащення на залізничному транспорті;
- наявність проблем з обліком робочого часу, нормуванням та охороною праці через застаріння нормативної бази з питань праці та професійно-кваліфікаційної класифікації, яка була створена за часів Радянського Союзу та не відповідає сучасному організаційно-технічному рівню виробництва;
- нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би при наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання.

Висновки та пропозиції:

- встановлено необхідність удосконалення охорони, організації та нормування праці на залізничному транспорті, що повинна розглядатися комплексно експертними групами у складі фахівців як економіко-гуманітарних, так і технічних спеціальностей.

2.6 Зміцнення трудової та виробничої дисципліни.

Переваги:

- щоквартальний аналіз, що дозволяє своєчасно виявити причини погіршення стану виробничої та трудової дисципліни;
- наявність жорсткої системи покарань та адміністративних стягнень, що заздалегідь попереджує крадіжки, прогули чи пияцтво на робочому місці;
- введення в дію у кожному структурному підрозділі Розпорядку робочого дня;
- *створення в ході реструктуризації Інформаційно-аналітичного сектора з метою посилення функції аналізу звітності з кадрових питань та трудової дисципліни.*

Недоліки:

- можливі випадки замовчування або приховування фактів порушення трудової та виробничої дисципліни на підприємствах залізничного транспорту.

Висновки та рекомендації:

- встановлено необхідність удосконалення вимог до поведінки працівника в колективних договорах, впровадження корпоративних (етичних, моральних) кодексів поведінки працівників галузі.

2.7 Комплексна профілактика злочинності та правопорушень.

Переваги:

- наявність достатньо розгалуженого нормативно-правового забезпечення.

Недоліки:

- оприлюднення даних про вилучення понад 7 млн грн та 1 млн дол готівкою, а також офшорної документації під час проведення дев'ятнадцяти обшуків в Укрзалізниці [247];

- проведення тендерів, що тягнуть за собою певні фінансові збитки галузі, зокрема закупівля нових потягів Hyundai, що виявилися непридатними для українського регіону;

- поширення інформації про можливі зловживання та факти корупції в Укрзалізниці, що підриває її репутацію.

Висновки та рекомендації:

- встановлено необхідність удосконалення антикорупційного законодавства та посилення уваги до соціальної та духовно-моральної компоненти у вихованні майбутніх керівників та працівників галузі.

3. Розвиток кадрового складу, утримання працівників.

3.1 Підготовка та перепідготовка кадрів.

Переваги:

- відносно задовільне програмно-методичне та матеріально-технічне забезпечення процесу професійного навчання в галузі;

- *утворення в ході реструктуризації секторів підготовки фахівців та роботи з молоддю, секторів професійної освіти робітничих кадрів з метою посилення функції професійного розвитку персоналу;*

- *створення філії «Центр професійного розвитку» з метою підвищення ефективності розвитку персоналу та підготовки кадрів;*

- різноманітність форм навчання: технічне навчання (для працівників, пов'язаних із забезпеченням безпеки руху та охорони праці, не рідше одного разу на місяць), дистанційне (для керівників), внутрішньовиробничі семінари та тренінги, підвищення кваліфікації у центрах перепідготовки кадрів (див. дод. К);

- залучення керівників та фахівців галузі (майстрів, інструкторів) у ролі викладачів у сектори професійної освіти робітничих кадрів.

Недоліки:

- проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників номенклатури Генерального директора та його заступників, Начальників залізниць та їх заступників не у профільних вишах, а в Академії при президентові України, що порушує принцип безперервного навчання в галузі;

- проведення перепідготовки фахівців та технічних службовців у більшості випадків лише з відривом від виробництва, що спричиняє дискомфорт для працівника і збитки для підприємств;

- відсутність практики застосування індивідуальних форм планування навчання та професійного розвитку працівників;

- повільні темпи перепідготовки працівників (при чисельності близько 375900 ос. в 2012 р. пройшли перепідготовку лише 3900 ос., за таких умов на оновлення знань всіх фахівців галузі необхідно багато років) [248].

3.2 Робота з кадровим резервом.

Переваги:

- встановлення чіткої послідовності роботи з кадровим резервом (див. дод. Л);

- підготовка кадрового резерву для всіх ланок управлінців Укрзалізниці (від Генерального директора до керівників структурних підрозділів);

- на кожну посаду передбачений резерв в кількості не менше двох осіб;

- проведення працівниками кадрових органів роботи з виявлення молодих перспективних кадрів віком до 35 років для включення їх в резерв;

- обов'язковою вимогою для зарахування в кадровий резерв є навчання в магістратурі.

Недоліки:

- формальність проведення навчання та стажування працівників, зарахованих в кадровий резерв (раз на п'ять років);

- відсутність системи мотивації працівників до зарахування в кадровий резерв;

- неврахування рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників при зарахуванні в кадровий резерв.

Висновки та пропозиції за пунктами 3.1-3.2:

- доведено доцільність впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, перепідготовки, оцінки та відбору кадрів (див. підрозділ 3.1);

- встановлено, що перспективним на сьогодні є створення Корпоративного університету Укрзалізниці для навчання та розвитку керівників залізничної галузі та їх заступників (див. підрозділ 3.1).

3.3 Розширення зон відповідальності.

Переваги:

- підвищення можливості просування по службі за умов зарахування до кадрового резерву;

- індивідуальний внесок в досягнення стратегічних завдань, внесення пропозицій щодо вирішення важливих проблем.

Недоліки:

- уникнення працівниками додаткової відповідальності через домінування політики демотивації;

- низький рівень делегування повноважень через побоювання конкуренції з боку молодих перспективних кадрів та реструктуризаційну нестабільність в галузі;

- відсутність програм планування індивідуального кар'єрного розвитку кадрів;

- відсутність чіткого поділу меж повноважень і відповідальності при взаємодії різних підрозділів в ході реалізації своїх функцій;

- недостатньо відпрацьована система моніторингу ефективності прийнятих самостійних рішень;

- надмірна централізація управління;

- відсутність механізмів підвищення зацікавленості працівників в розширенні зон відповідальності.

Висновки та рекомендації:

- доведено доцільність застосування методів оцінки типів трудової поведінки та ключових корпоративних компетенцій для визначення індивідуальної схильності працівників до прийняття ініціативи, самостійних соціально-відповідальних рішень, уміння вести людей за собою.

Різні аспекти управління підприємством завжди розглядаються з точки зору системного підходу, тобто як сукупність взаємопов'язаних та певним чином структурованих елементів, які всі разом створюють цілісний комплекс по відношенню до об'єкта управління.

Визначене в першому розділі поняття «управління трудовою поведінкою працівників» дає підстави для визначення сутності

системи управління ТП працівників, під якою розуміється *«взаємопов'язаний комплекс важелів, інструментів і методів управлінського впливу, що реалізуються для координації дій та вчинків працівників в процесі трудової діяльності з метою приведення їх до бажаного рівня активності, надійності, відповідальності та сумлінності, що визначаються за кількістю та якістю виконуваної роботи та прагненням працівників до самовдосконалення і безперервного гармонійного розвитку»*.

Аналіз основних важелів системи управління ТП працівників підприємств залізничного транспорту дозволив зробити такі висновки:

- найбільш відпрацьованими на залізничному транспорті є адміністративно-організаційні важелі управління ТП (зміцнення трудової дисципліни; комплексна профілактика злочинності; забезпечення сприятливих умов охорони, організації та нормування праці);

- незадовільний стан спостерігається за такими комплексними важелями, як залучення та адаптація молодих фахівців; підготовка кадрового резерву відповідно до вимог системних змін; культура управління. Але у цих напрямках існують вагомні напрацювання вітчизняних вчених [98, 212];

- найбільш істотні проблеми, що потребують вирішення та наукового опрацювання, зосереджені в соціально-економічних, освітньо-виховних та соціально-психологічних важелях управління ТП: системі мотивації та оплати праці; системі оцінки, відбору та розстановки кадрів, яка безпосередньо пов'язана із системою навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Саме ці складові у найменшому ступені відповідають таким вимогам сучасного менеджменту, як застосування соціокультурного та особистісного підходів в управлінні; підвищення ролі керівника як наставника, архітектора, мотиватора змін; спрямованість працівників на виконання цілей підприємства поряд зі створенням на ньому умов праці, що відповідатимуть найбільш повному задоволенню потреб працівників, їх розвитку; справедливість та прозорість системи винагород тощо.

Матеріальна частина системи мотивації та оплати праці, сформована на залізничному транспорті, має такі особливості [42, 126, 144-147]:

- в переважній більшості на підприємствах та організаціях залізничного транспорту для працівників використовується погодинна-преміальна та відрядно-преміальна форми оплати праці;

- постійну частину заробітної плати залізничників формують оклад, виплати за виконання посадових обов'язків та виплати, які передбачені за роботу в умовах, що не відповідають нормальним, а змінна частина заробітної плати – це винагороди за досягнення галузі та за індивідуальні досягнення працівників в операційній (поточній) діяльності підприємств (див. дод. М);

- визначення окладу базується на назві посади, яка визначається згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій, тобто у різних відділах / різних управліннях працівники, що займають однакові посади, будуть отримувати однаковий оклад (в рамках визначеного діапазону);

- виплата основної та додаткової заробітної плати за наказом Укрзалізниці № 098-Ц від 24.03.2011 «Про вдосконалення організації заробітної плати і введення нових тарифних ставок та посадових окладів працівників залізничного транспорту» [126] регламентується «Положенням про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України» [147], «Положенням про порядок виплати надбавки за вислугу років працівникам підприємств і організацій залізничного транспорту» [145], «Положенням про встановлення та виплату диференційованої надбавки за високу професійну майстерність для робітників» [144], «Положенням про порядок та умови присвоєння звання «Майстер 1, 2 класу» [146], колективними договорами;

- доплати за тимчасово покладені обов'язки, за суміщення професій регламентуються «Положенням про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України» [147] та колективними договорами;

- всі документи, які регламентують оплату праці та соціальні програми, в обов'язковому порядку повинні узгоджуватись з профспілками згідно з законодавством України;

- основний елемент диференціації заробітної плати – це надбавка за вислугу років (56,4 % всіх доплат та надбавок, у порівнянні з доплатами за роботу в нічний час - 15,9 %, за роботу в святкові дні, передбачені графіком - 8,6 %, за шкідливі умови праці - 6,5 %, за суміщення професій - 1,9 %, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника - 1,3 %);

- практично не використовуються надбавки за високі досягнення в праці для керівників, спеціалістів та технічних службовців.

На основі аналізу внутрішніх документів підприємств залізничного транспорту (Управління Донецької, Південної та Одеської залізниць та п'яти підприємств у їх складі - пасажирського вагонного депо Донецьк, локомотивного депо Основа, локомотивного

депо Харків-Сортувальний, локомотивного депо Конотоп, локомотивного депо Дарниця, колійно-машинної станції Основа № 39, Знам'янської дирекції залізничних перевезень), а також спираючись на результати зовнішніх спостережень та інтерв'ю, проведених з керівниками, спеціалістами (відділів кадрів, нормування праці, економічних відділів, бухгалтерій) та співробітниками вищезазначених структур, ми провели детальний системний, комплексний аналіз проблем, існуючих в системі оплати праці на залізничному транспорті.

Аналіз дозволив виявити такі недоліки системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті:

1) в частині постійної заробітної плати:

- діапазон окладів Укрзалізниці жорстко регламентується законодавством України. Згідно з постановою КМУ розмір посадового окладу керівника підприємства з чисельністю працівників більше 9000 ос. може перевищувати ставку робітника першого розряду тільки у вісім разів, а мінімальна ставка робітника першого розряду, згідно з Генеральною угодою дорівнює 120 % від мінімально встановленого законодавством рівня. Цей факт практично унеможлиблює розширити діапазони окладів;

- існують складнощі в залученні та утриманні висококласних спеціалістів через невеликий розмір зарплат порівняно із ринковими пропозиціями;

- ширина «діапазону» окладів дуже мала, підвищення зарплати в рамках діапазону не має мотивуючого ефекту, а для присвоєння категорії необхідно виконати низку вимог відповідно до законодавства. Тому єдиний спосіб утримання працівника — це встановлення надбавок, доплат, незначне збільшення премій, які, по суті, відіграють роль основної заробітної плати;

- схема посадових окладів може не забезпечувати достатнього підвищення окладу при зміні посади, практично не існує ступенів прогресування для посади, тому встановлюються надбавки, доплати з метою утримання працівників;

- фактична відсутність діапазону окладів призводить до такого: основна різниця в зарплаті забезпечується надбавками за вислугу років;

- коефіцієнт зростання діапазонів посадових окладів варіюється від 1 до 36 %; спостерігається незначний перетин діапазонів окладів, в основному між категоріями на посадах технічних службовців та професіоналів, а для керівників — від 2 до 5 %. На деяких посадах взагалі не існує «діапазону» окладу, передбачено тільки одне значення;

- основна заробітна плата працівникам збільшується єдиним коефіцієнтом на загальних підставах, щоквартально. Таке підвищення відіграє роль індексації і не враховує індивідуальних заслуг працівника;

- відсутня система прозорості та об'єктивної політики трансляції особистих досягнень працівників, вимірюваних за ключовими показниками, на перегляд розміру базової зарплатні, тому мотивуючий ефект є обмеженим;

- в існуючій системі оплати праці не використовується регіональний коефіцієнт;

- при прийнятті рішення щодо відсотка збільшення окладів чи тарифних ставок основну роль відіграє наявність коштів у ФОП;

2) в частині змінної заробітної плати:

- фактично премії перетворилися (сприймаються) на частину заробітної плати;

- для преміювання працівників використовуються показники преміювання, які пов'язані з основними цілями Укрзалізниці (дод. М.1), але фактично відсутні індивідуальні показники преміювання, за невеликими винятками (наприклад, для професій робочих існують показники преміювання за якість виконуваної роботи, такі ж показники існують для інженерів з приймання локомотивів, вантажних та пасажирських вагонів);

- щомісячні премії за досягнення галузі виплачуються за аналогічний набір показників, які не завжди відображають специфіку роботи керівника (показники не достатньо збалансовані відносно індивідуальних цілей керівника та цілей групи);

- брак коштів ФОП практично унеможлиблює виплату премії такого розміру, як передбачено положеннями про преміювання, навіть при виконанні всіх показників;

- як засіб стимулювання працівників на Укрзалізниці широко використовується депреміювання (часткове або повне позбавлення премій). Кожне положення про преміювання містить перелік «виробничих недоліків», за які премія знижується або не виплачується повністю. Керівники зазвичай депреміюються за невиконання ФОП, наявність понаднормових, несвоєчасну виплату заробітної плати, порушення охорони праці, аварії, травматизм. Працівники депреміюються за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку, правил безпеки, невиконання трудових обов'язків, брак в роботі і т. ін.;

3) в частині додаткової заробітної плати:

- існуюча система додаткової частини заробітної плати складна в управлінні та включає велику кількість доплат і надбавок (див. дод. М.2);

- практично не виплачуються надбавки керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним спеціалістам за високі досягнення в праці;

- найістотнішою надбавкою для працівників є надбавка за вислугу років. Максимальний коефіцієнт за вислугу років (40 % від окладу, місячної тарифної ставки) отримують працівники, які мають 25 років безперервного стажу роботи. Надбавка за вислугу років стимулює лояльність працівників зі стажем роботи, але не працює на залучення та утримання молодих спеціалістів;

- виплати доплат, надбавок формалізовані, існує ряд доплат та надбавок, які фактично не використовуються через відсутність достатнього ФОП;

4) комплексні недоліки:

- ФОП планується укрупнено (див. рис. 2.2) на основі фактичних даних минулого року;

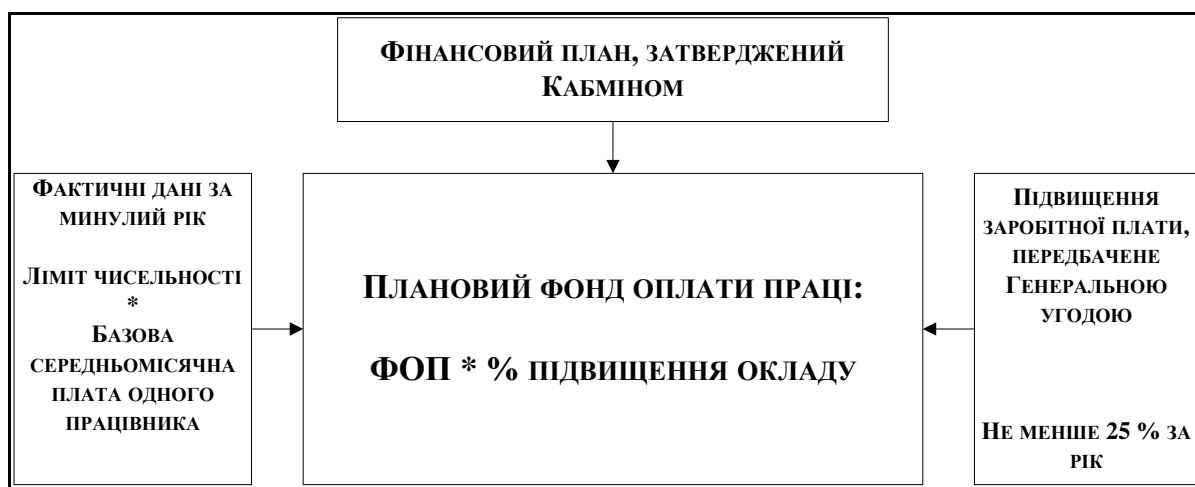


Рис. 2.2. Розрахунок планового фонду оплати праці на Укрзалізниці

Джерело: складено на основі [42].

- до ФОП додається коефіцієнт підвищення основної заробітної плати (як правило, 25 %, як передбачено Генеральною угодою), але не враховуються можливі зміни, які можуть настати впродовж року, а саме: втрати через відпустки, лікарняні; оплату робіт понад нормальну тривалість робочого часу; зростання обсягу робіт; зношення устаткування, інших основних фондів. Таке планування обмежує виплату премій упродовж року і не дає можливості

встановлювати ряд доплат та надбавок, передбачених законодавством та Генеральною угодою, тому що виконання ФОП жорстко контролюється;

- кожне підприємство складає план з праці. Кінцевий варіант плану з праці залежить від фінансового плану Укрзалізниці, який затверджується КМУ. Як правило, фінансовий план не передбачає необхідної (і запланованої на підприємствах) кількості персоналу. Тому первинний план з праці значно зменшується, що викликає нестачу персоналу, і у свою чергу стає однією з причин зростання кількості понаднормових робіт та нестачі запланованого ФОП.

Основні статистичні показники по заробітній платі та динаміка обсягових показників та показників з праці Укрзалізниці наведені в дод. М.3 та М.4.

Система оплати праці на залізничному транспорті, на думку інших авторів [22, 45, 59, 60, 73, 74, 76, 106, 113, 124, 211], має і такі суттєві недоліки: система стимулювання праці не націлена на поліпшення якісних показників, насамперед, продуктивності праці і якості транспортних послуг; механізм стимулювання праці є невиправдано складним і націленим, в основному, на кількісне збільшення параметрів виробництва; існуюча тарифна система не забезпечує більш високої оплати працівникам, що, у підсумку, досягають кращих кінцевих результатів; спостерігається необґрунтоване зближення окладів працівників різної кваліфікації і різних категорій.

Важливим важелем управління ТП працівників залізничного транспорту є нематеріальна мотивація. Нематеріальна мотивація ТП на підприємствах залізничного транспорту проводиться безпосередніми керівниками у вигляді публічних подяк, вручення відзнак за якісне виконання обов'язків. Досі діє традиція дощок пошани та стінних газет. Також велика частка відповідальності за нематеріальну мотивацію працівників залізничного транспорту покладається на профспілки залізничників. Зокрема, про це йдеться в розділах 3.7 «Гарантії діяльності профспілкових організацій», 4 «Зобов'язання профспілок» та 5 «Соціальне партнерство», пункти 3.7.7, 3.7.8, 4.6, 4.15, 4.16, 4.17, 5.2, 5.4, 5.13 Галузевої угоди між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 рр. (із змінами і доповненнями від 11.03.2014 р.) [42]. За цими пунктами профспілкові організації мають виконувати такі функції:

- проводити культурно-освітню, оздоровчу, фізкультурну та спортивну роботу серед працівників підприємств, організацій, установ галузі;

- брати участь у розробці комплексних заходів щодо безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійним захворюванням і аваріям;

- вживати заходів стимулювання працівників за високопродуктивну та ефективну працю, впровадження нової техніки та передових технологій, активну участь у громадському житті;

- узагальнювати та висвітлювати на сторінках профспілкових видань передовий досвід роботи, новаторство та зразкове виконання працівниками своїх службових обов'язків;

- вживати заходів щодо організації відпочинку та оздоровлення працівників та членів їх сімей;

- проводити огляди-конкурси на кращий кабінет з питань охорони праці;

- щорічно аналізувати стан захворюваності в галузі, причин, що призвели до тимчасової втрати працездатності, вживати профілактичних заходів щодо зниження захворюваності;

- удосконалювати систему галузевого змагання з метою підвищення зацікавленості працівників у результатах праці;

- проводити щорічно спартакіаду залізничників з різних видів спорту та ін.

Як відомо, 2014 р. у профспілці залізничників і транспортних будівельників проходив під гаслом «*Збережемо кадри – забезпечимо майбутнє!*», тому необхідно відмітити, що увага профспілок посилюється до всіх питань забезпечення сприятливих умов трудової діяльності працівників, активна громадська позиція виявляється у захисті соціально-економічних та особистих інтересів залізничників. Але нереалізованою є участь профспілок у формуванні договірних засад регулювання ТП працівників та інших відомих форм погодження норм та правил поведінки (корпоративних, морально-етичних кодексів, психологічних контрактів, колективних договорів, поведінкових статутів), що також може стати перспективою розвитку системи управління ТП працівників галузі в подальшому.

Також необхідно відмітити, що з метою розвитку науково-технічної творчості, раціоналізаторської та винахідницької діяльності, широкого залучення залізничників і членів Науково-технічного товариства залізничників України до вирішення питань науково-технічного прогресу галузі щорічно згаданою вище Галузевою угодою встановлено виділяти Правлінню Науково-технічного товариства та дорожнім правлінням на проведення заходів кошти в розмірах, передбачених колективними договорами, але не менше

100 тис. грн. Але враховуючи значне (70-99 %) моральне та фізичне застаріння техніки та технологій на залізницях України, ця сума має бути в рази більшою.

Також суттєвими недоліками у нематеріальній частині мотивації ТП, які б могли бути усунені і без великих капіталовкладень, є суб'єктивізм в оцінці підлеглих, неуважне до них ставлення, некомфортний морально-психологічний клімат в колективах, що безпосередньо залежить від керівників та посилює незацікавленість працівників в результатах праці.

Також не існує методик оцінки ефективності мотивації ТП, які б враховували вплив особистісного фактора керівника як окремого мотиваційного чинника на поведінку підлеглих, з урахуванням всіх потреб працівників за соціокультурним принципом (від духовно-моральних до матеріальних).

Отже, перший, обраний нами, напрямок удосконалення системи управління ТП працівників підприємств залізничного транспорту полягає в розробці та впровадженні методики оцінки ефективності мотивації ТП працівників залізничного транспорту з урахуванням особистісного фактора керівника (*див. підрозділ 2.2*) та у визначенні головних положень й механізму формування якісно нової корпоративної системи мотивації й оплати праці яка, по-перше, враховувала б оцінку індивідуальної мотиваційної спрямованості працівників галузі за вищезгаданою методикою, по-друге, оцінку цінності посад працівників, їх роль у досягненні ключових показників ефективності та ступінь корпоративної відданості галузі (*див. підрозділ 3.2*).

Якість підготовки та підвищення кваліфікації кадрів галузі має першочергове значення у забезпеченні ефективної роботи та безпеки перевезення пасажирів і вантажів, тому важливе місце серед важелів управління ТП працівників залізничного транспорту займає система неперервного професійного навчання (*див. дод. К*) в різноманітних його видах (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації робітників, підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців) та формах (з відривом від виробництва, без відриву від виробництва).

На залізничному транспорті функціонує планова перевірка знань та оцінка кадрів. Вона проводиться у двох формах: атестація (проводиться один раз на п'ять років); професійне тестування за необхідністю, для поліпшення процесу якого було розроблено комп'ютерну систему професійного тестування, яка дає можливість за допомогою новітніх інформаційних технологій об'єктивно оцінювати

(тестувати) рівень професійних знань. Отримані результати тестування створюють можливість визначати найбільш проблемні питання щодо рівня знань, формувати необхідну тематику та планувати професійне навчання.

Професійне тестування проводиться за тестами, затвердженими головами робочих груп з опрацювання професійних тестів відповідних Головних управлінь, Управлінь Укрзалізниці. Тести сформовані з блоків тестових питань для визначення рівня знань: з професійних інструкцій відповідно до спеціальності, посади, професії; з норм охорони праці; з пожежної безпеки; правил технічної експлуатації залізниць; інструкції з сигналізації на залізницях України; з економіко-управлінських питань і інформаційних технологій (для керівників різних ланок управління). Тестування проводиться за допомогою програмно-апаратного комплексу «Система багатопрофільного тестування» (СБТ), структура якого наведена в дод. II.

Професійне тестування працівників в СБТ проводиться: перед працевлаштуванням та переведенням (керівники, фахівці, робітники); під час формування кадрового резерву (керівники та фахівці); перед атестацією керівників та фахівців; перед та після проведення стажування на інші посади (керівники, фахівці); перед та після проведення підвищення кваліфікації (керівники, фахівці, робітники); перед та після підготовки та перепідготовки кадрів (робітники); періодична перевірка знань – один раз на три роки (керівники, фахівці, робітники); під час переддипломної практики та перед розподілом у виші (випускник); після 6-місячного стажування (молодий фахівець).

СБТ дозволяє визначити рівень професіоналізму та інтелектуального розвитку працівників і носить вузькоспеціалізований характер. Такий підхід до оцінки кадрів, особливо в сучасних умовах, явно недостатній, оскільки він не дозволяє застосувати керування за цілями, врахувати особистісні особливості працівників і підібрати і розставити кадри таким чином, щоб з одного боку, в процесі праці розкривалися всі здібності працівника, а з іншого - максимально реалізовувалися цілі компанії.

Із системою оцінки, підготовки та навчання кадрів безпосередньо пов'язана і система відбору й розстановки кадрів. Основним нині діючим офіційним нормативним документом, який сприяє забезпеченню раціонального розподілу праці, правильному підбору, розставленню і використанню кадрів, єдності визначення посадових обов'язків і кваліфікаційних вимог, які до них висуваються

на підприємствах залізничного транспорту України, є Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [62, 63]. У кваліфікаційних характеристиках наведено перелік основних робіт, які найбільш часто зустрічаються, виходячи з розподілу і кооперації праці, що склалась у галузі. Відповідність обов'язків і кваліфікації працівників вимогам кваліфікаційних характеристик визначається атестаційною комісією згідно з чинним положенням щодо порядку проведення атестації керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців установи, організації, підприємства, структурного підрозділу. Атестація працівників, які виконують інспекційні, контрольні, наглядові, приймальні та подібні роботи, проводиться в терміни, що не обов'язково збігаються з підвищенням їхнього кваліфікаційного рівня. Процедури й терміни атестації розробляються, установлюються й упроваджуються відповідними органами.

Компетентнісної оцінки на підприємствах залізничного транспорту, на жаль, не існує. На противагу управлінню персоналом з фокусом на особистість застосовується метод масового усереднення. Звичайно, оцінку професійної відповідності працівника займаній посаді ні в якому разі не можна залишати поза увагою, адже робота на залізничному транспорті має підвищений рівень небезпеки і відповідальності. Але, на сьогодні, дослідженнями багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних вчених доведено, що виконання поставлених перед працівником завдань великою мірою залежить і від його особистісних якостей, цінностей, потреб і т. ін. Тому нашою пропозицією є удосконалення кадрової політики на підприємствах залізничного транспорту шляхом доповнення існуючої системи підготовки, оцінки та відбору кадрів моделлю ключових корпоративних компетенцій (див. табл. 2.1).

Отже, для усунення вищезазначених проблем, як в системі професійного навчання, так і в системі оцінки, відбору й розстановки кадрів, зарахування в кадровий резерв, другим напрямом удосконалення системи управління ТП ми обрали дослідження доцільності та можливості впровадження в дані системи компетентнісного підходу, розробку моделі та теоретико-методичного забезпечення оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників всіх категорій, а також розробку пропозицій щодо створення Корпоративного університету Укрзалізниці для підготовки керівників різних рівнів та їх заступників на базі пропонованого компетентнісного підходу.

Таблиця 2.1

Двосторонній (комплексний) підхід до оцінки персоналу
залізничного транспорту

| Відповідає на питання | Оцінка компетенцій | Оцінка кваліфікації |
|-------------------------------|---|--|
| Що оцінюється? | <ul style="list-style-type: none"> - тип трудової поведінки працівника; - особистісні якості працівника; - ціннісні орієнтації, схильності, таланти, рівень духовно-морального розвитку; - рівень розвитку компетенцій | <ul style="list-style-type: none"> - рівень професіоналізму працівника; - технічні знання; - рівень інтелектуального розвитку; - знання особливостей галузі, виробництва |
| Для чого оцінюється? | <ul style="list-style-type: none"> - підбір та правильна розстановка кадрів; - визначення пріоритетних сфер діяльності (профорієнтація); - формування індивідуальних планів розвитку (навчання, виховання, підготовка і т.д.); - комплектування робочих груп та ін. | <ul style="list-style-type: none"> - відповідність знань, умінь та навичок працівника займаній посаді; - атестація кадрів |
| Ким оцінюється? | <ul style="list-style-type: none"> - спеціалісти в галузі економічної психології, соціології управління; - бізнес-консультанти, коучери, ейчари | <ul style="list-style-type: none"> - атестаційна комісія; - безпосередній керівник працівника |
| За допомогою чого оцінюється? | <ul style="list-style-type: none"> - соціологічні (психологічні) опитування, спостереження, бесіда | <ul style="list-style-type: none"> - стандартизовані тести за спеціалізацією (профстандарт) |
| Складність процесу оцінки | складний | нескладний |
| Різновид оцінки | індивідуалізований | вузькоспеціалізований |

Джерело: авторська розробка.

Оптимізація кадрового складу на залізничному транспорті проводиться шляхом визначення необхідного і достатнього кількісного складу підрозділів виходячи з функціональних завдань та обсягу виконуваних робіт. Потім визначаються кваліфікаційні вимоги до конкретних посад і робочих місць, здійснюється пошук і підбір персоналу на вакантні посади, відповідно до вимог до рівня кваліфікації і професійної компетенції кандидатів, до їх професійно важливих психологічних та соціальних якостей. Оцінка професійного рівня і якості виконання функціональних обов'язків співробітників проводиться відповідно до розробленої і затвердженої процедури періодичних атестацій. Але не потрібно забувати, що оптимізація

кадрового складу повинна передбачати підбір кадрів не лише за професійними характеристиками, а й за особистісними. Робота залізничного транспорту, більша частина працівників якого працює в бригадах (локомотивних, поїзних, ремонтно-екіпірувальних та ін.), цілком залежить як від їх професіоналізму, так і від їх ціннісно-мотиваційної сумісності.

Для працівників диспетчерсько-операторської групи господарства перевезень наказом Укрзалізниці № 484-Ц від 26.09.2002 затверджено методичні вказівки щодо професійного психофізіологічного відбору й супроводу [120]. За результатами перевірок комплектуються бригади. Але поки що такий підхід застосовується лише для локомотивних бригад і в ньому не враховується ціннісно-мотиваційна єдність працівників як основний чинник досягнення високої ефективності командної взаємодії.

Спеціалісти відділу дослідження людського фактора - одного з підрозділів Державного підприємства «Державний науково-дослідний центр залізничного транспорту України» (ДП «ДНДЦ УЗ»), що підпорядкований Державній адміністрації залізничного транспорту України, відмітили, що людина є найбільш складною, непередбачуваною і вразливою ланкою виробництва залізничної галузі.

Аналіз статистики порушень безпеки руху на залізничному транспорті показує, що людський фактор виявляється визначальною причиною транспортних пригод при управлінні рухомим складом. До цього призводять не лише надмірний рівень психоемоційної напруги та підвищеної пильності, обумовлені необхідністю постійного збереження високого рівня уваги при управлінні рухомим складом, а й рівень сумісності працівників в бригаді, їх готовність злагоджено і точно працювати в команді [185].

Отже, безпека, надійність та безперебійна цілодобова робота залізничного транспорту великою мірою залежить від професіоналізму та злагоджених дій локомотивних, поїзних, ремонтних та екіпірувальних бригад. Їм довірені життя десятків тисяч пасажирів і збереження сотень тисяч тонн вантажів. Бригадна форма організації праці сприяє розвитку вміння працювати в колективі, вихованню почуття власної відповідальності за результати праці колективу в цілому, прагнення до взаємодопомоги. Створюються сприятливі умови для прояву творчих здібностей та трудової активності всього колективу і кожного окремого працівника, підвищення кваліфікації, набуття професійних навичок, особливо молодими робітниками, підвищення змістовності праці, скорочення плинності кадрів.

Але поряд з позитивними сторонами бригадної форми організації праці виникають складнощі особистісної сумісності членів бригад, які часто проводять на роботі пліч-о-пліч по 24 години на добу. Як наслідок, результати функціонування всього підприємства залежать від ефективності командної взаємодії працівників у бригадах. Остання визначається не лише психологічною сумісністю, поєднанням типів темпераменту працівників чи гендерно-віковою структурою бригади. Значну роль у ставленні працівника до праці, керівника та колег, а отже, у визначенні типу ТП працівника, відіграє ціннісно-мотиваційна орієнтація особистості, яка своїм корінням заглиблюється у площину ієрархії потреб працівника і повинна враховуватися при оптимізації кадрового складу, особливо локомотивних бригад.

Професійний психофізіологічний відбір працівників локомотивних бригад (визначення рівня розвитку професійно-важливих якостей та їх відповідність професії) здійснюється при використанні комп'ютерних психодіагностичних комплексів української розробки «Допуск» та «Діагност». Комплектування локомотивних бригад відбувається за принципами психофізіологічної та психологічної сумісності. На основі визначення рівня розвитку сенсомоторної реакції, зорової та слухової пам'яті, швидкості переключення уваги, стійкості до монотонії, емоційної стійкості, готовності до екстрених дій та інших важливих якостей машиністам та помічникам машиністів виставляється комплексна оцінка за уразливістю якостей — «рекомендований», «рекомендований з обмеженнями» або «не рекомендований». На підставі порівняння результатів обстеження машиністів та помічників машиністів бригаду комплектують таким чином, щоб у цілому вона не мала уразливих якостей у структурі профпридатності.

Отже, професійна сумісність локомотивної бригади — це профпридатність бригади як єдиного цілого. Не допускаються збіги уразливих якостей в обох працівників локомотивної бригади. Наразі подібні дослідження практикуються лише для локомотивних бригад, хоча бригадна форма організації праці на підприємствах залізничного транспорту розповсюджена більш широко (у ремонтних, екіпірувальних цехах). Також не існує методик, які б застосовувалися для визначення ціннісно-мотиваційної єдності працівників, адже ще з дитинства, на простому хрестоматійному прикладі «Лебідь, Щука й Рак», ми знаємо наскільки важливими для ефективної командної взаємодії є мотиваційне спрямування, єдині цілі й цінності членів однієї команди.

Тому третій, обраний нами, напрямок удосконалення системи управління ТП працівників підприємств залізничного транспорту

полягає в розробці та впровадженні методики оцінки ефективності командної взаємодії працівників на основі ціннісно-мотиваційної єдності, чому присвячено *підрозділ 3.3*.

Окремо необхідно зазначити, що деякі переваги у важелях управління ТП працівників на залізничному транспорті досягаються в процесі реструктуризації за рахунок структурних перетворень у вертикалі кадрових та соціальних питань. Означені зміни також покликані суттєво підвищити ефективність системи управління ТП. Ключовими з них стануть: створення блоку кадрових і соціальних питань з метою комплексного підходу до завдань щодо оптимізації персоналу; виведення функції кадрової та соціальної політики на рівень заступника генерального директора; включення в блок всіх інструментів керування кадрами, мотивації, соціальної політики, управління медичних закладів, пов'язаних товариств та філій [176, 179].

Вирішення стратегічних завдань реформування залізничного транспорту потребує запровадження нових моделей управління персоналом, які можуть забезпечити соціально-економічну привабливість відповідних професій, підвищення якості праці, зміну принципів соціальної підтримки і посилення мотивації праці.

Відповідно до Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту України [179], затвердженої розпорядженням КМУ від 27.12.2006 № 651-р, на третьому етапі реформування (2011 - 2015 рр.) заплановано, що основними засобами посилення мотивації праці повинні стати: зростання заробітної плати залізничників; створення механізму, що забезпечить виплату винагороди працівникам залежно від реальних результатів їх праці; стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні ефективності виробництва. Для удосконалення системи управління персоналом на залізничному транспорті передбачається покращення галузевої системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів та системи атестації керівників і фахівців галузі.

Позиціоновані Укрзалізницею зміни можливо здійснити лише за умови розробки та впровадження комплексної системи управління ТП працівників, головна стратегічна мета якої полягає в забезпеченні якісного розвитку підприємств і організацій залізничного транспорту та всебічного гармонійного (мораль, культура, інтелект, професіоналізм) розвитку кадрового потенціалу галузі. Цілі та завдання розробленої системи наведено в *табл. 2.2*.

Таблиця 2.2

Цілі та завдання комплексної системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту

| Цілі | Завдання |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Розвиток системи гарантованого забезпечення працівниками, рівень підготовки, кваліфікації, професійна, ділова та особистісна компетентність яких відповідатимуть потребам галузі: | <ul style="list-style-type: none"> - створення модернізованої системи оцінки, відбору та розстановки кадрів за професійними, корпоративними (діловими, управлінськими та особистісними) компетенціями; - надійне визначення перспективних потреб у персоналі необхідного рівня розвитку; - системна взаємодія з навчальними комплексами залізничного транспорту, а також співпраця з провідними вищими освітніми установами; - розробка вимог до кандидатів на зайняття посад, кваліфікаційних вимог та профілів посад; - вдосконалення адаптації нових працівників; оптимізація чисельності персоналу; - підвищення ефективності роботи з кадровим резервом; розвиток нормативної бази управління ТП працівників; - розвиток системи оцінки якості роботи вищого керівного складу та кадрових служб галузі за критеріями, що спрямовані на реалізацію цілей-цінностей та стратегічних орієнтирів розвитку галузі |
| Створення комплексних умов та механізмів підвищення залученості працівників у вирішення корпоративних завдань та підвищення ефективності трудової діяльності за рахунок зростання зацікавленості в результатах праці та самореалізації працівників: | <ul style="list-style-type: none"> - впровадження та реалізація корпоративних цілей-цінностей; розвиток корпоративної культури; - створення дієвих механізмів інформування персоналу; - створення корпоративної системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті, забезпечення високого ступеня лояльності, прихильності та залученості персоналу до вирішення корпоративних завдань; - підвищення престижності роботи в галузі та залученості працівників до прийняття важливих рішень |
| Забезпечення процесу безперервного навчання на основі корпоративного компетентнісного підходу та забезпечення гармонійного (культура, мораль, інтелект, професіоналізм) розвитку працівників: | <ul style="list-style-type: none"> - створення умов для активізації та ефективної реалізації творчого потенціалу галузі; - створення доступної та інноваційної системи підвищення рівня знань та компетенцій працівників; - стимулювання до саморозвитку; - удосконалення навчальних центрів; розвиток системи управління знаннями |

Продовження табл. 2.2

| 1 | 2 |
|---|---|
| Підвищення соціальної відповідальності, соціальної захищеності та задоволення позавиробничих потреб працівників: | <ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення комплексної та адресної соціальної підтримки; розвиток житлової політики; - розвиток системи недержавного пенсійного забезпечення; - культурно-масова та оздоровча робота; - розвиток взаємодії з профспілками на основі принципів соціального партнерства |
| Розширення можливостей інноваційного розвитку галузі за рахунок проведення комплексної корпоративної молодіжної політики, залучення інтелектуального та творчого потенціалу молоді у вирішення стратегічних завдань, зростання у молоді необхідних компетенцій: | <ul style="list-style-type: none"> - виявлення талановитої молоді та створення умов для її розвитку; навчання навичок і технологій сучасного менеджменту з акцентом на інновації та лідерство; - формування нових можливостей для розвитку та кар'єрного зростання всередині галузі; - стимулювання активної участі молоді в розробці та впровадженні нових технологій; - поширення у молодіжному середовищі корпоративних цінностей та цінності безперервного саморозвитку |

Джерело: удосконалено та доповнено на основі [204].

Для досягнення поставлених цілей та завдань комплексна система управління ТП працівників залізничного транспорту повинна виконувати такі функції:

- *забезпечувальна, або організаційна.* Головним призначенням системи управління ТПП є своєчасне висококваліфікаційне кадрове забезпечення галузі для стабільної, безперервної, ефективної діяльності;

- *стратегічна.* Система управління ТПП залізничного транспорту повинна бути тісно пов'язана зі Стратегією розвитку залізничного транспорту та сприяти досягненню її головної мети та цілей;

- *регулятивна, або правозахисна.* Через систему управління ТП повинні бути реалізовані діючі норми, вимоги та правила трудового законодавства України, права, свободи та обов'язки працівників;

- *культуротворююча.* Система управління ТП сприяє створенню особливого поля корпоративної культури та культури соціально-трудова відносин, що характеризується високим ступенем міжособистісної довіри, справедливості, ціннісної єдності та взаємодопомоги;

- *комунікативна.* Забезпечення прямого та зворотного інформаційного зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління ТП, між підлеглими та керівниками, забезпечення ефективного обміну

знаннями всередині галузі, між її окремими підрозділами та працівниками та між суміжними галузями;

- *мотиваційна*. Використання ефективних механізмів, інструментів та методів матеріальної та нематеріальної мотивації з метою спрямування працівників до дій та вчинків на користь інтересів галузі, підприємств, колективу; створення передумов для соціально-економічного зростання підприємств галузі;

- *прогнозуюча*. Вивчення вартості робочої сили, попиту і пропонування висококваліфікованих працівників потрібного профілю на ринку праці, постійний моніторинг стану мотивації праці та інших факторів руху робочої сили, пошук джерел кадрового поповнення, передбачення та попередження несприятливих обставин; визначення тенденцій і перспектив розвитку системи управління трудовою поведінкою працівників в цілому;

- *контролююча*. Контролює як ступінь досягнення цільових цінностей, стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємств залізничного транспорту, так і ступінь задоволеності потреб працівників у процесі праці.

Означені функції системи управління ТП мають виконуватися шляхом реалізації низки принципів і методів. Принципи тлумачаться в теорії управління як стійкі правила, основні положення та норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці підприємств як при формуванні системи управління ТП, так і у безпосередньому процесі управління ТП. Натомість методи управління ТП виступають як способи втілення принципів управління.

Серед головних принципів управління ТП працівників галузі виділено такі: оперативність; поєднання централізованості управління та виробничої демократії; плановість; корпоративність; дисциплінованість; нормативно-правова відповідність; профспілкові погодження; колегіальність; урівноваження гнучкості та стабільності; управління з фокусом на особистість; прагнення до взаємного блага; відповідність очікуванням працівників; соціокультурна ідентичність; духовно-моральне співвіднесення. Їх сутність розкрита в дод. Н.

Одним з найбільш важливих принципів, якого необхідно дотримуватися при розробці та реалізації конкретних механізмів управління ТП працівників залізничного транспорту, на нашу думку, є принцип СКІ. Відповідність культури управління потребам, особливостям мотивації, трудовому менталітету працівників галузі є підґрунтям запропонованої нами моделі комплексної системи управління ТП працівників залізничного транспорту (див. рис. 2.3), що поєднує в собі всі структурні елементи системи, розроблені в

попередніх пунктах роботи, та розкриває взаємозв'язки між ними. Соціокультурні фактори обов'язково повинні бути враховані при побудові мотиваційної політики на підприємствах залізничного транспорту. Вони являють собою соціальні явища і процеси, що відбуваються в культурі соціуму і впливають на діяльність підприємств. До цієї групи факторів відносяться: соціальна структура суспільства, демографічні характеристики (наприклад, рівень народжуваності, середня тривалість життя і темпи зростання населення, міграція, загальний рівень освіти і культури), а також громадські традиції, цінності, духовно-моральні норми, стиль життя, звички, ставлення до праці.

З урахуванням розроблених пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління ТП працівників підприємств залізничного транспорту, поданих в *розділах 2 та 3*, доцільно застосовувати таку модель управління ТП (*рис. 2.3*).

Застосування запропонованої моделі комплексної системи управління ТП працівників залізничного транспорту сприятиме створенню надійного механізму, який дозволить досягти головної стратегічної мети – забезпечити якісний розвиток підприємств і організацій залізничного транспорту та всебічний гармонійний (мораль, культура, інтелект, професіоналізм) розвиток кадрового потенціалу галузі. Формування дієвої системи управління ТП дозволить оперативно вирішувати задачі кадрового забезпечення, корпоративного розвитку, у значній мірі централізувати та скоординувати різні аспекти кадрової політики (соціальні, організаційні, мотиваційні та ін.), оптимізувати якісний та кількісний кадровий склад, збільшити мотивацію та продуктивність праці, підвищити потужність кадрового резерву.

2.2. Науково-методичні положення та результати оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників залізничного транспорту

«Ви не можете управляти тим, чого не можете виміряти», – цю стару крилату фразу одного з впливових теоретиків менеджменту ХХ століття П. Друкера [72] можна вважати приказкою управління, яка і до сьогодні залишається актуальною. Адже головним аспектом управління є можливість простеження організаційно-виробничих зрушень, результатів діяльності підприємства в динаміці: покращення чи погіршення ситуації загалом або окремих її складових. Це стосується і системи мотивації ТП працівників у галузі залізничного транспорту.

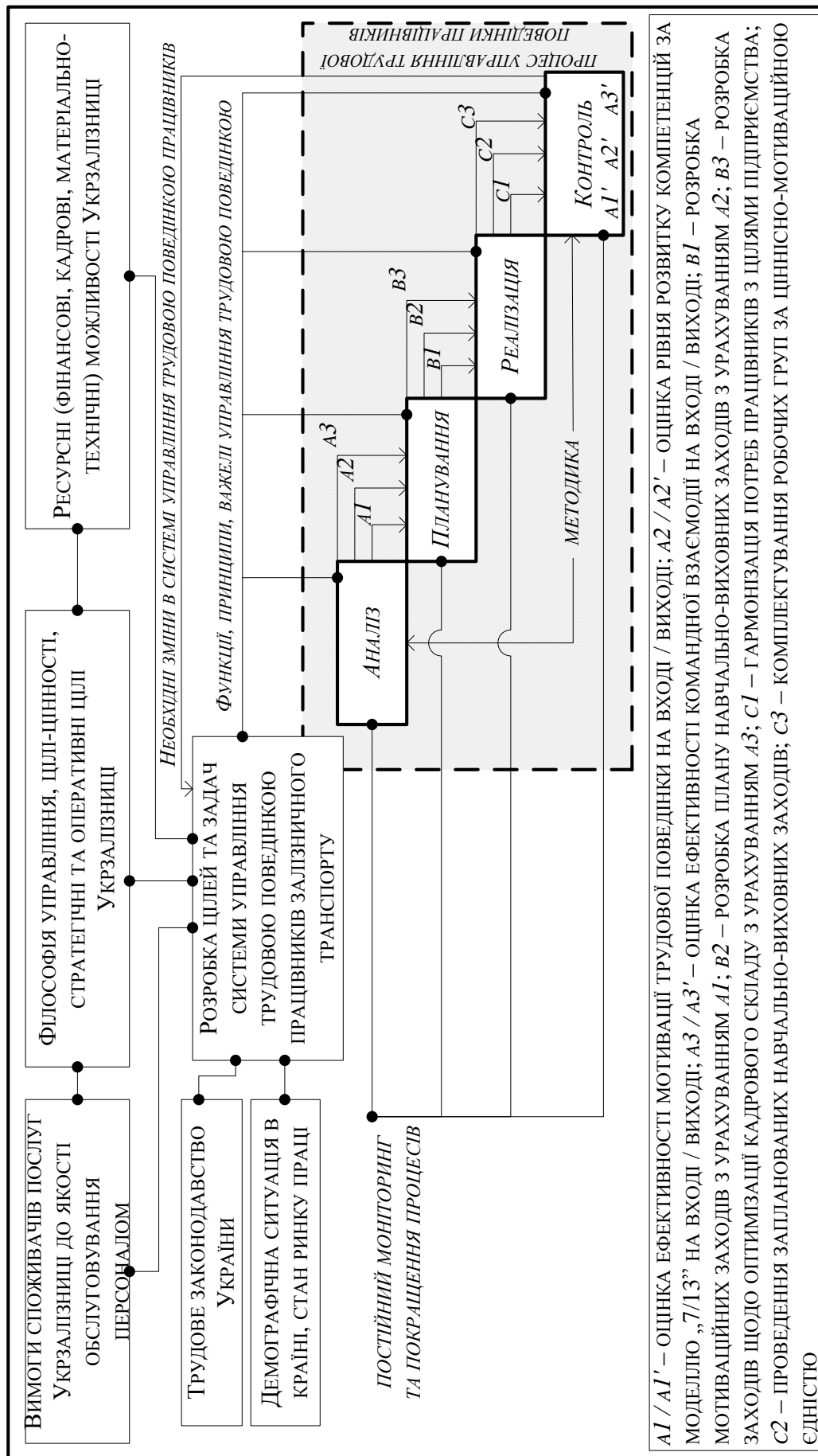


Рис. 2.3. Модель комплексної системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту на основі авторських методик

Джерело: авторська розробка.

Методи та підходи, що застосовують для оцінки системи мотивації ТП, поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Зокрема, до перших відноситься оцінка на основі дослідження нормативно-правових документів та аналізу основних показників діяльності підприємства. Друга, більш широка група, включає в себе методи, що спрямовані безпосередньо на людину-працівника (особистісний підхід). Це можуть бути: мотиваційна бесіда (глибинне інтерв'ю з елементами психодіагностики), мотиваційний семінар (вправи, рольові ігри), включене спостереження керівника, HR-спеціаліста та, нарешті, різноманітні тести та опитувальники, яких, для вивчення особливостей мотивації, існує неймовірна кількість [196]. На жаль, рідко подібна оцінка проводиться не лише в соціально-економічному, але і в духовно-моральному та соціокультурному вимірах. Ми вже проводили таку оцінку якості трудового життя, зокрема і рівня мотивації ТП через визначення ступеня вираженості та задоволеності потреб (від духовно-моральних до матеріальних) працівників залізничного транспорту, враховуючи принципи і умови ефективності праці в православній її моделі [98, с. 130-144].

Проте, на сьогодні не існує оцінки, орієнтованої на визначення ступеня задоволеності потреб працівника на перетині з самою мотиваційною політикою підприємств, недостатня увага приділяється особистісному фактору керівника, який здатний впливати на задоволеність потреб працівників на кожному рівні (від духовно-морального до матеріального). Тому для оцінки ефективності мотивації ТП працівників та визначення конкретних «вузьких місць» в системі мотивації на підприємствах залізничного транспорту нами була розроблена нова авторська методика оцінки з урахуванням принципу СКІ та особистісного фактора керівника.

Особистісний фактор керівника, поряд із іншими організаційно-виробничими умовами праці, що враховують специфіку робіт на залізничному транспорті, був окремо виділений нами на кожному мотиваційному рівні згідно з ієрархію потреб людини у зв'язку з тим, що керівник, як ключова ланка в кадровій системі, несе персональну відповідальність не лише за розробку та впровадження дієвої мотиваційної політики на своєму підприємстві, але і виступає самостійним важливим мотиваційним чинником. На додаток до цього, за оцінками деяких фахівців [191], саме 96 % успіху підприємства залежить від компетентності управлінських рішень «топ-менеджменту» і лише 4 % - від виконавців.

Оцінка мотивації праці з урахуванням соціокультурної ідентичності та особистісного фактора керівника здійснювалася за наступним алгоритмом (рис. 2.4).

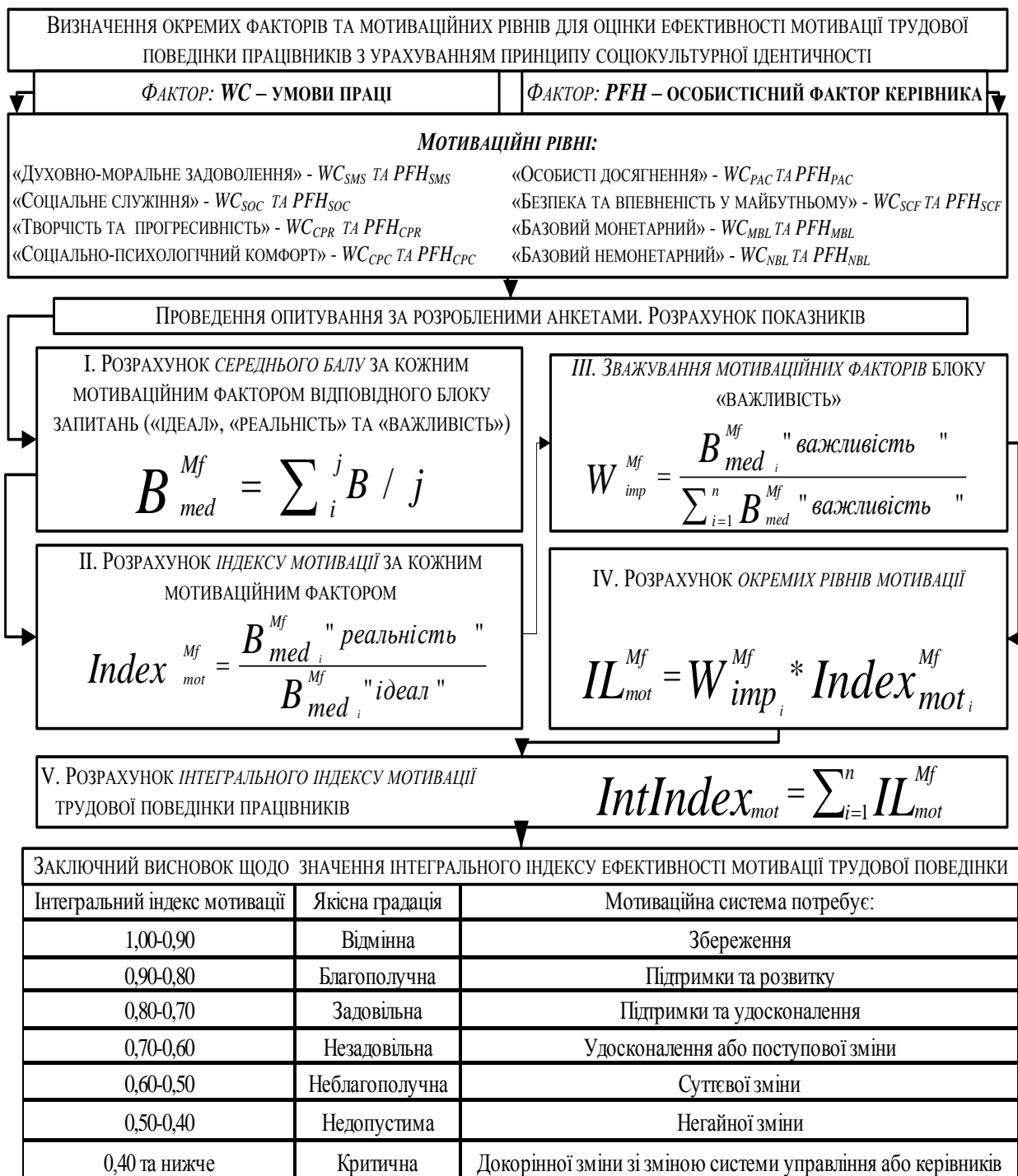


Рис. 2.4. Методика оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників на підприємствах залізничного транспорту
Джерело: авторська розробка.

Відбір показників, що включені до комплексної оцінки мотивації здійснювався за участю вісьмох експертів: двох вчених-економістів (д-ра. екон. наук, професора та аспіранта каф. ЕУВКБ УкрДУЗТ), двох керівників (помічника начальника локомотивного депо з кадрів та соціальних питань, головного інженера вагонної дільниці), одного бухгалтера (за сумісництвом секретаря

профспілкового комітету) та трьох спеціалістів-кадровиків (інженера з підготовки кадрів, інженера з охорони праці, інспектора з кадрів) різних структурних підрозділів залізничного транспорту України.

Апробація розробленої методики проходила взимку та навесні 2014 р. у шести структурних підрозділах залізничного транспорту України.

Після розрахунку індексів мотивації методикою передбачається визначення зони, до якої потрапляє відповідне значення у двовимірній матриці мотиваційних полів. Матриця складається зі 100 мотиваційних полів, кожне з яких характеризується двома параметрами: важливість мотиваційного фактора для працівника та індекс мотивації ТП за відповідним мотиваційним фактором (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Двовимірна матриця мотиваційних полів

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

Джерело: авторська розробка.

За мотиваційним полем визначається рівень мотиваційного резонансу та проблемності ситуації (див. табл. 2.4).

Респондентам, у складі 510 ос. віком від 18 до 63 років (67 % чоловіків, 37 % жінок), в структурі яких пропорційно відображено всі категорії працівників за штатним розписом досліджуваних підприємств, було запропоновано оцінити наскільки важливими для них є ті чи інші умови, необхідні для високого ступеня задоволення працею та якісного виконання роботи на підприємстві.

Під час проведення дослідження працівникам пропонувалося оцінити умови, необхідні для високого ступеня задоволеності працею та якісного виконання роботи: особисту «важливість» відповідних умов праці; необхідний «ідеал»; існуючу «реальність» забезпечення цих умов на підприємстві. Максимальному ступеню значущості присвоювався бал 5, мініимальному - 1. Решта значень (4, 3, 2) відображали наближення до максимальної чи мініимальної позначки.

Таблиця 2.4

Характеристики мотиваційних полів

| Мотиваційне поле | Рівень мотиваційного резонансу | Рівень проблемності |
|------------------|--------------------------------|---------------------|
| 1.a-1.j | Дуже високий | Дуже низький |
| 2.a-2.i | Високий | Низький |
| 3.a-3.i | | |
| 4.a-4.h | Помірний | Відчутний |
| 5.a-5.h | | |
| 6.a-6.g | Незначний | Значний |
| 7.a-7.g | | |
| 8.a-8.f | Занижений | Підвищений |
| 9.a-9.f | | |
| 10.a-10.e | Низький | Високий |
| 11.a-11.e | | |
| 12.a-12.d | Дуже низький | Дуже високий |
| 13.a-13.d | | |
| 14.a-14.f | Критичний | Критичний |
| 15.a-15.f | | |

Джерело: авторська розробка.

Завершальним етапом оцінки є визначення інтегрального індексу ефективності мотивації ТПП та формування висновків й розробка рекомендацій за отриманими результатами (рис. 2.4).

У академічному тлумачному словнику [20] категорія «проблема» розуміється як складне теоретичне або практичне питання, що вимагає вивчення, розв'язання; в науці – це суперечлива ситуація, протилежність позицій в поясненні будь-яких явищ, об'єктів, процесів, що потребує адекватної теорії для її вирішення.

Важливою передумовою успішного вирішення будь-якої проблеми служить її правильна постановка. Головною причиною виникнення проблемності в процесі мотивації на підприємстві є низький рівень мотиваційного резонансу, тобто низький рівень збігу сподівань та вираження потреб працівників із політикою, якої дотримується підприємство для мотивації ТП працівників.

У науковому словнику термінів, що характеризують мотиваційну сферу особистості, Є. Ільїн [83, с. 344] подає два подібних визначення категорії «мотиваційний резонанс». По-перше, це «відповідність напруженості і сили мотивів у суб'єктів, зайнятих спільною діяльністю, розуміння мотивів один одного». По-друге, уточнює автор, існує і мотиваційно-цільовий резонанс – «збіг особистих цілей і мотивів з соціально-цінними мотивами».

Із самої назви даної категорії можна зробити висновок, що при виникненні мотиваційного резонансу повинен досягатися певний синергетичний (додатковий) позитивний ефект. У першому визначенні, на жаль, не уточнюється, між ким конкретно досягається даний резонанс та який результат від нього очікується. В другому визначенні мотиваційний резонанс більше характеризує бажання індивідуума досягти ефекту соціальної бажаності (значущості), відповідати нормам суспільства, в якому існує.

Ми використовуємо дану категорію дещо в іншому підтексті. За авторським визначенням, *мотиваційний резонанс – це явище зростання мотивації трудової поведінки працівників, коли застосовувані підприємством мотиватори досягають своєї мети – збігаються (співпадають) з внутрішніми очікуваннями працівника, найбільш повно задовольняють його потреби. Тобто це позитивний відгук працівника у відповідь на мотиваційні дії та заходи керівництва, що проявляється у підвищенні ефективності трудової поведінки.*

Недостатній рівень мотиваційного резонансу, різне розуміння важливості та необхідності мотиваційних факторів призводить до зниження рівня задоволення потреб працівників, провокує невдоволеність умовами або результатами праці, підвищує внутрішньоорганізаційну напругу на підприємстві, негативно відображається на якісних та кількісних показниках ефективності діяльності підприємства, а отже, породжує проблеми. За наведеним вище алгоритмом ми розрахували показники ефективності мотивації ТП працівників у структурних підрозділах залізничного транспорту України (див. табл. 2.5).

В табл. 2.5, поряд із індексом мотивації за фактором *PFH*, показано як особистісний фактор керівника впливає на загальний індекс мотивації за кожним окремим мотиваційним рівнем – підвищує (↑), не змінює (↓↑) або знижує (↓) його.

Підсумок та визначення ступеня досягнення мотиваційного резонансу між потребами працівників та мотиваційною політикою за обстеженими структурними підрозділами наведено в *табл. 2.5*.

Таблиця 2.5

Підсумок оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників структурних підрозділів залізничного транспорту України

| Мотиваційний рівень | Фактори | $Index_{mot}$ | В середньому за структурними підрозділами залізничного транспорту України | | | |
|--|-------------|---------------|---|------------------|--------------------------------|---------------------|
| | | | B_{med} «важливість» | Мотиваційне поле | Рівень мотиваційного резонансу | Рівень проблемності |
| «Духовно-моральне задоволення» | WC_{SMS} | 0,64 | 4,46 | 5.g | Помірний | Відчутний |
| | PFH_{SMS} | 0,72 ↑ | 4,54 | 5.h | Помірний | Відчутний |
| «Соціальне служіння» | WC_{SOC} | 0,73 | 4,25 | 3.h | Високий | Низький |
| | PFH_{SOC} | 0,69 ↓ | 4,45 | 5.g | Помірний | Відчутний |
| «Творчість та прогресивність» | WC_{CPR} | 0,70 | 4,37 | 5.g | Помірний | Відчутний |
| | PFH_{CPR} | 0,66 ↓ | 4,33 | 5.g | Помірний | Відчутний |
| «Соціально-психологічний комфорт» | WC_{CPC} | 0,68 | 4,39 | 5.g | Помірний | Відчутний |
| | PFH_{CPC} | 0,71 ↑ | 4,35 | 3.h | Високий | Низький |
| «Особисті досягнення» | WC_{PAC} | 0,74 | 4,26 | 3.h | Високий | Низький |
| | PFH_{PAC} | 0,72 ↓ | 4,18 | 3.h | Високий | Низький |
| «Безпека та впевненість у майбутньому» | WC_{SCF} | 0,73 | 4,78 | 5.h | Помірний | Відчутний |
| | PFH_{SCF} | 0,64 ↓ | 4,48 | 5.g | Помірний | Відчутний |
| «Базовий монетарний» | WC_{MBL} | 0,58 | 4,69 | 9.f | Занижений | Підвищений |
| | PFH_{MBL} | 0,67 ↑ | 4,38 | 5.h | Помірний | Відчутний |
| «Базовий немонетарний» | WC_{NBL} | 0,68 | 4,47 | 5.h | Помірний | Відчутний |
| | PFH_{NBL} | 0,60 ↓ | 4,26 | 7.f | Незначний | Значний |
| Інтегральний індекс мотивації | | 0,68 | - | | | |

Джерело: розрахунок на основі авторської методики.

Аналіз результатів оцінки ефективності мотивації ТП працівників на підприємствах залізничного транспорту України (табл. 2.5) свідчить про її *незадовільний стан* ($Index_{mot}=0,68$), що вимагає *удосконалення або поступової зміни системи мотивації*.

Низький рівень проблемності у мотивації ТП працівників залізничного транспорту спостерігається лише за двома мотиваційними факторами, що характеризують умови праці на рівнях: «соціальне служіння» та «особисті досягнення». Дійсно, люди, що мають потреби соціального служіння та службового просування, можуть в повній мірі знайти для них задоволення в залізничній галузі, де робота пов'язана з високим ступенем відповідальності, яка є корисною, суспільно значущою та такою, що може сприяти соціально-економічному розвитку всієї країни.

Натомість на більшості інших рівнів («духовно-моральне задоволення», «творчість і прогресивність», «соціально-психологічний комфорт», «безпека та впевненість у майбутньому», «базовий немонетарний») проблемність є досить відчутною. Ці проблеми вирішуються, в тому числі за рахунок зміни організаційної культури на підприємстві, цілеспрямованим комплектуванням, підбором кадрів з урахуванням принципу ціннісно-мотиваційної єдності, оздоровленням атмосфери в колективі.

Найнижчий рівень мотиваційного резонансу і, відповідно, найвищий рівень проблемності у мотивації ТП працівників залізничного транспорту спостерігається на *базовому монетарному рівні*. Якщо розглядати окремо індекси мотивації за кожним субфактором, то можна відмітити, що найнижчі показники отримали «Гідний рівень заробітної плати та перспективи матеріального благополуччя» та «Наявність справедливої і зрозумілої, гнучкої і привабливої системи преміювання праці, яка б відповідала сучасним умовам праці» - індекси 0,47 та 0,48 при важливості 4,65 та 4,58 відповідно. Це пов'язано з тим, що діюча методика нарахування заробітної плати, яка дісталася у спадок залізницям України ще від Радянської влади, функціонує практично з 60-70-х років минулого століття, коли переважали принципи наукової організації праці, адміністративного управління. Сьогодні докорінно змінюється роль та значення людини в процесі діяльності підприємства. Тому діюча система заохочення та мотивації на залізничному транспорті вже не відповідає сучасним економічним реаліям. Внаслідок цього страждає кадровий потенціал галузі.

Отже, спираючись на результати проведеної нами оцінки, а також попередні висновки стосовно недоліків діючої системи мотивації та

оплати праці на залізничному транспорті, ми вважаємо, що докорінних якісних змін сьогодні вимагає вся система винагородження працівників, враховуючи як постійну, так і змінну її частину. Означеному питанню ми присвятимо *підрозділ 3.2* нашого дослідження.

Розроблена нами методика, окрім загальновиробничих умов праці, також має на меті оцінити вплив безпосереднього керівника на рівень мотивації ТП працівників. З результатів опитування видно, що керівники значно знижують ефективність системи мотивації на таких рівнях: соціальне служіння, творчість та прогресивність, особисті досягнення, безпека та впевненість у майбутньому і базовий немонетарний. Це означає, що керівники демотивують своїх працівників такою поведінкою: уникненням відповідальності за долю підприємства, недотриманням принципів соціальної, екологічної відповідальності у виробничій діяльності; несприянням розвитку творчих здібностей працівників, розкриттю їх талантів, подавленням ініціативи; відсутністю поваги до думки своїх підлеглих в процесі прийняття важливих рішень, несприянням кар'єрному зростанню працівників; не завжди справедливою і об'єктивною оцінкою роботи працівників, бездіяльністю у вирішенні колективних та індивідуальних питань, проблем; відсутністю уваги та турботи у забезпеченні своїх підлеглих службовим транспортом, місцями для паркування, гаражами, житлом, у вирішенні інших соціально-побутових аспектів трудової діяльності працівників; незаохоченням внутрішньофірмових вечорів, тематичних свят, безкоштовних екскурсій і поїздок.

Підвищення рівня мотивації працівників за рахунок поліпшення якості роботи керівника – це фактор, який не залежить від фінансового становища підприємства, а є особистісним фактором. Це має велике значення в умовах реструктуризації, реформування транспортної галузі, кризового стану в економіці в цілому. Адже саме під час таких системних змін особливо підвищується значення особистісного фактора керівників. Тобто це є певним резервом підтримки працівника, мотивації його до ефективної праці в складних умовах.

В результаті проведеної оцінки найбільш розвиненими виявилися компетенції керівників, які забезпечують задоволення духовно-моральних потреб персоналу і потреб у соціально-психологічному комфорті. Розвиток даних компетенцій може бути пов'язаний з особливостями менталітету і вихованням людей, частина з яких успадкувала відповідні якості та цінності добропорядності і сумлінності від радянської епохи, а частина – високі духовно-моральні якості, традиційні людські цінності православної культури. Тому дані компетенції працюють за інерцією. Найменше співробітники

досліджуваних підприємств мотивовані особистісним фактором своїх безпосередніх керівників у частині гарантування безпеки, створення умов для творчого розвитку та реалізації талантів і умінь, в задоволенні потреб влади, успіху і визнання, а також базових потреб. Це свідчить про значні проблеми у формуванні особистісної та професійної компетентності управлінців залізничної галузі, що, з одного боку, є величезним недоліком роботи управлінців, а з іншого боку, відкриває додаткові можливості та резерви удосконалення мотиваційної системи за рахунок зміни свідомості самих керівників (усвідомлення відповідальності, очікувань від них), важливості їх саморозвитку. Адже фактор активізації позитивного впливу керівників на мотивацію праці підлеглих є значним нематеріальним резервом підвищення ефективності трудової поведінки та, як наслідок, покращення роботи підприємств залізничного транспорту. Це досягається шляхом навчання, підвищення кваліфікації, розвитку корпоративних компетенцій, зміни стилю лідерства, застосуванням особистісного підходу до підлеглих. Такого підходу до своїх підлеглих майбутніх та діючих керівників необхідно навчити, організувати процес вивчення та засвоєння новітнього світового досвіду корпоративного менеджменту, корпоративного лідерства. За таких умов актуальною є ідея *створення Корпоративного університету Укрзалізниці* для розвитку керівних кадрів, про що піде мова в *підрозділі 3.1*. Також гостро постає питання *мотивації самих керівників* з метою підвищення їх зацікавленості як у ефективній організації всього виробничого та трудового процесу на підприємстві, так і у постійному саморозвитку, самонавчанні (*докладніше див. підрозділ 3.2*).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів на підприємствах залізничного транспорту

Необхідність якісної підготовки та відбору кадрів сьогодні є лейтмотивом для обговорень та дискусій серед багатьох спеціалістів у галузі управління персоналом, у т.ч. на залізничному транспорті. На думку колишнього керівника Главку кадрової та соціальної політики Укрзалізниці М. Головацького [188], забезпечення залізниць України спеціалістами з якісною вищою освітою та професійне навчання вже працюючих кадрів є для керівників найважливішим питанням, що потребує вчасного та новітнього рішення.

Як вже зазначалося в *підрозділі 2.1*, значна кількість недоліків ускладнює роботу освітньо-виховного важеля управління ТП працівників. Наразі й інші вітчизняні науковці [98, 124] визнають недосконалість існуючої системи підготовки та оцінки кадрів та необхідність її зміни, але поки що ніхто з них не звертався до проблематики впровадження в оцінці та підготовці як працюючих, так і потенційних кадрів залізничного транспорту *компетентнісного підходу*, який вже зарекомендував себе в інших країнах. Зокрема, вже давно розробляють та впроваджують такі моделі корпоративних компетенцій, як «5К+Л» [203], «Потенціал - Результат» [135] на підприємствах ВАТ «РЖД» та ін. Трирічна практика використання моделі компетенцій на базі Корпоративного університету ВАТ «РЖД» [109] сприяє позитивним змінам в кадровій та соціальній політиці, позитивно відображається на діяльності керівників підрозділів. Тому актуалізації набуває необхідність обґрунтування доцільності впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів на підприємствах залізничного транспорту; розробка моделі корпоративних компетенцій, яка б відповідала принципу СКІ та враховувала ті компетенції, які будуть сприяти досягненню основних корпоративних цілей-цінностей українських залізниць.

Підвищення ефективності роботи Укрзалізниці, результативність здійснюваних перетворень у вирішальному ступені залежать від компетентності, рівня професійної підготовки і культури керівників та

фахівців, які потребують постійного внутрішнього моніторингу. Тому, щоб ефективно координувати роботу своїх підлеглих, керівнику необхідно мати чітке й об'єктивне уявлення не тільки про професійні, але й особистісні якості кожного співробітника. Комплексна, всебічна оцінка персоналу дозволяє керівнику побачити особливості людей, з якими він працює, дає можливість точніше спрогнозувати поведінку працівника, виявити його потреби в розвитку, припустити, наскільки результативним буде виконання ним того чи іншого завдання. У великих організаціях без створення комплексної, всебічної системи оцінки співробітників практично неможливо налагодити дієві процеси відбору, ротації, навчання і розвитку персоналу, формування кадрового резерву.

Ключовими для компетентнісного підходу є поняття «компетенція» і «компетентність», оскільки вони мають інтеграційну природу, об'єднують знання, навички та інтелектуальну складову сучасної освіти. Ще в 1973 р. американський психолог Д. К. МакКлелланд [11] заявив, що коефіцієнт інтелекту людини IQ далеко не завжди здатний служити індикатором високої ефективності її роботи в конкретній сфері діяльності. І замість коефіцієнта інтелекту він запропонував оцінювати співробітників через так звані компетенції. У методичній і науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, існує безліч визначень поняття «компетенція», «компетентність», немає єдиного тлумачення даних понять, відсутній їх чіткий поділ. *Компетенція* – здатність здійснювати будь-яку діяльність, як звичну, так і нову, на основі органічної єдності знань, умінь, досвіду, особистих ставлень та ціннісних орієнтацій, а також це здатність застосовувати знання, уміння і досвід у знайомих і незнайомих трудових ситуаціях [130]. Прийняте на державному рівні, в Законі України «Про вищу освіту», визначення компетентності трактується як «динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [79]. Порівняння найпоширеніших визначень понять «компетенція» та «компетентність», зіставлене на основі праць [82, 84, 100, 199, 227, 231, 237], наведено в *табл. 3.1*.

Відзначимо, що в терміні «компетенція» зазвичай фігурують такі складові – професійно важливі якості особистості, вміння, знання та навички, а в терміні «компетентність» – можливість, готовність, здатність.

Таблиця 3.1

Найпоширеніші визначення понять «компетенція» та
«компетентність»

| Компетентність | | Компетенція | |
|--|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | |
| Сутність поняття | Автор | Сутність поняття | |
| Можливість (здатність, готовність) застосовувати знання та вміння («знаю, що потрібно робити, і роблю») – характеристика діяльності фахівця | Школа ефективного професійного навчання | Наявність певних знань і умінь («знаю, як потрібно робити») - характеристика фахівця | |
| Складається з мотивів, основних схильностей до певної поведінки, сукупності установок і цінностей, когнітивних і поведінкових навичок | Л. Спенсер-мл., С. Спенсер | Вимога організації до працівника, що полягає у наданні йому відповідальності за певний результат на певній ділянці в організації (в рамках певної сфери відповідальності) | |
| Реалізована особистісна якість (сукупність якостей) і мінімальний досвід по відношенню до діяльності в заданій сфері | А. Хуторський | Наперед задана вимога (норма) до освітньої підготовки учня | |
| Інтегральна характеристика, що розкладається на спектр певних компетенцій; нова якість, що набувається в результаті навчання та поєднує міждисциплінарні знання та вміння з набором інтелектуальних характеристик якості підготовки, в першу чергу зі здатністю застосовувати отримані знання та вміння в майбутній професійній діяльності | В. Ісаєв, В. Воротілов | Міра освітнього успіху особистості, яка проявляється в її власних діях в певних професійно і соціально значущих ситуаціях; інтегрована здатність людини виконувати соціальні та професійні ролі на рівні, що забезпечує їх максимальну самореалізацію і розвиток | |
| Особистісно-інтегрований результат, що має діяльні, поведінкові ознаки: практичну, дослідну, мотиваційно-ціннісну і когнітивну готовність діяти в сфері своєї компетенції | В. Зарубін, Л. Громова | Деяке коло обов'язків, які повинна виконувати людина, і саме в них вона зможе проявити свою компетентність | |

Продовження табл. 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|--|------------------------|---|
| Показує інтегративну цілісність і дієвість знань, умінь, навичок взагалі | Е. Зеєр, Е. Симанюк | Показує інтегративну цілісність, дієвість знань, досвіду у професійній діяльності |
| Включає поряд з когнітивно-знаннєвою мотиваційні, регулятивні компоненти | І. Зимня | «Програма», на основі якої розвивається компетентність |
| Новоутворення суб'єкта діяльності, що являє собою системний прояв знань, умінь, здібностей і особистісних якостей, що дозволяє вирішувати функціональні завдання, які становлять сутність професійної діяльності | В. Шадриков | Коло питань, в яких людина добре обізнана, коло її повноважень, прав |

Джерело: складено на основі [82, 84, 100, 199, 227, 231, 237].

Отже, ефективність реалізованої в ході вирішення певних завдань або проблем компетенції дає нам можливість стверджувати про компетентність чи некомпетентність особистості і про рівень розвитку у неї даної компетенції.

Існує безліч критеріїв оцінки компетенцій. За стандартом оцінюються, як спеціальні (ті вміння і навички, які пов'язані з галуззю професійної діяльності), так і базові компетенції (група компетенцій, яка ґрунтується на інтелектуальних, комунікативних, емоційних і вольових якостях людини).

Фахівці проекту «Налаштування освітніх структур в Європі» пропонують класифікацію компетенцій, наведену в *табл. 3.2*.

У європейській практиці професійної освіти розрізняють чотири моделі компетенцій (МК):

1. МК «Параметри особистості» (розвиток моральних, особистих якостей людини);
2. МК «Розв'язання задач» (освоєння людиною стандартних, алгоритмізованих процедур і операцій за допомогою вивчення процесу праці, методів роботи та ін.);
3. МК «Виробнича діяльність» (компетенції спеціальностей і професій);
4. МК «Управління діяльністю» (оцінка вимог і очікувань щодо людини на робочому місці) [29].

Що ж ми спостерігаємо на підприємствах залізничного транспорту України?

Класифікація компетенцій

| Компетенції | | |
|---|---|---|
| Інструментальні | Міжособистісні | Системні |
| Когнітивні здібності - здатність розуміти ідеї та теорії і маніпулювати ними; методологічні здібності для організації умов роботи: організація часу і стратегій навчання, прийняття рішень або розв'язання задач; технологічні навички: використання технічних пристроїв, навички управління інформацією та роботи на комп'ютері; лінгвістичні навички: усне або письмове спілкування або знання іноземної мови | Індивідуальні здібності, такі як здатність виражати свої почуття, здатність до критики і самокритики. Соціальні навички: міжособистісні навички або робота в команді, схильність до суспільних або етичних цінностей. Ці навички сприяють процесам соціальної взаємодії і співпраці | Навички та здібності, які стосуються систем в цілому. Вони припускають комбінацію розуміння, сприйнятливості і знання, яка дозволяє людині бачити частини цілого в їх зв'язку і єдності. Ці здібності включають уміння планувати зміни для удосконалення існуючих систем та розробки нових. Як основа для розвитку системних компетенцій вимагається володіння інструментальними і міжособистісними компетенціями |

Джерело: складено на основі [127].

Як вже зазначалося в *підрозділі 2.1*, вся система підготовки, оцінки, відбору та розстановки кадрів ґрунтується на вимогах, сформованих в ДКХП. На їх же основі розробляються і посадові / робочі інструкції. Компетентнісний підхід в оцінці та підборі кадрів застосовується лише для топ-менеджменту. Зокрема, станом на 12 січня 2015 р., Міністерство інфраструктури України розпочало пошук кандидатів на посаду генерального директора Державної адміністрації залізничного транспорту України. Під час проведення якісної оцінки кандидатів використовуватиметься стандарт, розроблений на основі кращих світових та європейських практик державного управління. Його основними компонентами є компетенції: стратегічне бачення розвитку галузі, організаційне лідерство, управлінська ефективність та вимоги до етики і цінностей: прагнення служити суспільству, порядність, чесність, відповідальність, професіоналізм тощо.

Задля прозорого та відкритого підбору Міністерство залучило консалтингові компанії Talent Advisors, EBS та Deloitte, які безоплатно нададуть консультаційні послуги з організації процесу формування переліку та оцінки кандидатур, відповідно до розробленої моделі компетенції, професійних, кваліфікаційних та етичних вимог (*див. табл. 3.3*).

Таблиця 3.3

Вимоги до кандидатів на посаду генерального директора
Укрзалізниці та короткий опис критеріїв оцінки

| Критерії оцінки | Поведінкові індикатори |
|------------------|--|
| 1 | 2 |
| Цінності | <i>Справедливість</i> – глибоке переконання в тому, що всі рівні перед законом, володіють однаковим рівнем свободи і доступом до можливостей |
| | <i>Порядність</i> – завжди виконувати свої обіцянки і піклуватися про те, щоб не нашкодити оточенню |
| | <i>Чесність</i> – дотримуватися щирості з іншими і самим собою, відкрито комунікувати і не брехати щодо власних мотивів і цілей |
| | <i>Відповідальність</i> - виконувати взяті на себе зобов'язання, відповідати за прийняті рішення та вчинки, а також їх наслідки |
| | <i>Професіоналізм</i> – поглиблювати свою професійну компетентність, приймати рішення і діяти, спираючись на доцільність, здоровий глузд і створення доданої вартості для організації |
| Етичний стандарт | <i>Правосвідомість</i> – наявність власного досвіду, рівня зрілості особистості і глибоко вкоріненої системи переконань, що спонукає кандидата приймати рішення і діяти виключно в правовому полі. Здатність ставити закони понад усе і слідувати їм всупереч спокусам. Дотримання суспільної моралі і тотальне неприйняття корупції |
| | <i>Суспільне служіння</i> – орієнтація в діях і вчинках на створення довгострокової користі для країни, а не на власний інтерес чи інтереси третіх осіб. Турбота про розвиток, процвітання, підвищення рівня добробуту і щастя як співробітників компанії, так і населення країни |
| Компетенція | <i>Стратегічне бачення</i> – демонстрація випереджального бачення ситуації, широкий погляд на проблеми, події, діяльність, здатність прогнозувати, їхнє майбутнє значення та наслідки. Вміння формулювати стратегічні пріоритети та конкретні цілі, спроможні вивести організацію на якісно новий рівень та забезпечити компанії стратегічну перевагу і стабільний розвиток |
| | <i>Організаційне лідерство</i> – наявність у кандидата одночасно як авторитету ідейного лідера, так і адміністративного авторитету. Вміння створювати для людей зрозуміле і бажане бачення майбутнього розвитку компанії. Дбати про те, щоб стратегічні цілі були свідомими пріоритетами кожного співробітника, а також підтримувати впевненість колег у можливості досягнення цих цілей |
| | <i>Управління змінами</i> – успішні дії в умовах невизначеності, здатність ініціювати і очолювати процеси змін, брати на себе особисту відповідальність за результати змін. Мотивувати співробітників щодо необхідності і суті змін, що впроваджуються. Вміння ефективно долати скепсис і заперечення |

| 1 | 2 |
|-------------|---|
| Компетенція | <i>Управлінська ефективність</i> – вміння вибудовувати злагоджені прозорі системи управління, здатність ефективно керувати командою в умовах тиску кризових процесів, обмеженості ресурсів і пильної уваги (критики) зовнішніх цільових аудиторій |
| | <i>Дипломатична мудрість</i> – здатність знаходити спільну мову, досягати компромісу і налагоджувати конструктивні робочі відносини з різними категоріями цільових аудиторій: співробітники, постачальники, партнери тощо |

Джерело: складено відповідно до відкритого джерела інформації [121].

Але на даний час подібна оцінка не досягла всеохоплюючого масштабу, не існує розроблених моделей *ключових корпоративних компетенцій*, за якими можна було б оцінити всіх працівників на відповідність цілям-цінностям галузі.

Ключові корпоративні компетенції поширюються на всіх працівників, від генерального директора до робітника. Вони витікають із цілей-цінностей підприємства / галузі, пояснюють які вміння, особисті та ділові якості повинні розвивати та проявляти в ТП працівники для втілення цих цілей-цінностей у життя.

Формування компетенцій працівників (майбутніх працівників) здійснюється під домінуючим впливом освіти та виховання, соціокультурного простору та реальної професійної практики шляхом праці на конкретному підприємстві. Причому базові компетенції, на відміну від професійних, мають певну соціокультурну специфіку, а професійні – галузеву.

Виходячи з цього для розробки моделі компетенцій працівників залізничного транспорту необхідно враховувати як соціокультурний підхід, так і галузеву специфіку. Також для того, щоб соціально-економічна система залізничного транспорту була спрямована на досягнення висунутих стратегічних цілей та завдань, модель компетенцій повинна враховувати ці цілі. Тому ми розробили модель корпоративних компетенцій «7/13», спираючись на соціокультурний підхід, орієнтуючись на компетенції, які будуть сприяти досягненню основних корпоративних цілей-цінностей українських залізниць.

Розроблений методичний підхід до оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за розробленою моделлю «7/13», поряд з існуючою системою оцінки кадрів, буде необхідним для комплексної всебічної оцінки вже працюючих на підприємствах співробітників, визначення рівня їх розвитку і необхідності у навчанні, і при оцінці випускників вишів як кандидатів на робочі

місця при підборі персоналу, комплектуванні робочих груп. Відповідно до запропонованої моделі компетенцій нами були розроблені анкети для опитування та методика оцінки рівня розвитку компетенцій особистості (див. рис. 3.1).

Аудиторією для пілотних випробувань даної методики стали випускники (бакалаври, спеціалісти, магістри) транспортних вишів Харкова (Українського державного університету залізничного транспорту та Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського), тому що випускників вже можна прирівнювати до потенційних кандидатів на різні робочі місця. Тим більше, що близько 23 % опитаних студентів-випускників вже суміщають навчання і працю на різних посадах. За допомогою анкетування було опитано 180 студентів-випускників у віці 23-25 років (60,55 % – чоловіків та 39,44 % – жінок).

У структурі опитуваних респондентів представлені студенти-випускники (бакалаври і магістри) Українського державного університету залізничного транспорту (факультет економіки транспорту, спеціальність «Економіка підприємства» - 39 ос.; факультети УПП, АТЗ, механічний та будівельний різних технічних спеціальностей – 50 ос.) та Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського (факультети РТС ЛА, спеціальності «Комп'ютерна інженерія» – 52 ос.; «Радіотехніка», «Телекомунікації, «Безпека інформаційних і телекомунікаційних систем» – 39 ос.).

За 5-бальною шкалою важливості респондентам необхідно було відповісти на запропоновані питання у стилі «Для мене важливо (твердження)». Варіанти відповідей були такі: дуже сильно – 4 бали; сильно – 3 бали; помірно – 2 бали; незначно – 1 бал; не має значення – 0 балів.

Під час інтерпретації результатів опитування, задля найбільш точного визначення рівня розвитку компетенцій у респондентів, була використана модифікація шкали бажаності Є. Харінгтона, що містить такі інтервали: низький – від 0 до 0,8 бала; нижче середнього – від 0,9 до 1,6 бала; середній – від 1,7 до 2,4 бала; вище середнього – від 2,5 до 3,2 бала; високий – від 3,3 до 4 балів.

На першому етапі проведеного дослідження з'ясувалось, що класифікаційні рівні компетенцій студентів-випускників знаходяться майже на одному рівні і в середньому розвинені достатньо добре (див. дод. II, II.1). Ця картина є досить розмитою. Більш об'єктивних результатів вдалося досягти, застосувавши метод ієрархічного кластерного аналізу (див. дод. II.2, II.3) у професійній статистичній програмі SPSS 16.0, що дозволило розділити респондентів на групи (кластери) і виділити відповідні типи поведінки (табл. 3.4).

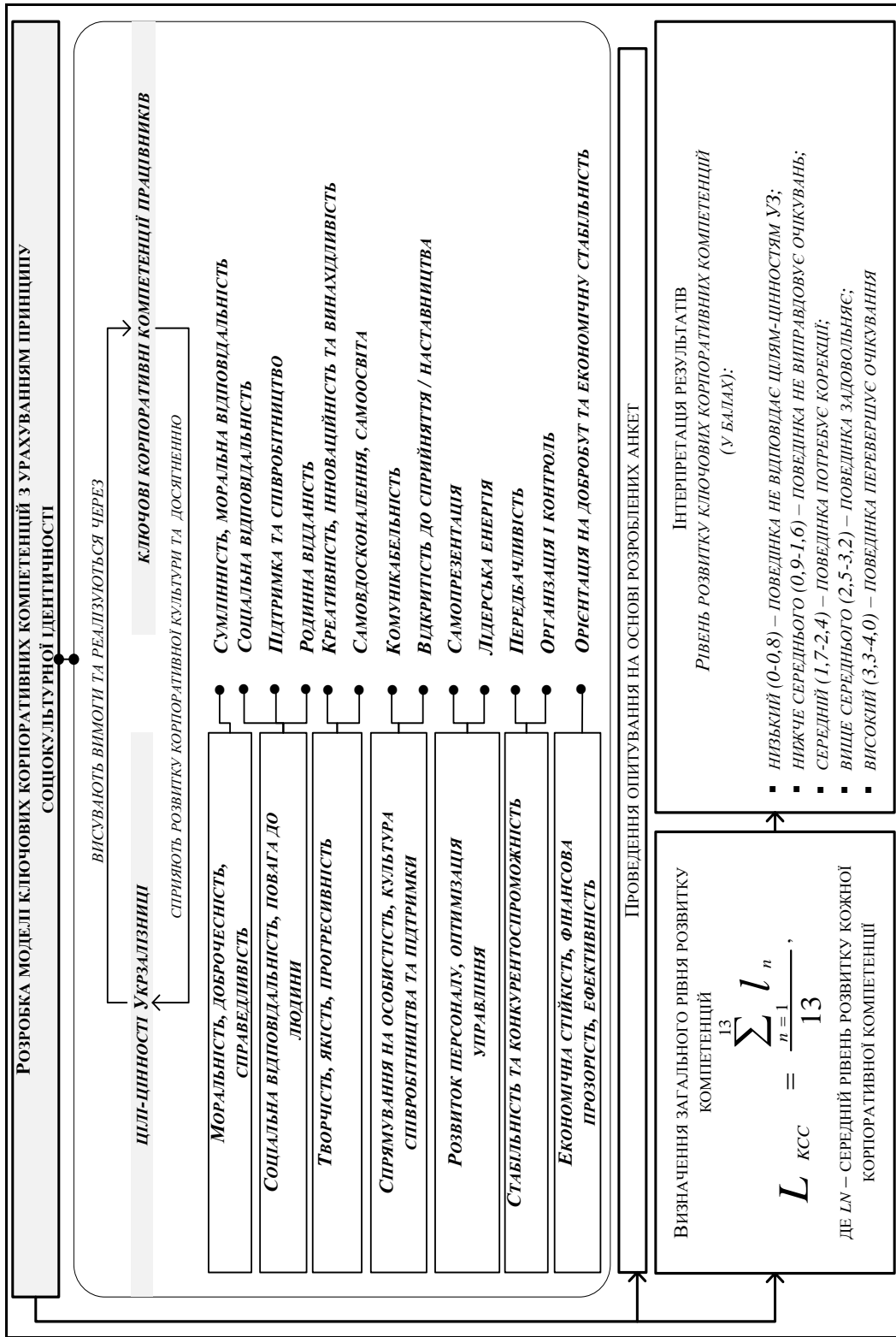


Рис. 3.1. Методичний підхід до оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за розробленою моделлю «7/13»

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3.4

Ієрархія та рівень розвитку компетенцій за двома кластерами
(типами поведінки)

| Ієрархія компетенцій | Розвиток компетенцій (бал розвитку від 0 до 4). Переважаючий тип трудової поведінки | |
|----------------------|---|---|
| | Губристичний (губристи з прагненням до переваги) | Морально орієнтований (діяльні традиціоналісти) |
| I | Родинна відданість (3,35) | Родинна відданість (3,72) |
| II | Самовдосконалення (2,88) | Самовдосконалення (3,43) |
| III | Лідерська енергія (2,84) | Сумлінність (3,37) |
| IV | Орієнтація на економічну стабільність (2,81) | Пересторожливість (3,35) |
| V | Пересторожливість (2,75) | Підтримка та співробітництво (3,23) |
| VI | Організація і контроль (2,66) | Організація і контроль (3,18) |
| VII | Креативність (2,62) | Лідерська енергія (3,17) |
| VIII | Самопрезентація (2,60) | Креативність (3,11) |
| IX | Комунікабельність (2,46) | Орієнтація на економічну стабільність (3,06) |
| X | Сумлінність (2,41) | Комунікабельність (3,02) |
| XI | Підтримка та співробітництво (2,24) | Самопрезентація (3,02) |
| XII | Соціальна відповідальність (1,80) | Соціальна відповідальність (2,9) |
| XIII | Відкритість до сприйняття / наставництва (1,10) | Відкритість до сприйняття / наставництва (2,37) |

Джерело: розраховано за авторською методикою.

Перша група (чисельність якої – 87 респондентів) була умовно названа «губристами з прагненням до переваги», тому що тут яскраво вираженими є компетенції самовдосконалення у поєднанні з високою лідерською енергією та орієнтацією на економічну стабільність. Слід зазначити, що наявність синергетичного ефекту, який сьогодні все частіше описують науковці в різних галузях, в тому числі і економічних науках, необхідно враховувати і в нашому дослідженні. Таке поєднання компетенцій, яке ми спостерігаємо в першому кластері, говорить про прагнення до самовдосконалення, не як до довершеності, ідеалу, а як до зверхності над іншими людьми («бути кращим за інших»), суперництва. Небезпека і непередбачуваність даного типу поведінки криється в низькому показнику компетенцій соціальної відповідальності, підтримки та співробітництва, сумлінності. Це створює умови, за яких досягнення вершини успіху і слави для людини може стати самоціллю. Прагнення до майстерності і першості має всі шанси перерости в грубий

кар'єризм і «ходіння по головах» співробітників. Але, тим не менше, представники цього типу найімовірніше досить швидко можуть завоювати авторитет серед колег, стати кращими фахівцями на підприємстві, адже вони будуть обирати змістовну цікаву самостійну роботу, з часткою ризику, шукаючи можливість проявити себе і довести (не тільки оточенню, а й собі), що вони можуть впоратися з важким завданням, яке не кожному до снаги.

На відміну від першої, друга група (93 респонденти), умовно названа «діяльними традиціоналістами» (морально орієнтований тип ТП) характеризується достатньо високими показниками компетенцій духовно-морального та соціального (служіння) класифікаційних рівнів, у поєднанні з високим показником компетенції самовдосконалення та пересторожливості. Це свідчить про те, що представників даного типу цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для підприємства справи, а надто, якщо вона ще буде і суспільно корисною. Їм властива переконаність у своїй потрібності для організації, вони відрізняються готовністю звалити на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи. До високих посад ставляться, як до великої відповідальності та надії, покладеної на них суспільством, керівником, родиною. Порядність, чесність і справедливість, високі духовно-моральні якості дозволяють їм захищати інтереси інших людей, відстоювати правду. Легко встановлюють емоційний контакт, виявляють безкорисливу турботу про оточення. Вміють чітко висувати свої вимоги (наприклад, до знань і вмінь інших людей), переконувати, обґрунтовувати власні міркування.

Поєднує ці два типи поведінки високий прояв родинної відданості, яку ми включили до моделі компетенції через те, що не лише на нашу думку, а й у міжнародній практиці, вважається, що співробітники, особливо керівники, які не здатні вирішувати проблеми вдома, повторюють однакові помилки, не належним чином ставляться до близьких людей, не здатні якісно виконувати поставлені завдання. У цьому випадку для роботодавця міцна родина уявляється своєрідним показником надійності менеджера і повідомляє про відсутність у кандидата схильностей до авантюризму. Зокрема, Т. Гордон, президент і головний виконавчий директор однієї з найбільших глобальних хедхантингових компаній Boyden World Corporation, повідомляє: «Коли ми розглядаємо дуже серйозного кандидата на високу посаду, ми вивчаємо не тільки його професійні досягнення, а й інформацію про сім'ю - дітей, дідусів, бабусь, сестер. Для нас це одна з можливостей зрозуміти його спосіб мислення,

внутрішній світ, а значить, його якості як керівника». «Розглядаючи кандидата на високу посаду, роботодавці цікавляться його сім'єю в 100 % випадків» [115], - упевнений А. Шамілов, голова ради директорів Top Contact.

А в Україні добрий сім'янин завжди вважається хорошим господарем. Звертаючись до отриманої оцінки, необхідно зазначити, що представники обох типів поведінки схильні піклуватися про свої сім'ї, батьків, близьких людей, що є позитивним висновком у нашому дослідженні якостей молоді. Та, на жаль, великих корегувань вимагають деякі інші компетенції. Зокрема, для «губристів з прагненням до переваги» – це брак соціальної відповідальності та креативності.

Отже, отримані результати досліджень підтверджують валідність запропонованої методики оцінки корпоративних компетенцій, що робить можливим її подальше застосування у процесі підготовки та відбору кадрів на підприємствах залізничного транспорту, включаючи розроблення індивідуальних планів розвитку працівників та їх ефективне розміщення на відповідних посадах.

Проведений аналіз ситуації щодо підготовки і підбору кадрів на Укрзалізниці свідчить про необхідність впровадження таких заходів, які дійсно змогли б оздоровити процес кадрового комплектування та сприяти подальшому удосконаленню кадрової та соціальної політики. Впровадження моделі компетенцій «7/13» в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів на підприємствах залізничного транспорту буде сприяти формуванню в Укрзалізниці цільової корпоративної культури та потужного керівного складу, ефективних управлінських команд, які будуть відрізнятися не тільки високим рівнем професіоналізму, але й моральною, творчою, соціальною спрямованістю. В подальшому зусилля спеціалістів з управління персоналом та керівників галузевих підрозділів повинні бути зосереджені на ініціюванні проектів з впровадження компетентнісного підходу і супутніх змін в організації; забезпеченні зростання корпоративних компетенцій у керівників різних рівнів управління, виконавчого складу за допомогою спектра цільових та індивідуальних програм навчання і розвитку; створенні HR-інструментів і технологій, які сприятимуть розвитку корпоративних компетенцій персоналу та інтеграції даного інструментарію в діяльність кадрових служб на підприємствах залізничного транспорту.

Проведений аналіз ситуації щодо підготовки і підбору кадрів на Укрзалізниці свідчить про необхідність впровадження таких заходів,

які дійсно змогли б оздоровити процес кадрового комплектування та сприяти подальшому удосконаленню кадрової та соціальної політики.

Для цього пропонується створення *корпоративної системи підготовки та перепідготовки кадрів залізничного транспорту* - інтегрованої системи, яка повинна об'єднувати у межах галузі фундаментальну практико-орієнтовану науку, інноваційне виробництво та розвиваючу освіту. Організаційно ця система має включати заклади освіти – ліцеї, технікуми, виші відповідного профілю (та пов'язані із ними), виробничий полігон, малі інноваційні підприємства, наукові, проектно-конструкторські заклади (підрозділи), корпоративний університет (галузевий інститут управління). Нашою пропозицією є удосконалення кадрової політики на підприємствах залізничного транспорту шляхом доповнення існуючої системи підготовки, оцінки та відбору кадрів моделлю корпоративних компетенцій. Ця модель, поряд з існуючою системою оцінки кадрів, буде необхідною для комплексної всебічної оцінки рівня розвитку ККК у вже працюючих на підприємствах співробітників, для визначення необхідності у їх навчанні та при оцінці потенційних працівників галузі як кандидатів на робочі місця при підборі персоналу, комплектуванні робочих груп.

В подальшому, при застосуванні розробленої Моделі ККК «7/13» для визначення рівня розвитку ККК потенційних працівників та штатного персоналу підприємств залізничного транспорту, необхідно керуватися наступними рекомендаціями при інтерпретації результатів оцінки (*див. табл. 3.5*).

Окрім можливості побудови системи підготовки, оцінки та відбору кадрів з врахуванням компетентнісного підходу, розроблена Модель «7/13» дозволить досягти таких ефектів:

- максимальна погодженість цілей та дій працівників з цілями-цінностями УЗ (праця для спільного блага, підвищення соціальної відповідальності працівників) поліпшить соціально-психологічний клімат всередині колективу;

- можливість індивідуального кар'єрного просування (включення працівника до кадрового резерву на заміщення стратегічних керівних посад при рівні розвитку ККК не менше 3 балів) підвищить зацікавленість працівників до саморозвитку;

- модель компетенцій задає бажану модель, зразок поведінки співробітників Укрзалізниці, і ця чіткість і прозорість вимог формує в них почуття визначеності, знижує кількість конфліктів і покращує соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Таблиця 3.5

Інтерпретація результатів оцінки рівня розвитку ключових
корпоративних компетенцій

| Висновок та рекомендації щодо прийняття працівника на вакантне робоче місце | Рівень розвитку ККК (бали) | Рекомендації щодо підтримки, навчання та розвитку штатних працівників |
|---|----------------------------|---|
| Працівник не відповідає цілям-цінностям УЗ. Проявляє поведінку, протилежну тій, що описана в компетенціях. Відмова | низький (0-0,8) | Проведення роз'яснювальних робіт, лекцій та курсів-тренінгів з метою інформування працівників про таке: що таке модель ККК; як розвивати свій особистий, діловий та управлінський потенціал, щоб стати затребуваним працівником УЗ; наскільки важливо відповідати вимогам УЗ, щоб зробити свій внесок у досягнення загальногалузевих цілей-цінностей, відповідати нормам і правилам поведінки корпоративної культури УЗ. Корекція поведінки, розробка індивідуальних програм та планів навчання, саморозвиток |
| Працівник не виправдовує очікувань. Елементи компетенцій проявляються нестабільно. Додаткове дослідження або відмова, ризик у разі прийняття | нижче середнього (0,9-1,6) | Організація вивчення працівниками рекомендацій щодо розвитку та реалізації ККК в роботі для досягнення цілей-цінностей УЗ. Розвиток на робочому місці – конкретні завдання у повсякденній трудовій діяльності, що сприятимуть підтримці та розвитку необхідних компетенцій. Корпоративні тренінги, рефлексія |
| Працівник потребує підвищення рівня розвитку ККК. Відбір та найм з подальшим пильним наглядом та моніторингом рівня розвитку ККК, адаптація | середній (1,7-2,4) | Залучення працівників до наставництва, навчання, організації та оцінки процесів розвитку ККК інших працівників. Зарахування до кадрового резерву, просування по службі |
| Працівник відповідає очікуванням. Відбір, прийняття, розстановка, адаптація, просування по службі | вище середнього (2,5-3,2) | Залучення працівників до наставництва, навчання, організації та оцінки процесів розвитку ККК інших працівників. Зарахування до кадрового резерву, просування по службі |
| Працівник перевершує очікування. Відбір, прийняття, розстановка. Можливість пришвидшеного просування по службі. Потенційний кандидат до зарахування в кадровий резерв | високий (3,3-4,0) | Залучення працівників до наставництва, навчання, організації та оцінки процесів розвитку ККК інших працівників. Зарахування до кадрового резерву, просування по службі |

Джерело: авторська розробка.

Також для підвищення зацікавленості працівників у розвитку необхідних ККК ми пропонуємо розробити механізм преміювання за відданість цінностям галузі – систему Bonus «7/13», яка стане однією

із комплексних складових якісно нової корпоративної системи мотивації та оплати праці на підприємствах залізничного транспорту, про що йтиметься детальніше в *підрозділі 3.2*.

Беручи до уваги існуючу демотивацію ТП працівників залізничного транспорту особистісним фактором керівників (*табл. 2.5 підрозділу 2.2*), що свідчить про низький рівень їх компетентності у галузі мотивації та корпоративного лідерства, та враховуючи наші пропозиції щодо застосування розробленої Моделі ККК «7/13», необхідно замислитися: на базі чого та у який спосіб забезпечити підвищення якості роботи та багатоаспектний розвиток управлінської ланки й формування ефективного механізму накопичення та поширення знань і компетентності серед керівників всередині галузі.

За міжнародною практикою, подібна підготовка кадрів здійснюється на базі *корпоративних університетів* (КУ). На сьогоднішній день всього у світі діє більше 8 тис. КУ. При цьому близько 60 % найбільших міжнародних компаній мають власні КУ. Зокрема, розвиненими КУ за кордоном та в Росії володіють: «Дженерал Електрик», «Даймлер-Бенц», «Сіменс», «Моторола», «МкДональдс», «Російський алюміній», «Вимпелком», «БіЛайн». В Україні нам відомі «Агрохолдинг «Мрія», «ПриватБанк» [189].

В зарубіжній практиці створення КУ на базі залізниць вже принесло достатньо вагомі плоди. Зокрема, КУ ВАТ «РЖД» [109], який розпочав свою роботу з 1 липня 2010 р., ефективно забезпечує планомірний розвиток керівників холдингу та сприяє формуванню в учасників програм навчання і розвитку єдиних підходів до управлінської діяльності, становленню єдиного стилю управління, заснованого більшою мірою на лідерських якостях, а не на командно-адміністративних методах.

Для Укрзалізниці створення такого університету є особливо актуальним. Адже проблема підготовки та розвитку кадрів є однією з найважливіших, особливо в період реструктуризації, коли питання якості менеджменту постають особливо гостро. Укрзалізниці потрібні лідери, які не просто здатні адаптуватися до змін, а і будуть готовими їх очолювати та вести людей за собою. Тому в існуючих умовах для Укрзалізниці, як величезної компанії, що перебуває на стадії реформування та інтеграції у світовий транспортний простір, ключовим питанням стає підвищення знань і компетенцій саме управлінської ланки.

Тому, на нашу думку, рішучим кроком вперед, який необхідно зробити в системі підготовки, оцінки та відбору кадрів в

Укрзалізниці, повинна послужити інновація, яка в змозі усунути притаманну нинішній системі неефективність – це *Корпоративний університет Українських залізниць – КУУЗ*.

Передумовами створення КУУЗ є: необхідність поєднання у керівників та спеціалістів Укрзалізниці вузькоспеціалізованих галузевих знань з компетенціями у сфері менеджменту, стратегічного планування та прогнозування, управління проектами та ін.; невідповідність розуміння пріоритетів підвищення кваліфікації «очима співробітників» стратегічному розумінню «очима компанії»; дефіцит високопрофесійних кваліфікованих кадрів. До цього ще додається глибока системна, у т.ч. духовна-моральна криза в Україні та у світі в цілому, тому КУУЗ також має стати осередком морально-психологічного, морально-етичного розвитку управлінських кадрів, для зрощення добросовісних, відповідальних за свої дії та їх наслідки відданих служителів, щирих прихильників Укрзалізниці. Отже, однією зі стратегічних функцій КУУЗ, як потужного культурно-освітнього центру, стане транслявання цілей-цінностей Укрзалізниці у її корпоративну культуру та до свідомості кожного залізничника.

Відтак, *місією КУУЗ* стане створення такого культурно-освітнього простору для системного, комплексного (культура, моральність, інтелект, професіоналізм) інноваційного розвитку діючих та майбутніх керівників підприємств, організацій магістрального залізничного транспорту та їх підрозділів, який забезпечить високу конкурентоспроможність галузі та країни в цілому.

Цільовою аудиторією для КУУЗ мають стати чотири основні категорії управлінського складу – вищий, старший, середній та молодший, які приймають рішення з найбільш значущих, складних, стратегічних питань діяльності Укрзалізниці, а також не менше трьох категорій їхнього резерву, враховуючи молоді перспективні кадри.

У своїй діяльності КУУЗ буде сприяти досягненню ключових цілей, сформованих в Плані заходів на 2013-2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр., а саме [141]: посилення функції професійного розвитку персоналу у складі відділу професійного розвитку; посилення ефективності праці шляхом спеціалізації кадрів та підвищення компетенцій менеджерів середньої та вищої ланки; створення ефективної системи підготовки спеціалістів та кадрового резерву на ключові управлінські вакансії; створення та впровадження системи накопичення та розповсюдження передових управлінських методик та практик.

Цільова організаційна структура КУУЗ, на наш погляд, повинна включати відділи, які б змогли забезпечити його безперебійну та якісну діяльність (див. рис. 3.2).

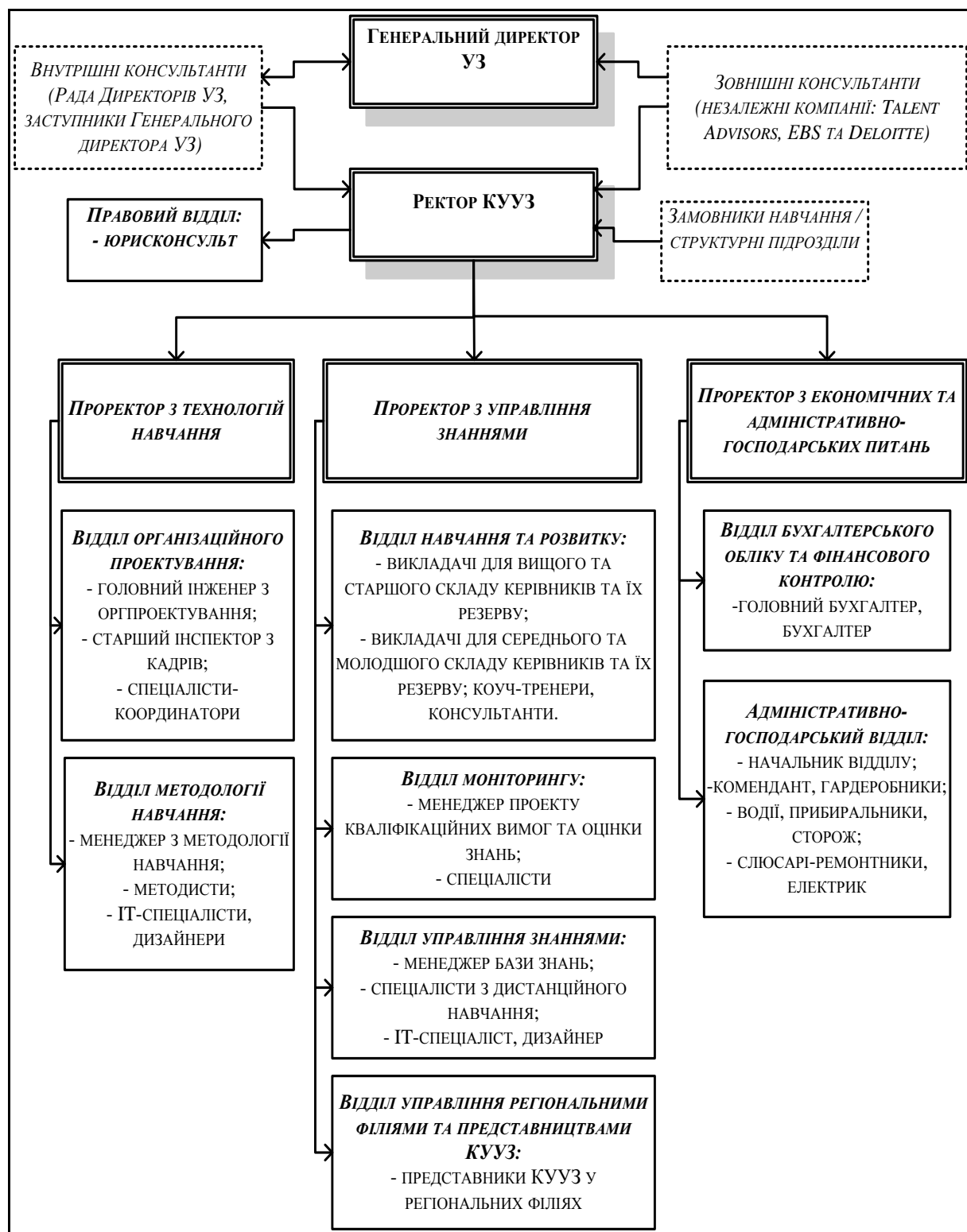


Рис. 3.2. Цільова структура Корпоративного університету Укрзалізниці

Джерело: авторська розробка.

Підготовка кадрів в КУУЗ буде здійснюватися силами Укрзалізниці та за її задумом, а це означає, що вона буде відповідати її місії, цінностям, баченню і стратегічним цілям розвитку. *Механізм функціонування КУУЗ* подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Механізм функціонування Корпоративного університету Укрзалізниці

Джерело: авторська розробка.

Не так давно колишній керівник Головного управління кадрової та соціальної політики Укрзалізниці М. Головацький повідомляв: «Сьогодні навчальні заклади готують кількість фахівців для залізничної галузі втричі більшу, ніж потрібно. Та головне не кількість, а якість. Її можна забезпечити, якщо пильнувати здібних юнаків і дівчат ще за часів навчання їх у гуртках дитячих залізниць. І не випускати їх з поля зору під час навчання в коледжі, академії. А прийнявши на роботу, створити їм належні умови для зростання майстерності та кар'єри» [32]. Тому сьогодні є доречним створення системи безперервного навчання, в якій КУУЗ стане однією з ланок у зрощенні «династій залізничників», що сприятиме передачі знань та досвіду у спадок від покоління до покоління (див. рис. 3.4).

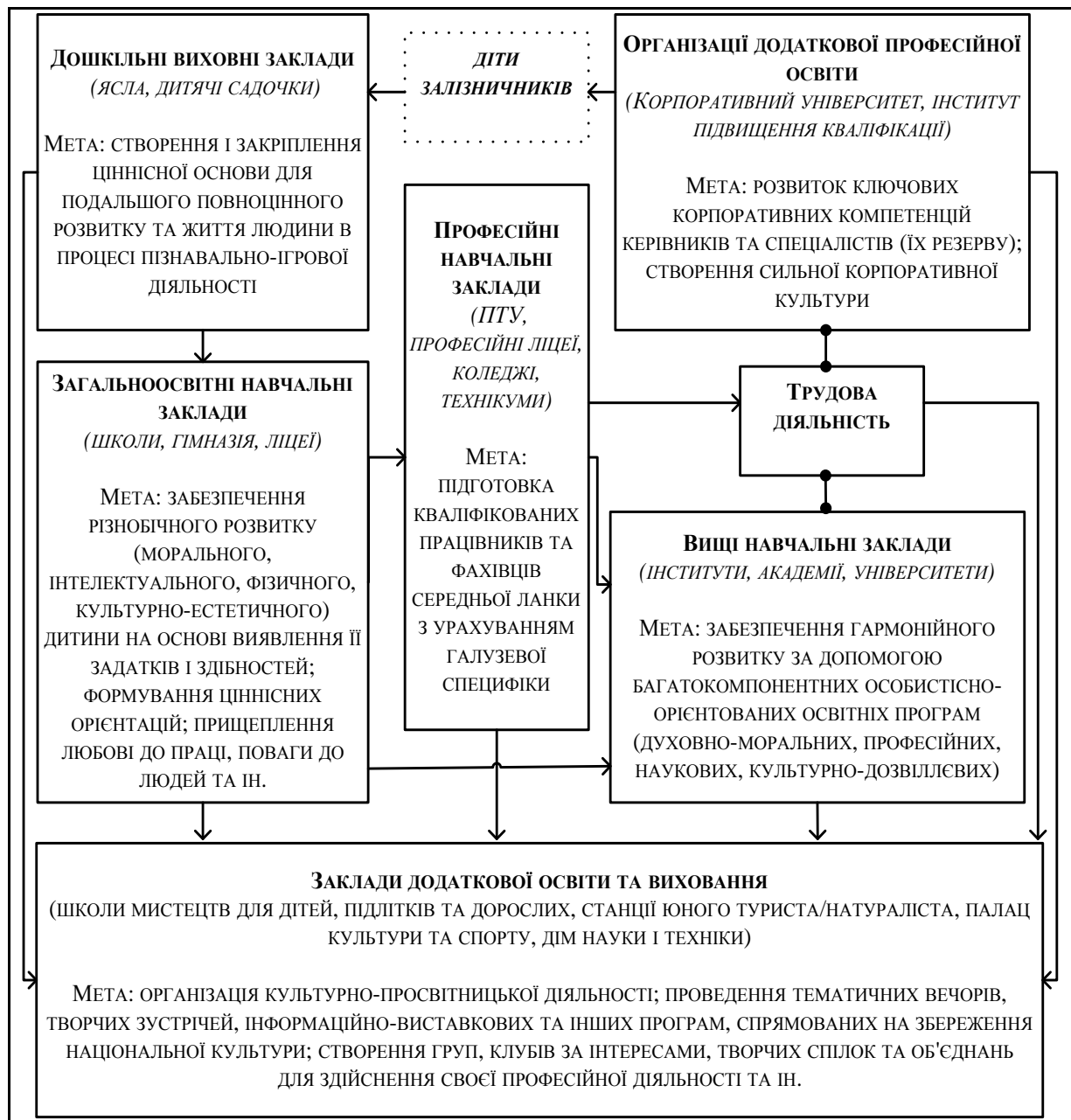


Рис. 3.4. Схема безперервного навчання працівників залізничного транспорту та зрощення «Династій залізничників»
Джерело: авторська розробка.

Це досить системні зміни в освіті і їх реалізація можлива у межах пілотного проекту на базі вишу-комплексу (інтегрованого з іншими закладами підготовки кадрів залізничного транспорту, науковими та проектними організаціями та виробничим полігоном). На сьогодні для реалізації цього проекту Укрзалізниці, на жаль, не вистачає найголовнішої умови – волі та інтересу першого керівника, його підтримки згуртованим командним духом. Не вистачає також команди висококваліфікованих консультантів з HR-технологій всередині галузі.

3.2. Формування корпоративної системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті в ціле-ціннісних координатах галузі

Наявність дієвої системи мотивації ТП працівників без перебільшення можна назвати найсуттєвішою конкурентною перевагою будь-якого господарюючого суб'єкта.

Виявлення цілої низки недоліків у важелях управління ТП, а також незадовільні результати оцінки ефективності системи мотивації ТП працівників залізничного транспорту (табл. 2.5), отримані в попередніх підрозділах, свідчать про необхідність пошуку комплексного рішення даної проблеми, в межах якого можливо було б: по-перше, провести одночасні системні зміни як у матеріальній (постійній та змінній частинах системи оплати праці), так і у нематеріальній мотивації ТП працівників; по-друге, на всіх рівнях та у всіх методах, що будуть застосовані в системі мотивації та оплати праці, врахувати необхідність реалізації цілей-цінностей українських залізниць та необхідність задоволення всіх рівнів потреб працівників галузі. Це стосується не лише безпосередньо системи оплати праці, а й інших важелів управління ТП. Тут мається на увазі, що як засоби мотивації на рівні окремих структурних підрозділів можуть розглядатися всі елементи та важелі системи управління ТП, які можуть чинити прямий, комплексний або опосередкований мотиваційний вплив на ТП працівників галузі, тому вони повинні відповідати вищенаведеним вимогам, бути побудованими в ціле-ціннісних координатах галузі; по-третє, врахувати вплив соціокультурних детермінант як на особливості мотивації ТП працівників залізничного транспорту, так і на формування головних цілей-цінностей, стратегічних та оперативних цілей галузі, її корпоративну культуру та філософію управління.

Такі зміни повинні мати всеохоплюючий характер та розповсюджуватися на весь корпоративний простір залізничного транспорту України. Тому доцільно назвати такі перетворення формуванням *корпоративної* (що охоплює всю галузь та враховує її специфіку) *системи мотивації та оплати праці* (КСМОП). Реалізувати ідею КСМОП можна тільки в тому випадку, якщо всі її структурні елементи будуть задіяні як комплексний механізм, включаючи їх інтеграцію або перетин із іншими важелями управління ТП, особливо з освітньо-виховними.

Етимологія слова «корпоративний» означає деяку замкненість, відособленість, характеристику, що властива якійсь окремій корпорації.

З огляду на це, на нашу думку, КСМОП – це *унікальний, характерний для окремого підприємства (галузі) комплекс завдань, рішень та заходів щодо всебічного спонукання персоналу до ефективної праці, який будується виходячи з корпоративних цінностей і цілей підприємства (галузі) та потреб його працівників*. Вона необхідна, з одного боку, для забезпечення високої прихильності та залученості персоналу, розвитку кадрового потенціалу підприємства (галузі), а з іншого – для досягнення поставлених оперативних та стратегічних цілей та отримання найкращих результатів роботи підприємства (галузі). Механізм формування КСМОП, що може бути задіяний на українських залізницях, зображено на *рис. 3.5*.

За визначенням Т. Озернікової [129] корпоративна система мотивації являє собою «сукупність взаємопов'язаних методів мотивації персоналу, що створюється в компанії для реалізації її стратегічних цілей, які, у свою чергу, формуються з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища даної компанії». На нашу думку, в цій дефініції незрозумілою залишається роль та значущість працівників компанії при визначенні особливостей корпоративної системи мотивації.

КСМОП, в нашому розумінні, повинна бути побудована виходячи з головних положень, якими керується Укрзалізниця у своїй діяльності, та враховувати фінансові обмеження та інтереси не лише галузі, а й її працівників.

Стартовою позицією розробки КСМОП є визначення головних цілей-цінностей та стратегії розвитку Укрзалізниці. *В чому ж конкретно повинна бути втілена означена корпоративність у системі мотивації та оплати праці на підприємствах залізничного транспорту?*

Для працівників галузі вона повинна бути виражена через особистісну оцінку їх потреб та ціннісно-мотиваційних орієнтацій з урахуванням принципу СКІ. За результатами такої оцінки необхідно впроваджувати мотиваційні заходи, які забезпечать досягнення найвищого мотиваційного резонансу (внутрішнього відгуку, схвалення) у працівників. Рекомендації щодо вибору таких заходів наведені в *підрозділі 2.2*.

Для підприємств галузі означена корпоративність повинна бути виражена через безпосередню оцінку цінності існуючих посад працівників за штатним розписом, а також визначення їх особистого внеску у розвиток та досягнення оперативних, стратегічних цілей та ключових корпоративних цілей-цінностей українських залізниць.

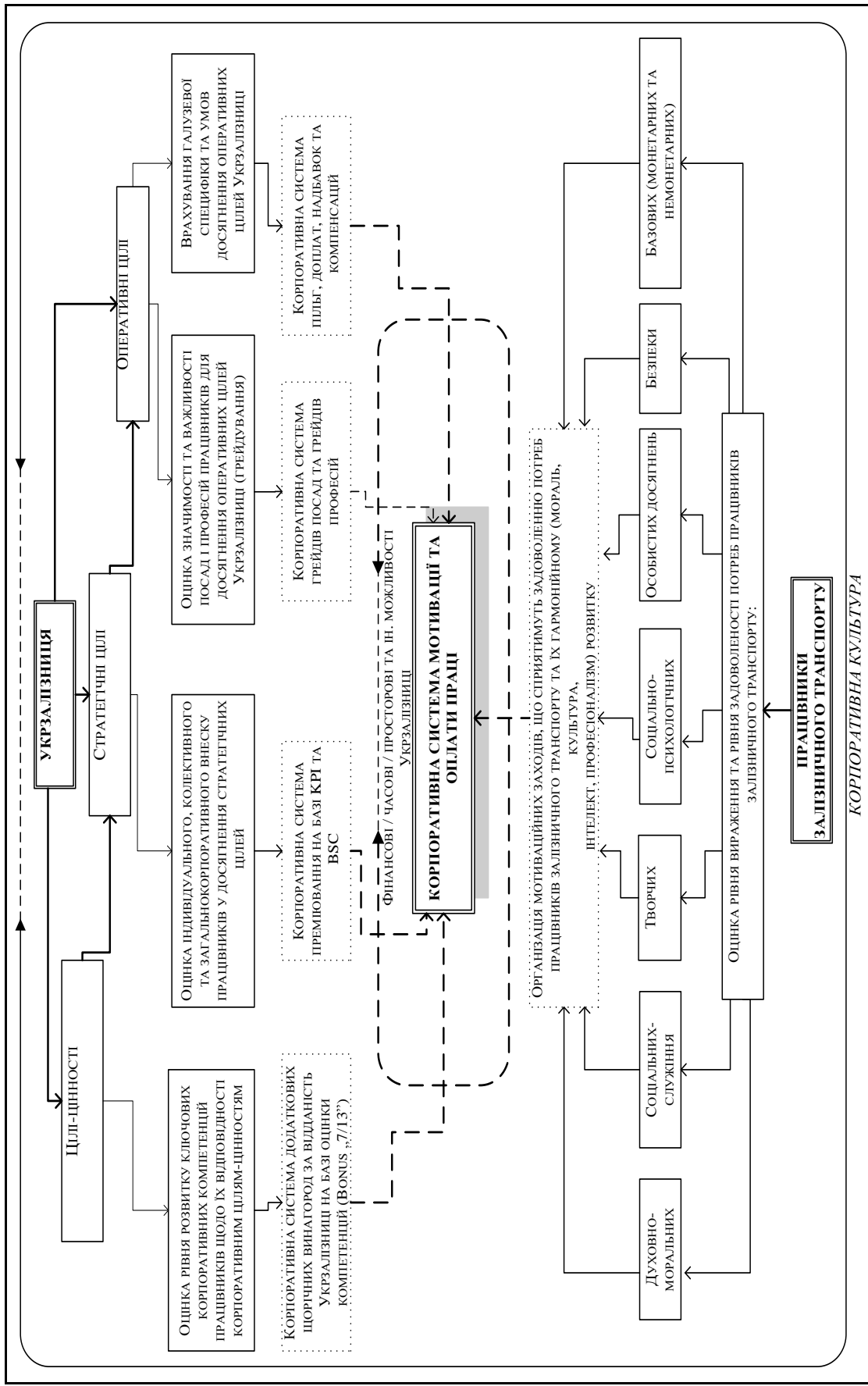


Рис. 3.5. Механізм формування корпоративної системи мотивації та оплати праці
 Джерело: авторська розробка.

Перед тим, як позиціонувати подібні перетворення, необхідно врахувати те, що система винагород працівників залізничного транспорту України повинна відповідати певним умовам [42, 141, 175, 176]:

- система оплати праці та соціальні програми повинні відповідати жорстким законодавчим вимогам, тому що Укрзалізниця є державною монополією;

- система повинна забезпечити єдиний підхід до винагороди в різних регіонах: рівна оплата за рівну працю. Це повинно бути реалізовано шляхом використання єдиної структури оплати та її інструментів у всіх регіонах;

- система винагороди повинна бути регламентована таким чином, щоб її можна було легко транслювати на підприємства та регіони;

- система винагороди в галузі повинна бути керованою та забезпечувати достатню точність при плануванні та нарахуванні ФОП;

- система винагород повинна сприяти розвитку Укрзалізниці.

У діючій системі оплати праці на залізничному транспорті України обмеженими є можливості регулювання заробітної плати працівників з урахуванням їх особистого внеску в результативність роботи як окремих підрозділів, так і Укрзалізниці в цілому. При досить високому рівні заробітної плати її тарифна - гарантована - частина складає в середньому менше половини. Решта – це надбавки, доплати, винагороди, премії. Вони мають переважно обов'язковий характер та сприймаються як частина постійної заробітної плати, незалежно від результатів праці, через що знижується їх мотиваційна функція. Це не дозволяє залучати до роботи кваліфіковані кадри, молодь, особливо фахівців, які володіють сучасними методами роботи.

Отже, Укрзалізниці потрібно застосовувати такий підхід до визначення посадових окладів / тарифних ставок та преміальних, який дозволить:

- підвищити керованість системи оплати праці і обґрунтованість виплат;

- покращити контроль за витратами на персонал;

- забезпечити залучення і утримання в компанії необхідних працівників;

- створити прозору і зрозумілу систему оплати праці;

- застосувати найкращий світовий досвід, враховуючи галузеву

специфіку залізничного транспорту (специфічні виплати відповідно до особливостей проведення робіт на залізничному транспорті).

Перспективною на сьогодні, такою, що позитивно зарекомендувала себе у світі [21, 43, 134, 193], ми вважаємо систему оплати праці, збудовану на оцінці цінностей посад для підприємства – *грейдингу* (від англ. *grading* - класифікація, сортування, упорядкування), процедури, що передбачає оцінювання посад та їх розподіл згідно зі значущістю для підприємства.

Тому для усунення проблем та недоліків тарифної системи, на основі якої формується основна частина заробітних плат, розширення самостійності підприємств залізничного транспорту у формуванні виплат та підвищення зацікавленості залізничників у вирішенні проблем, що стоять перед галуззю, запропоновано впровадження грейдингу (рис. 3.6).

Сьогодні серед дев'яти тисяч компаній різних галузей у світі близько 96 % компаній вже використовують або почали впроваджувати систему окладів на основі оцінки посад. Серед них: СТС, Sun Interbrew, SAB, ING, КазМунайГаз. У числі російських першопрохідців були Альфа-банк, «Російський продукт», «Російський алюміній», ТНК-ВР, «Вімм-Білль-Данн», «Вимпелком», «Ростелеком» [134]. Система побудови грейдів працює на підприємствах: «Азовсталь», ХТЗ, ЄМЗ, АКХЗ, «Краснодонвугілля», «Скіф-Шіппінг» [21].

Для розробки оновленої системи базових окладів на основі оцінки посад (грейдингу) необхідно: визначити єдині для всієї компанії фактори, що є важливими для компанії в цілому; визначити вагу цих факторів для цільових посад; визначити політику оплати праці відносно даних регулярного дослідження ринку заробітних плат; систематизувати оцінені посади за групами (рангами, “грейдами”); обрати математичну модель зростання діапазону між грейдами та ступем їх перетинання; побудувати базовий розподіл за обраною моделлю та порівняти із ринковими даними; усунути аномалії в оцінці посад, приналежності їх до конкретних грейдів; спланувати запит на ФОП виходячи із новосформованої системи базових окладів.

Застосування такого підходу дозволить: створити прозору та справедливую систему оплати праці, отриману у результаті оцінки посад; встановлювати посадовий оклад на основі результатів об'єктивної оцінки посад за факторами, за які компанія готова винагороджувати, враховувати особливості компанії при виборі факторів, визначенні їх ваги (значущості), а також при виборі моделі бальної оцінки.

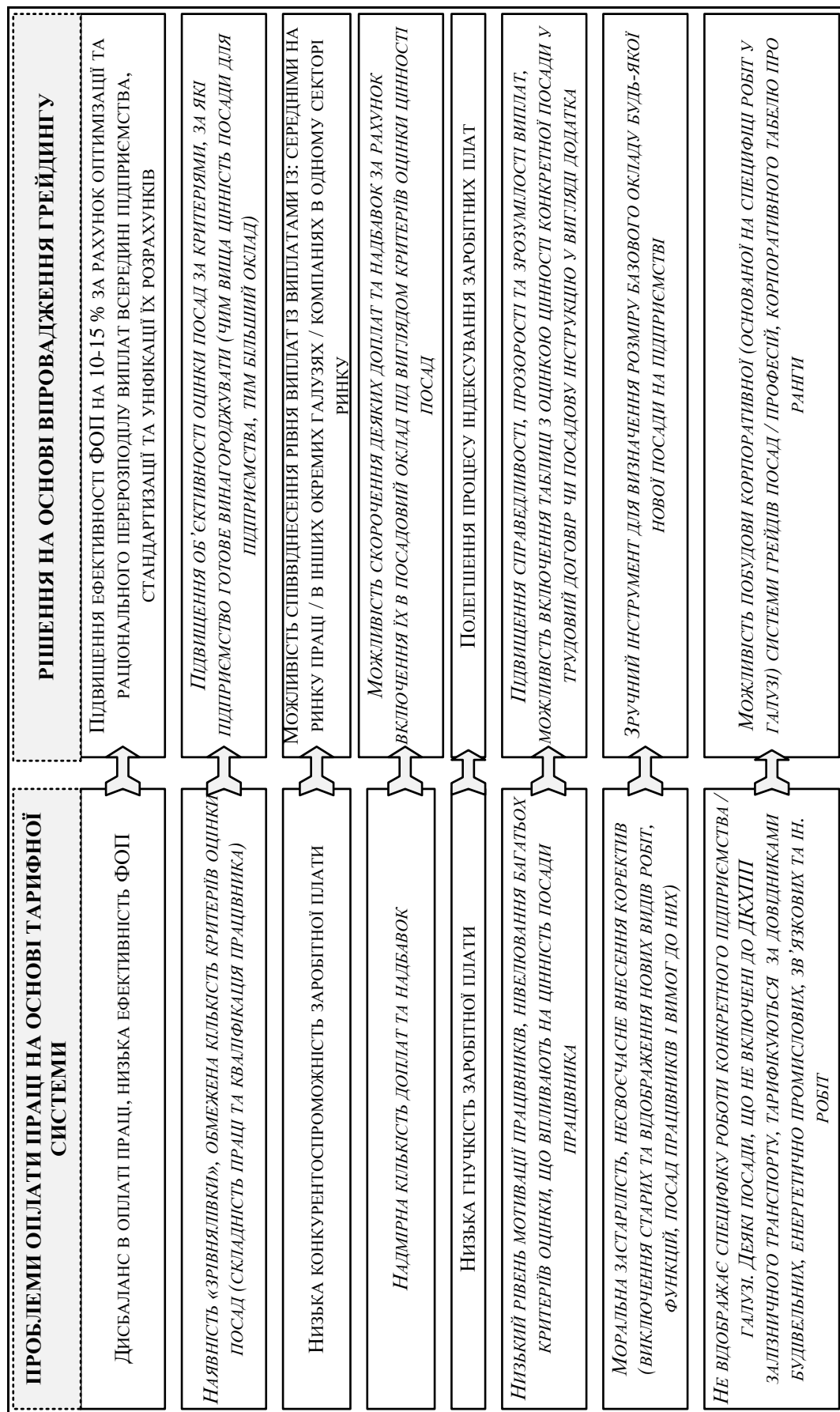


Рис. 3.6. Основні проблеми формування базових окладів працівників залізничного транспорту та їх подолання за рахунок впровадження грейдінгу

Джерело: доопрацьовано на основі [21, 134] (авторський внесок зображено курсивом).

Можливим для впровадження грейдингу на підприємствах залізничного транспорту є алгоритм, зображений на *рис. 3.7*.

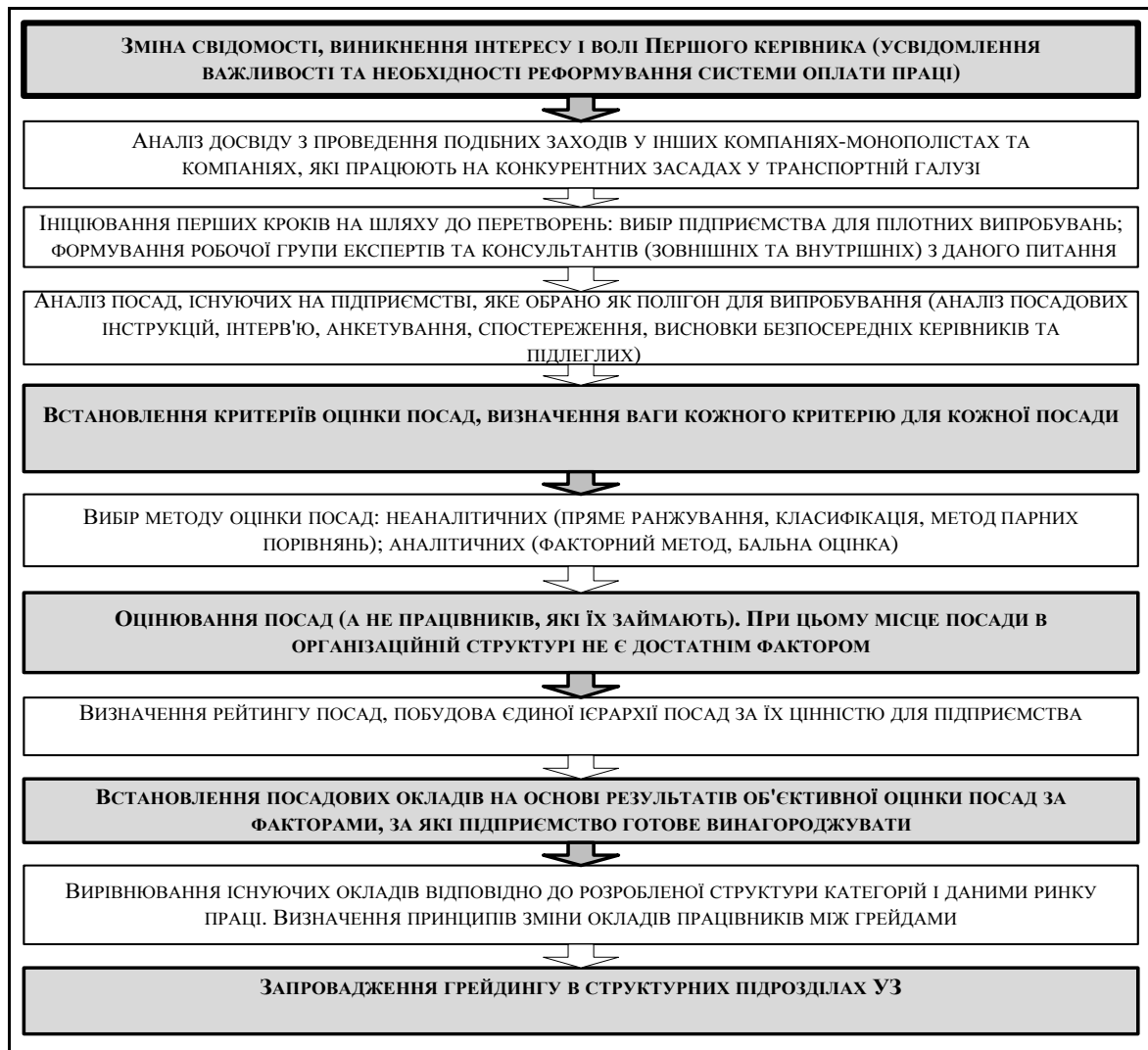


Рис. 3.7. Етапи впровадження грейдингу на підприємствах залізничного транспорту

Джерело: авторська розробка.

Фактори для оцінки посад повинні бути реалістичними характеристиками виконуваної роботи, професійних навичок, необхідних для її виконання, наслідків виконання роботи, що можуть бути застосовані для всіх розглянутих посад. Наприклад, у вимогах до посади можна оцінити професійні знання і навички, досвід роботи; у характеристиках виконуваної роботи – складність розв’язуваних задач, професійне спілкування, у наслідках – фінансову відповідальність та ризики (наслідки можливих помилок). Оцінку посади необхідно проводити шляхом зіставлення отриманої інформації з описами рівнів факторів і визначення рівня кожного фактора, що підходить до посади за описом. Бали за всіма факторами

підсумовуються для отримання рейтингу. На початковому етапі впровадження системи допустимо проводити оцінку не всіх посад, а лише основних – ключових, а всі інші зіставляти з ними.

Найважливіший та найскладніший, на нашу думку, етап грейдингу – це розробка критеріїв оцінки посад, за якими можливо визначити цінність кожного працівника для підприємства. На розробку даних критеріїв витрачається багато часу та зусиль, адже вона вимагає детального вивчення профілю посад всіх працівників, що будуть оцінюватися.

Необхідно зазначити, що на українських залізницях працюють як керівники, спеціалісти та інші службовці, так і працівники робітничих професій. Критерії їх диференціації мають значні відмінності. Тому ми вважаємо, що цінність посад та цінність професій повинні оцінюватися окремо за відмінними критеріями. В роботі ми приділимо увагу саме оцінці цінності посад.

Пробне грейдування посад із застосуванням кластерного аналізу було проведено на прикладі залізничної станції. Окрім загальних критеріїв оцінки цінності посад (освіта, досвід роботи, керівництво людьми, напруженість праці тощо), що застосовуються під час грейдування, нами були розроблені специфічні транспортні критерії: значущість посади в перевізному процесі; рівень регламентації та узгодженості дій; відповідальність за збереження життя та здоров'я людей, матеріальних цінностей; ступінь впливу на безпеку руху поїздів; ступінь впливу на виробничу та екологічну безпеку (табл. 3.6).

В основі розробки критеріїв лежить оригінальна модель Hay Group (методика Едварда Хея) «Input-Process-Output» (див. рис. 3.8).

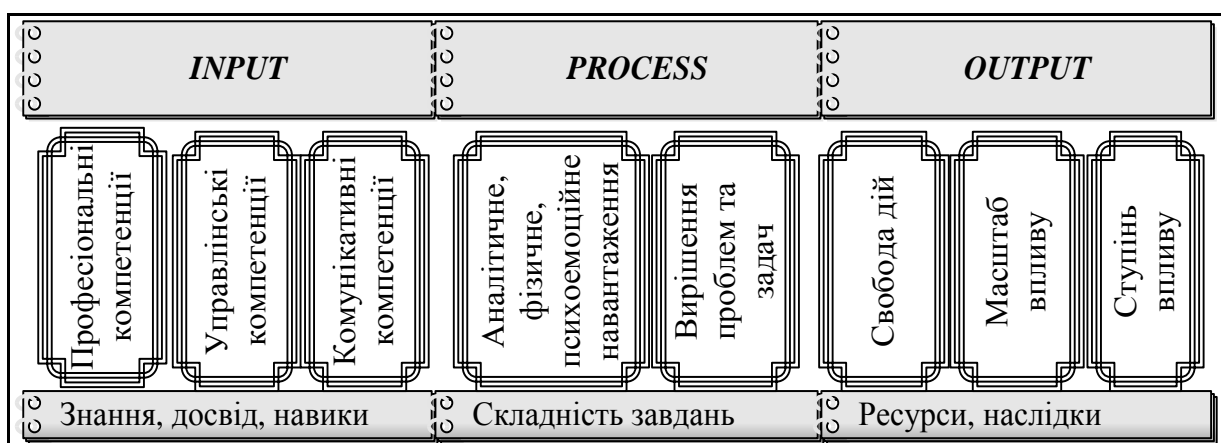


Рис. 3.8. Оригінальна модель Hay Group для визначення критеріїв оцінки цінності посад

Джерело: складено на основі [3].

Таким чином, критерії диференціації винагород, що на Укрзалізниці реалізуються у різних частинах заробітної плати (доплати, надбавки за інтенсивність, напружені умови праці, стаж роботи та ін.), можуть бути враховані у посадовому окладі / тарифній ставці.

Таблиця 3.6

Критерії оцінки цінності посад керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців залізничної станції

| Група критеріїв | Критерії | Рівень вираженості, бали | Опис критеріїв за рівнями вираженості, що розкривають їх значущість / цінність |
|-----------------|---------------------|--------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Вимоги | Освіта | 5 | Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки та додаткова освіта в галузі управління підприємством і персоналом |
| | | 4 | Повна вища освіта обов'язково відповідного напрямку підготовки |
| | | 3 | Необхідна вища освіта, не обов'язково профільна |
| | | 2 | Необхідна середньоспеціальна, професійно-технічна освіта |
| | | 1 | Достатньо базової (повної або неповної) загальної середньої освіти |
| | Досвід роботи | 5 | Потрібен значний досвід роботи (понад 5 років) не тільки в даній сфері, але і в суміжних |
| | | 4 | Досвід роботи понад 5 років |
| | | 3 | Потрібен значний досвід роботи в даній сфері (для магістрів – 1-3 роки, для спеціалістів – 2-5 років) |
| | | 2 | Потрібен спеціальний досвід роботи в даній сфері (для магістрів – до 1 року, для спеціалістів – 1-2 роки) |
| | | 1 | Досвід роботи не потрібен або не обов'язковий у даній сфері |
| | Інвестиції в знання | 5 | <i>Працівник має постійно перебувати на рубежі новітніх знань та світового досвіду, самовдосконалюватися, відвідувати тренінги, семінари, конференції, а також розуміти та обирати напрямки інвестицій у знання інших працівників</i> |
| | | 4 | <i>Працівник має постійно перебувати на рубежі новітніх знань та світового досвіду, самовдосконалюватися, відвідувати тренінги, семінари, конференції</i> |
| | | 3 | <i>Працівник має підвищувати рівень знань з періодичністю не менше ніж раз у рік</i> |
| | | 2 | <i>Працівник, поза плановим підвищенням кваліфікації, потребує додаткових інвестицій у знання раз на 2-3 роки</i> |
| | | 1 | <i>Працівник не потребує додаткових інвестицій в знання, проходить підвищення кваліфікації раз на 3-5 років</i> |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|---|---|---|
| Зміст виконуваної роботи | Складність і напруженість праці | 5 | Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямів робіт, інтеграція підходів до вирішення різних проблем, що вимагає величезного навантаження на всі фізіологічні системи працівника (нервову, емоційну, серцево-судинну тощо) |
| | | 4 | Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення поставлених завдань з творчим підходом, координації з суміжними підрозділами, що вимагає постійного навантаження на більшість фізіологічних систем працівника |
| | | 3 | Різноманітна робота, що вимагає елементів аналізу, логічних міркувань і вибору найкращих шляхів вирішення поставлених завдань, навантаження має достатньо комфортний рівень |
| | | 2 | Робота більш різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль, навантаження становить оптимальний рівень |
| | | 1 | Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій, навантаження незначне |
| | Керівництво людьми | 5 | Керівництво підприємством, декількома підприємствами, переважно вертикальні взаємодії |
| | | 4 | Управління структурним підрозділом (відділ, цех, дільниця і т.д.). Існування вертикальних і горизонтальних взаємодій |
| | | 3 | Управління групою підлеглих з метою регулярного виконання функціональних завдань |
| | | 2 | Відсутні прямі підлегли, періодична координація інших співробітників |
| | | 1 | Необхідності управляти іншими працівниками не існує |
| | Значущість посади в перевізному процесі | 5 | <i>Працівник несе відповідальність за планування, організацію, реалізацію перевізного процесу</i> |
| | | 4 | <i>Працівник є безпосереднім учасником перевізного процесу, повинен бути готовий до прийняття самостійних рішень в нестандартних ситуаціях</i> |
| | | 3 | <i>Працівник виконує регламентовані розпорядження в процесі перевезень, без необхідності прояву ініціативи та прийняття важливих рішень</i> |
| | | 2 | <i>Працівник чинить опосередкований вплив на здійснення процесу перевезень</i> |
| | | 1 | <i>Працівник не відіграє значної ролі в перевізному процесі</i> |
| | Ініціатива | 5 | Необхідність прояву ініціативи в межах всього підприємства та вміння мотивувати прояв ініціативи в інших працівників |
| | | 4 | Висока необхідність прояву ініціативи, яка може вплинути як на роботу працівника його підрозділу, так і на роботу всього підприємства |
| | | 3 | Необхідний прояв ініціативи, який може вплинути як на роботу самого працівника, так і на роботу всього підрозділу |
| | | 2 | Можливий прояв ініціативи, який може вплинути на деякі зміни в межах виконуваної роботи |
| | | 1 | Робота не вимагає прояву ініціативи |

Продовження табл. 3.6

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--|---|--|
| Зміст виконуваної роботи | Рівень регламентації та узгодженості дій | 5 | <i>Працівник планує та регламентує дії працівників всього підприємства, має зовнішні та внутрішні контакти на високому посадовому рівні, що вимагають високопрофесійних навичок ділового спілкування</i> |
| | | 4 | <i>Працівник виконує регламент та частково регламентує дії інших працівників, має контакти з працівниками та керівниками середнього рівня ззовні та всередині підприємства</i> |
| | | 3 | <i>Існує певний рівень регламентації дій, регулярні зовнішні та внутрішні контакти в межах функціональних обов'язків</i> |
| | | 2 | <i>Значний рівень регламентації дій, періодичні контакти, зовнішні та внутрішні контакти</i> |
| | | 1 | <i>Дії працівника мають високий рівень регламентації, контакти на звичайному рівні</i> |
| Наслідки | Фінансова відповідальність | 5 | <i>Визначення цільових напрямків використання грошових засобів на підприємстві</i> |
| | | 4 | <i>Організація контролю за раціональністю використання грошових засобів на підприємстві</i> |
| | | 3 | <i>Контроль за раціональністю використання грошових засобів іншими працівниками</i> |
| | | 2 | <i>Раціональне та цільове використання грошових засобів, суворі підзвітність</i> |
| | | 1 | <i>Грошовими засобами працівник не оперує</i> |
| | Відповідальність за збереження життя і здоров'я людей, цінностей | 5 | <i>Максимальний рівень відповідальності за власні дії та дії інших працівників у збереженні життя, здоров'я людей, матеріальних цінностей</i> |
| | | 4 | <i>Високий рівень відповідальності за власні дії та дії інших працівників у збереженні життя, здоров'я людей, матеріальних цінностей</i> |
| | | 3 | <i>Значний рівень відповідальності за власні дії в збереженні життя, здоров'я людей, матеріальних цінностей</i> |
| | | 2 | <i>Середній рівень відповідальності за власні дії в збереженні життя, здоров'я людей, матеріальних цінностей</i> |
| | | 1 | <i>Низький рівень відповідальності за власні дії в збереженні життя, здоров'я людей, матеріальних цінностей</i> |
| | Ціна помилки | 5 | <i>Помилки впливають на роботу всього підприємства та на задоволеність зовнішніх та внутрішніх споживачів</i> |
| | | 4 | <i>Помилки впливають на роботу всього підприємства</i> |
| | | 3 | <i>Помилки порушують роботу декількох підрозділів</i> |
| | | 2 | <i>Помилки впливають як на свою роботу, так і на роботу інших працівників в рамках підрозділу</i> |
| | | 1 | <i>Помилки впливають тільки на свою роботу</i> |

Продовження табл. 3.6

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|--|---|---|
| Наслідки | Ступінь впливу на безпеку руху поїздів | 5 | Працівник розробляє заходи, контролює та несе відповідальність за дотримання безпеки руху поїздів іншими працівниками |
| | | 4 | Працівник є безпосереднім учасником руху поїздів, керує поїздом, тому рівень впливу на безпеку руху поїздів високий |
| | | 3 | Працівник регулює рух поїздів, складає графіки, контролює переїзди, переводить стрілки і т.д., тому рівень впливу на безпеку руху є достатньо великим |
| | | 2 | Працівник чинить опосередкований але відчутний вплив на безпеку руху поїздів, якість виконання своїх безпосередніх обов'язків (ремонт рухомого складу, ремонт колії, зв'язок, інструктування інших працівників і т. д.) |
| | | 1 | Працівник не має впливу на безпеку руху поїздів, або цей вплив є мінімальним |
| | Ступінь впливу на виробничу, пожежну та екологічну безпеку | 5 | Працівник розробляє заходи, контролює та несе відповідальність за дотримання виробничої, пожежної та екологічної безпеки іншими працівниками |
| | | 4 | Працівник має високий ступінь впливу на виробничу, пожежну та екологічну безпеку на підприємстві |
| | | 3 | Працівник має середній ступінь впливу на виробничу, пожежну та екологічну безпеку на підприємстві |
| | | 2 | Працівник чинить опосередкований вплив на дотримання виробничої, пожежної та екологічної безпеки на підприємстві (ремонт, інструктування інших працівників і т. д.) |
| | | 1 | Працівник не має впливу на виробничу, пожежну та екологічну безпеку |

Джерело: доопрацьовано та удосконалено на основі [46, 119, 230] (авторський внесок зображено курсивом).

Методику визначення цінності посад і коефіцієнтів міжрейдового та внутрішньогрейдового коригування заробітних плат наведено в табл. 3.7.

Приклад оцінки цінності посади «диспетчер маневровий залізничної станції» за методикою, наведеною в табл. 3.7, подано в табл. 3.8. Для оцінки значущості кожного фактора для конкретної посади було взято 10-бальну шкалу важливості.

Аналогічним чином, для проведення пробного грейдування, за методикою, наведеною в табл. 3.7, ми оцінили всі інші посади залізничної станції Помічна I класу Знамянської дирекції залізничних перевезень (див. дод. Р).

Таблиця 3.7

Методика визначення цінності посад і коефіцієнтів міжрейдового та внутрішньорейдового коригування заробітних плат

| Дія | Показник | Розрахунок |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Визначення цінності посади / професії за кожним критерієм | Lc_j - рівень критерію | Експертна оцінка. Присвоєння рівнів критеріїв від 1 до 5 |
| Визначення важливості (значущості) кожного критерію для кожної окремої посади / професії | Wc_j – вага критерію | Експертна оцінка. Визначення важливості / цінності наявності кожного критерію у працівника за посадою для ефективної діяльності підприємства |
| Визначення зваженого балу за кожним критерієм | WSC_j – зважений бал критерію | $WS_j = Lc_j * Wc_j$ |
| Повторювання першої дії n разів | n – кількість критеріїв оцінки цінності посад / професій | Підрахунок кількості критеріїв оцінки |
| Визначення підсумкового балу цінності посади / професії | TS_j – підсумковий бал | $TS_j = \sum_{j=1}^n WSC_j$ |
| Побудова рейдингу посад / професій | - | Проведення ієрархічного кластерного аналізу для об'єднання посад в рейди |
| Визначення індексу міжрейдового збільшення заробітної плати | $Index^G$ – індекс міжрейдового збільшення заробітної плати | Приймається в результаті експертної оцінки, в залежності від фінансових можливостей підприємства (наприклад 1,17 і т.д.) |
| Визначення коефіцієнта міжрейдового коригування заробітних плат | Cb_G – коефіцієнт міжрейдового коригування заробітних плат | $Cb_{G_n} = Cb_{G_{n-1}} * Index^G$, для першого рейду є базовим і приймається за одиницю |
| Визначення середнього діапазону балів для кожного рейду | $B_{G_{mid}}$ - середній бал діапазону рейду | $B_{G_{mid}} = \frac{B_{G_{min_n}} + B_{G_{max_n}}}{2}$ де $B_{G_{min_n}}$ - мінімальна цінність посади в кожному окремому рейді; $B_{G_{max_n}}$ - максимальна цінність посади в кожному окремому рейді |

Продовження табл. 3.7

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| Визначення коефіцієнта внутрішньогрейдового коригування заробітних плат | Ci_G – коефіцієнт внутрішньогрейдового коригування заробітних плат (Coefficient of Internal Grading Correction) | $Ci_{G \min.} = Cb_{G_n} * \left(\frac{B_{G \min.}}{B_{G \text{mid.}}} \right)$ та $Ci_{G \max.} = Cb_{G_n} * \left(\frac{B_{G \max.}}{B_{G \text{mid.}}} \right)$ |

Джерело: узагальнено на основі [46, 119, 230].

Для об'єднання окремих посад у грейди ми виконали агломеративний ієрархічний кластерний аналіз у професійній статистичній програмі StatSoft STATISTICA.

Таблиця 3.8

Оцінка цінності посади на прикладі «диспетчера маневрового залізничної станції»

| горизонтальний підрахунок → | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--------|---|---|---|---|--------|---------|---------------------------|
| Група критеріїв | Критерії | Lc_j | | | | | Wc_j | WSc_j | TS_j |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Вимоги | Освіта | | | | 4 | | 5 | 20 | вертикальний підрахунок → |
| | Досвід роботи | | | 3 | | | 5 | 15 | |
| | Інвестиції в знання | | 2 | | | | 5 | 10 | |
| Зміст виконуваної роботи | Складність і напруженість праці | | | | 4 | | 5 | 20 | |
| | Керівництво людьми | | | | 4 | | 5 | 20 | |
| | Значущість посади в перевізному процесі | | | | | 5 | 7 | 35 | |
| | Ініціатива | | | | 4 | | 5 | 20 | |
| | Рівень регламентації та узгодженості дій | | 2 | | | | 7 | 14 | |
| Наслідки | Відповідальність за збереження життя і здоров'я людей, матеріальних цінностей | | | | | 5 | 7 | 35 | |
| | Фінансова відповідальність | 1 | | | | | 5 | 5 | |
| | Ціна помилки | | | | 4 | | 7 | 28 | |
| | Ступінь впливу на безпеку руху поїздів | | | | | 5 | 7 | 35 | |
| | Ступінь впливу на виробничу, пожежну та екологічну безпеку | | | | 5 | | 7 | 35 | 292 |

Таким чином, шляхом кластерного аналізу, посади на підприємстві були розподілені за однорідними (наближеними) значеннями балів та об'єднані в грейди. Після формування грейдів ми розрахували міжгрейдові коефіцієнти збільшення заробітної плати

(заробітну плату першого грейду ми взяли за базову, що дорівнює мінімальній місячній заробітній платі або прожитковому мінімуму, збільшеним на 25-50 %) та визначили діапазони заробітних плат (мінімальний, середній, максимальний) в середині кожного грейду.

В результаті проведення грейдування посад на прикладі залізничної станції Помічна, із застосуванням кластерного ієрархічного аналізу, було виділено сім грейдів посад (див. рис. 3.9).

За результатами кластерного аналізу ми розрахували посадові оклади працівників, що дозволило створити прозору (кожен працівник може побачити, як оцінені критерії саме для його посади) та справедливу (оцінюються не лише кваліфікація та складність праці, як це прийнято в тарифно-кваліфікаційному довідникові, а й інші важливі для підприємства критерії оцінки цінності посади) систему оплати праці, отриману у результаті оцінки посад за критеріями, за які підприємство готове винагороджувати.

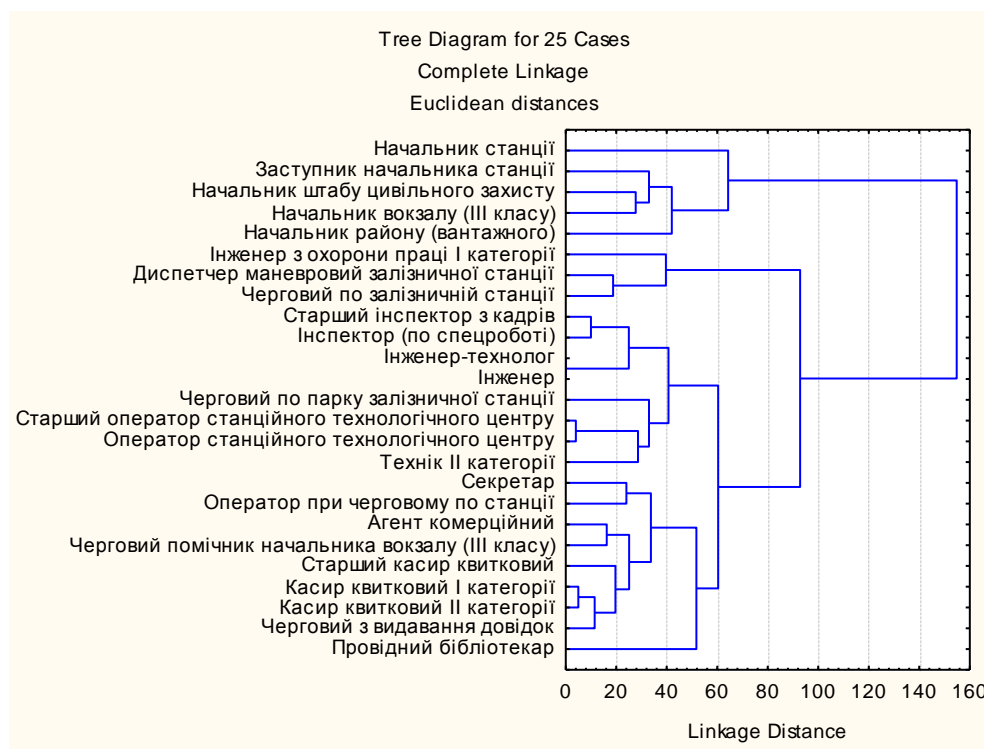


Рис. 3.9. Дендрограма кластерного розподілу посад працівників залізничної станції I класу Помічна Знам'янської дирекції залізничних перевезень

Джерело: авторська розробка (виконано в програмі StatSoft STATISTICA).

Виявлено, що реальні посадові оклади майже всіх працівників IV-VII грейдів, у порівнянні із визначеними, є суттєво заниженими (див. табл. 3.9). Застосування грейдингу усуває ці недоліки.

Таблиця 3.9

Розрахунок посадових окладів за грейдами на прикладі працівників залізничної станції I класу
Помічна Знам'янської дирекції залізничних перевезень

| Грейд | Бали діапазону грейду Max-(Med)-Min | Посади працівників залізничної станції I класу | Оклад, грн / Коефіцієнт коригування окладу (міжгрейдового та внутрішньогрейдового) | | |
|-------|--|--|--|---|----------------|
| | | | Max | Med | Min |
| VII | 630-(523)-416 | Начальник станції; заступник начальника станції; начальник вокзалу (III класу); начальник району (вантажного); начальник штабу ЦЗ | 6538,78 / 3,08 | 5445,76 / 2,56 | 4330,88 / 2,04 |
| VI | 380-(326)-271 | Інженер з охорони праці I категорії; диспетчер маневровий залізничної станції; черговий по залізничній станції | 5413,60 / 2,55 | 4649,33 / 2,19 | 3863,82 / 1,82 |
| V | 255-(243)-230 | Старший інспектор з кадрів; інженер-технолог; інженер; черговий по парку залізничної станції | 4161,04 / 1,96 | 3969,97 / 1,87 | 3757,67 / 1,77 |
| IV | 220-(209)-197 | Інспектор (по спецроботі); технік II категорії; провідний бібліотекар | 3566,60 / 1,68 | 3396,77 / 1,60 | 3205,70 / 1,51 |
| III | 161-(158)-154 | Старший оператор станційного технологічного центру оброблення поїзної інформації та перевізних документів; оператор станційного технологічного центру оброблення поїзної інформації та перевізних документів; черговий помічник начальника вокзалу (III класу) | 2929,71 / 1,38 | 2887,25 / 1,36 | 2802,33 / 1,32 |
| II | 149-(141)-132 | Секретар; оператор при черговому по станції; агент комерційний | 2632,50 / 1,24 | 2483,89 / 1,17 | 2335,28 / 1,1 |
| I | 110-(93)-75 | Старший касир квитковий; касир квитковий I категорії; касир квитковий II категорії; черговий з видавання довідок | 2505,12 / 1,18 | 3П _{min} (1378) ↑ на 54 % ≈ 2122 / 1 | 1719,61 / 0,81 |

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, розроблені нами пропозиції дозволять суттєво удосконалити методи нарахування постійної частини заробітної плати працівникам залізничного транспорту та підвищити рівень справедливості системи оплати праці.

Що ж стосується нарахування змінної частини заробітної плати як для працівників вищого апарату управління, так і для простих робітників, то бажано, щоб паралельно із корпоративною системою грейдів на підприємствах залізничного транспорту вводилася нова система для нарахування додаткових винагород, премій. Отже, наступним елементом КСМОП, яку ми пропонуємо впровадити на підприємствах залізничного транспорту, є *система ключових показників ефективності – KPI* (від англ. Key Performance Indicators).

Система KPI складається із набору показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, організації чи установи, її підрозділів, а також окремих співробітників, які несуть відповідальність за їх виконання. Найбільш ефективним є зв'язок системи KPI із системою матеріального стимулювання, де рівень винагород (розмір змінної частини заробітної плати) визначається за рахунок досягнення працівниками або керівниками підрозділів цілей відповідного рівня організаційної структури.

Ефективна система KPI дозволяє вирішувати такі задачі: розуміння стратегічних цілей підприємства керівництвом та працівниками; забезпечення комунікації підрозділів підприємства та побудови зрозумілої схеми стратегічного управління; встановлення взаємозв'язку між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та короткостроковими задачами окремих підрозділів та співробітників; встановлення цільових орієнтирів та об'єктивна оцінка ефективності діяльності та внеску у досягнення стратегічних цілей окремих співробітників та підрозділів; удосконалення системи матеріального стимулювання на основі об'єктивного інструменту оцінки, який дає змогу відштовхуватися лише від тих факторів, на досягнення яких може впливати окремий підрозділ або працівник; факторний аналіз результатів діяльності підприємства в розрізі окремих підрозділів та працівників.

Основними вимогами до системи KPI, які є бажаними для будь-якої організації, є: обмежена кількість показників; єдність для всієї організації в цілому; вимірність, можливість кількісного вираження показників; прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху; можливість впливати на численні фактори; стимул для працівника.

Основними перевагами успішного впровадження КРІ є: прозорість; визначеність; ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках; перспективність; матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб; постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом організації.

Механізм розрахунку премій на основі КРІ повинен враховувати ступінь виконання показників преміювання, щоб зв'язати розмір винагороди за працю із її результатами. Для цього повинен використовуватися зрозумілий та гнучкий механізм розрахунку винагороди, що включає показники преміювання, їх вагу, цільові значення, допустимі відхилення, динаміку залежності розміру від ступеня виконання показників.

В цілому впровадження системи КРІ на підприємствах і в організаціях магістрального залізничного транспорту та у їх підрозділах, на нашу думку, дасть змогу підвищити ефективність їх роботи, оптимізувати витрати на ФОП, побудувати ефективну систему стимулювання працівників шляхом розробки системи преміювання, систематизувати кадрові процеси.

Сьогодні на залізничному транспорті застосування КРІ набуло широкого розповсюдження. Так, на залізничному транспорті Данії (Rail Net Denmark) [15] широкого розповсюдження набули ключові показники, які застосовуються для оцінки ефективності та соціально-економічної привабливості розкладів руху потягів: ступінь відхилення часу від запланованої тривалості руху рухомого складу; частка простоїв рухомого складу у запланованому міжремонтному часі; ступінь подовження часу подорожі пасажирів; ступінь подовження часу транспортування вантажів; ступінь оптимальних перевізних умов та ін. Загалом, на думку датських спеціалістів, ключові аспекти оцінки розкладів руху потягів, що повинні потрапляти в зону дослідження задоволеності, включають: своєчасність транспортних послуг (чи задовольняє вона клієнтів); час перебування в дорозі (чи робить він подорожі залізничним транспортом привабливими для клієнтів і суспільства); щільність графіку руху потягів (чи є кількість відправлень потягів на годину в даний момент часу доби підходящою) та ін.

Британська компанія, Network Rail [12], що створена в 2002 р. замість ліквідованої публічної компанії Railtrack, встановила такі ключові показники для оцінки безпечності залізничної діяльності: безпека пасажирів (Passenger Safety Indicator); безпека трудових

ресурсів (кількість смертей та випадків з тяжкими наслідками на виробництві); недоліки в інфраструктурі; інциденти на залізничних переїздах; кількість проходжень сигналу «небезпечно»; операційна небезпека; зловмисні пошкодження.

Менеджери канадської залізничної корпорації (VIA Rail Canada) використовують шість ключових показників ефективності для моніторингу діяльності залізничного транспорту: рівень безпеки; своєчасність задоволення потреб клієнтів; прибутковість корпорації; прямі витрати на вільні пасажирські місця; загальна виручка на одного працівника; залученість працівників або відвідуваність. Ці показники є узагальнюючими, пов'язаними із щоденною роботою співробітників. Кожен місяць вони допомагають визначити галузі, де корпорація працює добре, і галузі, де потрібні поліпшення [14].

Від 18 грудня 2009 р. з метою підвищення ефективності діяльності Дирекції з ремонту тягового рухомого складу – філії ВАТ «РЖД» видано Розпорядження «Про введення в дію ключових показників ефективності діяльності Дирекції з ремонту тягового рухомого складу» [177]. Встановлені показники стосуються оцінки економічної, операційної діяльності Дирекції, окремо складових - персонал та безпека руху.

Специфічні критерії та ключові індикатори оцінки діяльності залізничного транспорту запроваджені в Танзанії [13].

Згідно з офіційними документами, вдосконалення системи мотивації та оплати праці є одним із ключових напрямків розвитку Укрзалізниці. Серед результатів реформування галузі за вектором кадрової та соціальної політики очікуються підвищення престижу статусу залізничника, корпоративної культури, продуктивності праці, а також реальної заробітної плати на 60 %.

Керуючись пунктами 3.1.1.2-3.1.1.4 та 5.9 Плану заходів Укрзалізниці на 2013-2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр. [141], а саме: впровадження оновлених посадових та робітничих (з 2013 р.) інструкцій; впровадження оплати праці працівників апарату управління з урахуванням нової організаційної структури; впровадження оплати праці працівників з урахуванням *системи ключових показників ефективності*; розробка системи мотивації до праці на залізничному транспорті (поетапна), а також спираючись на світовий досвід і практику застосування КРІ для оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту, ми пропонуємо розробити систему преміювання працівників структурних підрозділів залізничного транспорту України на базі КРІ.

Дана система є удосконаленою модифікацією трирівневої системи преміювання працівників, що успішно діє з 2010 р. у ВАТ «РЖД» [186, 241]. Її головне завдання полягає у створенні механізму матеріальної зацікавленості всіх працівників не тільки у виконанні своїх індивідуальних показників, а й у вирішенні колективних (відділ, цех) і загальнокорпоративних завдань. Це можливо здійснити, застосувавши каскадний принцип декомпозиції цілей та завдань підприємства, в якій будуть встановлені причинно-наслідкові ланцюжки між досягненнями показників ефективності кожного окремого співробітника та підприємства в цілому (див. рис. 3.10). Підсумковий колективний результат, у свою чергу, повинен працювати на вищий рівень, тобто Укрзалізницю в цілому.

Перший рівень – це показники або умови, які слугують перепусткою до подальших рівнів. Вони визначаються станом безпеки руху поїздів і охорони праці на залізничному транспорті. У свою чергу умови, що забезпечують виконання КРІ першого рівня для структурних підрозділів локомотивного господарства, ми розподіляємо за рівнями важкості наслідків, якщо означені умови не виконані. В залежності від того, які умови преміювання порушені, премія повинна або суттєво знижуватися, або не виплачуватися повністю.

Другий рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства в цілому. З огляду на те, що в деяких структурних відділах відособлених підрозділів залізничного транспорту (відділах, цехах, секторах, центрах, лабораторіях, дільницях тощо) зосереджена значна кількість працівників (від 4 до 80 ос.), то доцільним ми вважаємо виділення окремих показників для оцінки ефективності колективної діяльності (відділ, дільниця) – це показники третього рівня. Четвертий рівень дозволяє оцінити результати діяльності кожного окремого співробітника.

Для впровадження нової системи преміювання на базі КРІ необхідно слідувати такому плану дій:

- вирішення організаційних питань та розробка нормативних документів (формування робочих груп зі складу апарату управління структурних підрозділів локомотивного господарства для визначення та затвердження показників кожного рівня; визначення переліку ключових завдань, що характеризують результативність виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності структурних підрозділів локомотивного господарства; затвердження Концепції про

впровадження корпоративної системи мотивації та оплати праці; розробка нового проекту Положення про преміювання на базі КРІ за преміальною системою «Каскад»);

- проведення інформаційно-пропагандистських заходів (проведення презентацій нової системи преміювання на базі КРІ та аудіолекцій, конференцій, семінарів, роз'яснювальних робіт з працівниками структурних підрозділів локомотивного господарства; розробка наочної агітації, стендів, плакатів у структурних підрозділах локомотивного господарства; проведення колективних зібрань; консультація професіоналів та спеціалістів щодо проведення роз'яснювальної роботи серед працівників);

- проведення експлуатаційних заходів (розрахунків та аналіз доходів та витрат, що пов'язані із впровадженням нової системи преміювання);

- реалізація технічних рішень (розробка автоматизованої програми «Каскад» для розрахунку КРІ та нарахування премії працівникам, її інтеграція у корпоративну систему управління кадрами АСУ КАДР; формування оціночних листків індивідуальної, колективної та загальнокорпоративної діяльності співробітників; прив'язка розрахунку премії до інших підходів оцінки індивідуальної діяльності, наприклад КТУ для слюсарів-ремонтників та ін.; автоматичне формування фактичного розміру премії залежно від виконання показників 2 і 3 рівня, а також від результатів оцінки індивідуальної діяльності працівника; контроль середнього загального бала працівників по відділах, секторах, групах).

Для пілотних випробувань щодо впровадження каскадної системи преміювання ми обрали структурний підрозділ локомотивного господарства Укрзалізниці локомотивне депо N, організаційна структура якого подана в дод. С. На сьогоднішній день локомотивні депо є найчисельнішими за штатом структурними підрозділами на залізниці. Показники 1 рівня для локомотивних депо наведені в табл. 3.10.

Визначаючи КРІ 2 рівня, в цілому по локомотивному депо, необхідно звернутися до його головних цілей та напрямів діяльності. Локомотивне депо призначене своєчасно, стало й якісно забезпечувати зростання обсягів перевезення вантажів і пасажирів тяговим рухомим складом і локомотивними бригадами, гарантувати безпеку руху та точне дотримання графіка руху поїздів.

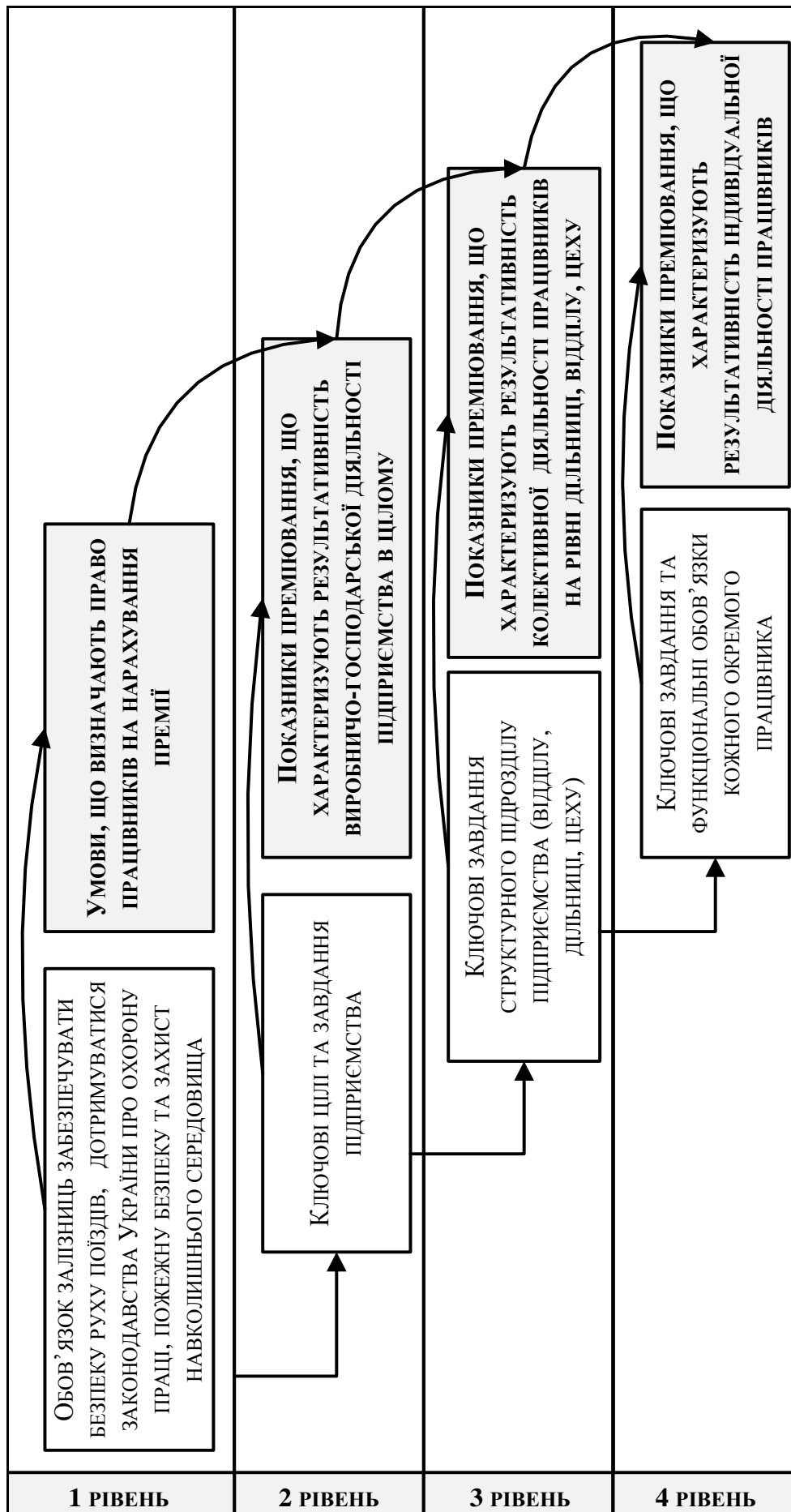


Рис. 3.10. Рівні каскадної системи преміювання працівників структурних підрозділів залізничного транспорту України

Джерело: удосконалено на основі [186, 241].

Основними завданнями локомотивного депо є [59, с. 249]: забезпечення технічно справного стану локомотивного парку і надійної роботи локомотивів (електровозів та/або тепловозів) в експлуатації відповідно до вимог безпеки руху; утримання в роботі кількості локомотивів відповідно до обсягу експлуатаційної роботи і виконання встановлених норм простою локомотивів на технічному обслуговуванні, екіпіровці і ремонті; забезпечення перевезень кваліфікованими локомотивними бригадами; забезпечення виробничих ділень підрозділу кваліфікованими ремонтно-екіпірувальними бригадами; виконання поточного ремонту і технічного обслуговування локомотивів відповідно до діючих правил і положень; впровадження раціональних режимів водіння потягів з виконанням встановленої пори року; розвиток, утримання в справному стані і раціональне використання деповських споруд і устаткування, впровадження нових досягнень науки, техніки і передового досвіду, максимальне використання виробничих потужностей, підвищення рівня механізації трудових процесів.

Також до основних завдань локомотивного депо входить гарантування безпеки руху потягів, точного виконання Правил технічної експлуатації залізниць України, наказів, вказівок і інструкцій Укрзалізниці, залізниці, розробка і здійснення заходів щодо запобігання катастрофам, аваріям і випадкам браку в роботі; здійснення заходів щодо охорони праці і навколишнього середовища; організація раціонального використання всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових); удосконалення методів управління виробництвом, управління кадрами; здійснення заходів, спрямованих на підвищення доходів депо.

Враховуючи вищеперераховані завдання, які поставлені перед локомотивним депо, ми визначили, що ключовими показниками 2 рівня, ефективність яких досягається шляхом спільної, колективної праці всіх працівників локомотивного депо, є:

- дотримання кошторису експлуатаційних витрат (відношення фактичних експлуатаційних витрат до планових, враховуючи «право»);
- виконання планового завдання з обсягу перевезень (відношення фактичного обсягу перевезень (в усіх видах руху) до планового);
- досягнення гідного рівня якості трудового життя працівників (відношення загального рівня задоволеності потреб працівників до загального рівня вираження потреб працівників).

Таблиця 3.10

Умови отримання премії для працівників локомотивних депо

| Категорії умов нарахування премій, невиконання яких призводить до наслідків : | | |
|--|--|---|
| Категорія А (легкі наслідки) | Категорія В (наслідки середньої тяжкості) | Категорія С (тяжкі наслідки) |
| Премія не виплачується частково (40 % зниження премії) | Премія зазнає суттєвого зниження (80 % зниження премії) | Працівник позбавляється премії повністю (100 % зниження премії) |
| <ul style="list-style-type: none"> - невиконання нормованого завдання; - неякісне виконання ремонтів; - невиконання програми ремонту; - наявність непланових ремонтів з вини цеху, робітника; - невиконання норм простою тепловозів у ремонті; - наявність фактів приписок і перекручень, несвоєчасне виконання завдання, службових обов'язків; - порушення технології ремонту, допущення браків у роботі; - при перевитраті паливно-енергетичних ресурсів (дизельного палива, мастил, електроенергії та іншого); - повернення неякісної відремонтованої продукції (тепловоза, крана, агрегату) | <ul style="list-style-type: none"> - при порушенні трудової дисципліни (невиконання або неналежне виконання з вини робітника покладених на нього трудових обов'язків); - порушення посадових обов'язків (несвоєчасне і нечітке виконання посадових обов'язків, інструкцій наказів, розпоряджень керівництва); - локомотивним бригадам при вилученні талона попередження (залежно від характеру порушення); - несвоєчасне проходження медичного огляду згідно з наказами Міністерства охорони здоров'я від 31.03.94 р. № 45 та № 23-Ц; - порушення правил трудового розпорядку, недодержання встановленої тривалості робочого часу; - порушення технологічної дисципліни; - невиконання вимог нормативних актів з охорони праці "Закону України "Про охорону праці"; - працівникам депо при відібранні талонів попередження з охорони праці (залежно від характеру порушення та згідно з «Положенням про застосування талонів попередження з охорони праці»); - звільнення з роботи за власним бажанням та з інших неповажних причин | <ul style="list-style-type: none"> - при наявності інциденту, транспортної події, транспортних порушень, транспортної події з тяжким наслідком; - при наявності випадку виробничого травматизму (в тому числі зі смертельним наслідком) з вини самого працівника; - порушення техніки безпеки, ел. безпеки, протипожежної безпеки; - при наявності дисциплінарного стягнення (догана); - поява на робочому місці у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння; - крадіжка; - прогули (без поважних причин), відсутність на робочому місці більше 3-х годин підряд чи сумарно впродовж робочого часу без поважних причин |

Джерело: удосконалено на основі [186, 241].

КРІ начальника депо оцінюється за результатами діяльності локомотивного депо в цілому, відповідно, КРІ у них однакові. Цей принцип діє і на очільників структурних підрозділів підприємства – керівників відділів, дільниць і т.п., тому для них показники 3 та 4 рівня збігаються. На підставі аналізу Положення про відокремлений підрозділ «Локомотивне депо», Положень про роботу окремих відділів та дільниць (кадровий, технічний, плановий та ін. відділи, експлуатаційних та виробничих дільниць), а також посадових інструкцій працівників депо ми розробили показники 3 та 4 рівня для визначення колективної та індивідуальної ефективності керівників та провідних спеціалістів локомотивного депо.

На підставі вивчення зон відповідальності кожного працівника, декомпозиції його завдань та обов'язків за посадовими інструкціями, а також з урахуванням приналежності працівників до відповідних відділів (технічних, планово-економічних та ін.), що наведена в організаційній структурі локомотивного депо (дод. С), а також спираючись на методику розрахунку премій за оригінальною системою преміювання ВАТ «РЖД», ми провели відсотковий розподіл премії між показниками. Результати проведеного розподілу були узгоджені з експертною групою, до складу якої увійшли провідні спеціалісти та керівники структурних підрозділів локомотивного депо, зображені в *табл. 3.11*.

Таблиця 3.11

Структурний розподіл премій для працівників локомотивного депо

| Структурні одиниці локомотивного господарства | Категорії, групи працівників | Максимальний розмір премії, % | Відсоток / вага ключових показників діяльності та їх співвідношення при визначенні розміру премії | | |
|---|---|-------------------------------|---|-------------|------------|
| | | | 2 рівня | 3 рівня | 4 рівня |
| Відособлений структурний підрозділ (ТЧ) | Керівники | 85 | 51% / 0,6 | 25,5% / 0,3 | 8,5% / 0,1 |
| | Професіонали, фахівці, технічні службовці | 75 | 37,5% / 0,5 | 22,5% / 0,3 | 15% / 0,2 |
| | Старший майстер, майстер, бригадир (звільнений) | 65 | 19,5% / 0,3 | 19,5% / 0,3 | 26% / 0,4 |
| | Робітники | 50 | 5% / 0,1 | 15% / 0,3 | 30% / 0,6 |

Джерело: удосконалено на основі [186, 241].

Оскільки для керівників структурних відділів (відділів, дільниць) ТЧ показники 3 та 4 рівнів можуть бути ідентичними, їх загальна вага обчислюється як сума частин премій 3 та 4 рівнів.

У табл. 3.12 наведено фрагмент процесу формування каскадної системи преміювання на базі КРІ. За штатним розписом (без робітничих спеціальностей) станом на 01.03.2014 (див. дод. Т) нами було розроблено цілісну систему преміювання «Каскад» для всіх керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців локомотивного депо. Вона подана у дод. У.

Таблиця 3.12

Формування каскадної системи преміювання (фрагмент)

| Рівень / умови / показники нарахування премії | | | | |
|---|--------------------------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | | 4 |
| 1 рівень | Умови нарахування премії | <i>Категорія А - легкі наслідки (40 % зниження премії)</i> | <i>Категорія В - наслідки середньої тяжкості (80 % зниження премії)</i> | <i>Категорія С - тяжкі наслідки (100 % зниження премії)</i> |
| | | наявність непланових ремонтів з вини робітника; невиконання норм простою тепловозів у ремонті; наявність фактів приписок, несвоєчасне виконання обов'язків | порушення трудової дисципліни, правил трудового розпорядку, посадових інструкцій; не своєчасне проходження медичного огляду; невиконання вимог нормативних актів з охорони праці | наявність інциденту, транспортної події з тяжким наслідком; випадки виробничого травматизму; порушення техніки безпеки; поява на робочому місці у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння; крадіжка; прогули (без поважних причин) |
| 2 рівень | Підприємство | <i>Локомотивне депо</i> | | |
| | Ключові цілі та завдання | забезпечення безпеки руху та безперебійного процесу перевезень; утримання в роботі кількості локомотивів належного технічного стану відповідно до обсягу експлуатаційної роботи; забезпечення дільниць і відділів депо кваліфікованими кадрами; впровадження нових досягнень науки, техніки і передового досвіду; удосконалення методів управління виробництвом, кадрами | | |
| | Показники | <ul style="list-style-type: none"> - дотримання кошторису експлуатаційних витрат; - виконання планового завдання з обсягу перевезень; - рівень якості трудового життя працівників (розраховується із врахуванням принципу соціокультурної ідентичності) | | |

Продовження табл. 3.12

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|--------------------------|--|---|
| 3 рівень | Відділ, цех | <i>Екіпірувальна дільниця</i> | <i>Дільниця експлуатації</i> |
| | Ключові цілі та завдання | забезпечення безперебійної роботи екіпірувальних пристроїв; постійна наявність пального та ПММ; технічна справність деповських фракційних колій та стрілочних переводів | забезпечення вантажного, пасажирського, маневрового рухів; економія палива та мастил; утримання локомотивів у належному технічному стані; впровадження заходів з безпеки руху |
| | Показники | - виконання плану дооснащення елементами матеріально-технічного забезпечення; - швидкість подачі елементів матеріально-технічного забезпечення на дільниці ремонту і технічного обслуговування; - якість елементів матеріально-технічного забезпечення, що постачаються в депо | - темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів; - виконання графіка руху вантажних та пасажирських поїздів; - зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів |
| 4 рівень | Працівник | <i>Інженер з контролю за використанням ПЕР</i> | <i>Черговий локомотивного депо</i> |
| | Ключові цілі та завдання | раціональне використання та схоронність ПЕР; дотримання технічно обґрунтованих норм витрат ПЕР на тягу поїздів та ПММ на роботу механізмів; дотримання правил технічної експлуатації нафтобази депо | оперативне керівництво видаванням локомотивів під поїзди; бережливе утримання локомотивів; своєчасна явка локомотивних бригад; дотримання норм та правил охорони праці, техніки безпеки |
| | Показники | - рівень виконання технічно обґрунтованих норм витрат ПММ на роботу машин та механізмів / на тягу поїздів; - енергоефективність продукції та послуг депо; - рівень виконання технічно обґрунтованих норм витрат ПММ на роботу машин та механізмів | - рівень дотримання трудової та виробничої дисципліни працівниками підпорядкованої зміни; - виконання встановлених норм простою локомотивів під технічними операціями; - своєчасність видачі локомотивів під поїзд, на поточний ремонт та технічне обслуговування |

Джерело: авторська розробка.

Наведений перелік показників може бути основою для розробки іншими галузевими (господарства залізничного транспорту) та регіональними філіями (залізницями) Положень про поточне преміювання. Керівники можуть, за погодженням із внутрішніми та

зовнішніми консультантами, залежно від важливості завдань, що стоять перед філією, доповнювати, змінювати або виключати окремі показники. Розрахунок остаточного розміру премії за преміальною системою «Каскад», проведений нами на прикладі головного технолога, наведено в *дод. У.1*.

Для оцінки якості роботи відособлених структурних підрозділів залізничного транспорту, які спеціалізуються на окремих специфічних видах діяльності (колії, вагони, локомотиви, зв'язок та ін.), підхід КРІ є найбільш прийнятним. Але принципи мотивації співробітників відособлених структурних підрозділів повинні мати відмінну основу від мотиваційної системи, що розробляється для топ-менеджменту, про що піде мова далі.

Ефективність діяльності вищого керівного складу та окремих господарств Укрзалізниці і служб у їх складі залежить від ефективності діяльності всіх нижчих ланок (дирекцій, служб, відокремлених структурних підрозділів), що працюють на єдиний технологічний процес (*див. рис. 3.11*).

В результаті на верхівках, починаючи зі служб галузі, кількість КРІ стає настільки великою, що постає питання вибору таких показників, які були б найбільш узагальнюючими (розрахованими на основі допоміжних показників нижчого порядку) та врівноваженими (що віддзеркалювали б аспекти діяльності організації з різних боків: фінансової, виробничої, кадрової і т.д.).

Тому для оцінки якості роботи вищого керівного складу, господарств та служб ми пропонуємо задіяти найбільш прогресивний на сьогодні спосіб стратегічного контролю за діяльністю організації, який служить для управління її розвитком - збалансовану систему показників (англ. Balanced Scorecard, BSC).

Дана система будується виходячи зі стратегічних цілей організації і кількість показників в ній не може бути великою, оскільки стратегія передбачає встановлення пріоритетів [6].

Концепція BSC базується на інструментах управління, що успішно використовувалися до її розробки. «Крім КРІ в неї увійшли такі методиками, як: управління по цілях (Management By Objectives); візуалізації стратегії за допомогою стратегічних карт (Strategic Maps); управління змінами (Change Management)» [103]. Власне доповнення КРІ цими методиками і визначає більш сучасний характер BSC, які у порівнянні з КРІ, що забезпечують моніторинг, також володіють такими характеристиками: всі показники в організації орієнтовані на стратегічні цілі, отримані в результаті каскадування стратегії та декомпозиції цілей; процедура розробки та оцінки BSC передбачає

активну участь усіх керівників і менеджменту організації, що є актуальним в період проведення змін, в нашому випадку активної реструктуризації українських залізниць.

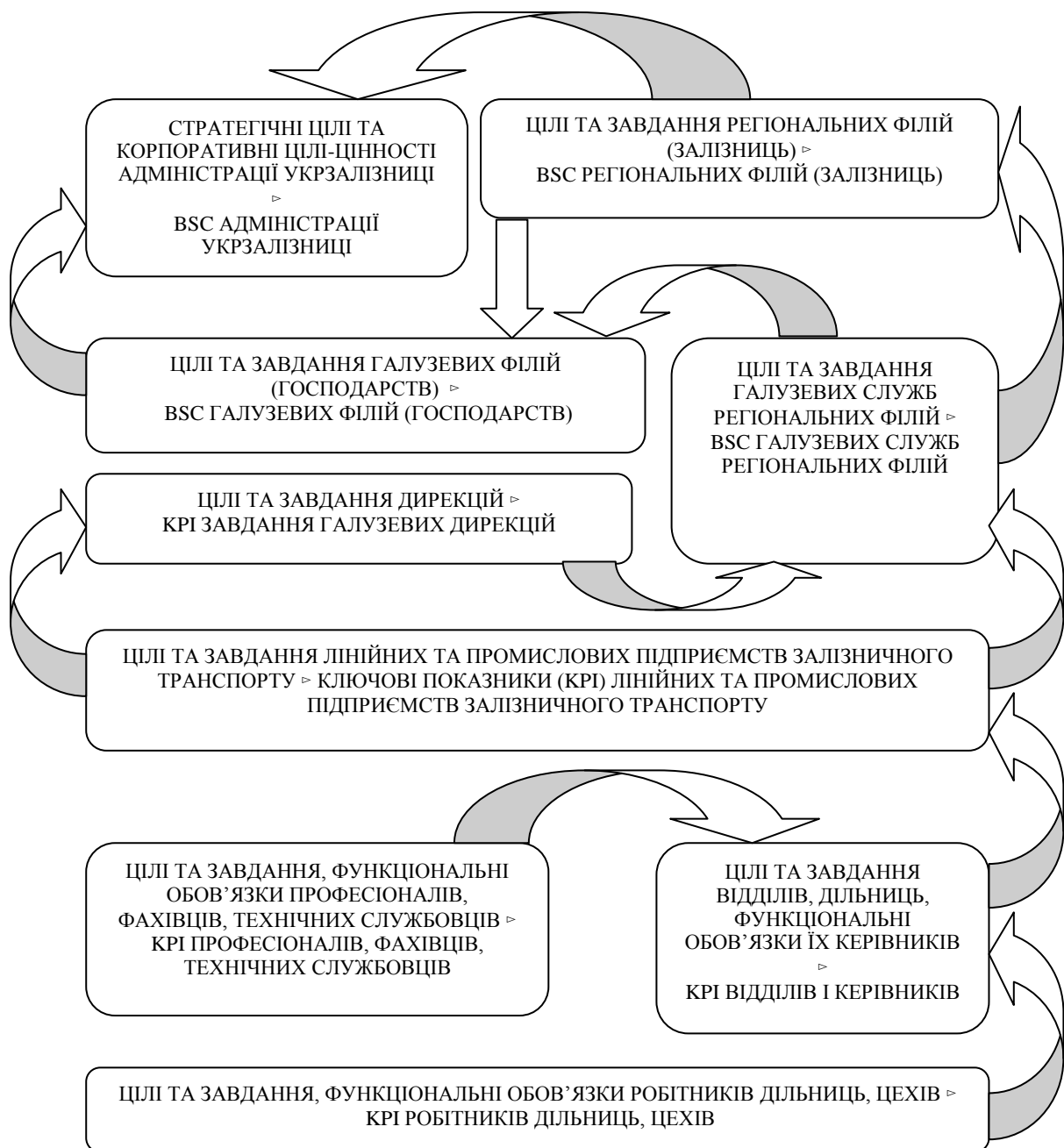


Рис. 3.11. Дерево формування ключових показників ефективності українських залізниць

Джерело: авторська розробка.

Кінцева мета розробки BSC для оцінки якості роботи вищого керівного складу та кадрових служб галузі полягає у забезпеченні самоконтролю, моніторингу ефективності внутрішніх процесів. Зокрема, показники ефективності можуть бути використані для

визначення важливих та відповідальних секторів діяльності, які потребують невідкладного втручання; обґрунтування та виправдання перед урядом та іншими зацікавленими сторонами фінансових витрат на різних рівнях; обґрунтування відповідного рівня тарифів на послуги; забезпечення обґрунтованості та прогнозування експлуатаційних доходів та витрат; моніторингу продуктивності та ініціювання відповідних дій для виправлення проблемних ситуацій. Для нас їх найбільша перевага полягає у можливості прив'язки до системи мотивації працівників вищого керівного складу та кадрових служб залізничного транспорту.

Передумовами для розробки специфічних критеріїв оцінки ефективності роботи залізничного транспорту України служить стратегія розвитку Укрзалізниці, яка має за мету підвищення конкурентоспроможності залізниць на ринку транспортних послуг, підвищення інвестиційної привабливості галузі залізничного транспорту і рівня соціального забезпечення її працівників, а отже, передбачає встановлення певних стандартів. Це породжує необхідність установлення якісно нових орієнтирів та моніторингу їх досягнення, що, у свою чергу, вимагає розробки BSC, в якій показники повинні бути прийнятними та досяжними. За цим слідує і запровадження нових форм для звітності промислових підприємств та структурних підрозділів залізничного транспорту. Тому нашою пропозицією є розробка та застосування систем «*BSC: Top-Management UZ*» (вищий керівний склад Укрзалізниці) та «*BSC: HR-Service UZ*» (кадрові служби Укрзалізниці) для підвищення ефективності системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту.

Оскільки для BSC підбираються показники, які відображають досягнення стратегічних цілей, то необхідно по черзі розглянути стратегічну карту вищого керівного складу, яка збігається із стратегічними цілями та цілями-цінностями українських залізниць в цілому, та окремо визначити головні стратегічні цілі та завдання кадрових служб, що можливо здійснити на основі вивчення типових положень про роботу кадрових служб на залізничному транспорті.

Стратегічний контролінг за діяльністю Укрзалізниці на основі BSC повинен розпочатися із визначення місії Укрзалізниці – основної узагальненої довгострокової мети організації, в якій сформульовано її призначення. На підставі місії та стратегічних цілей у поєднанні із цілями-цінностями залізниць України, ми обрали чотири перспективні напрямки для побудови BSC – це фінанси, задоволеність споживачів, внутрішні процеси та інновації і розвиток кадрового потенціалу, де кожна перспектива відіграє важливу роль у життєзабезпеченні Укрзалізниці (рис. 3.12).

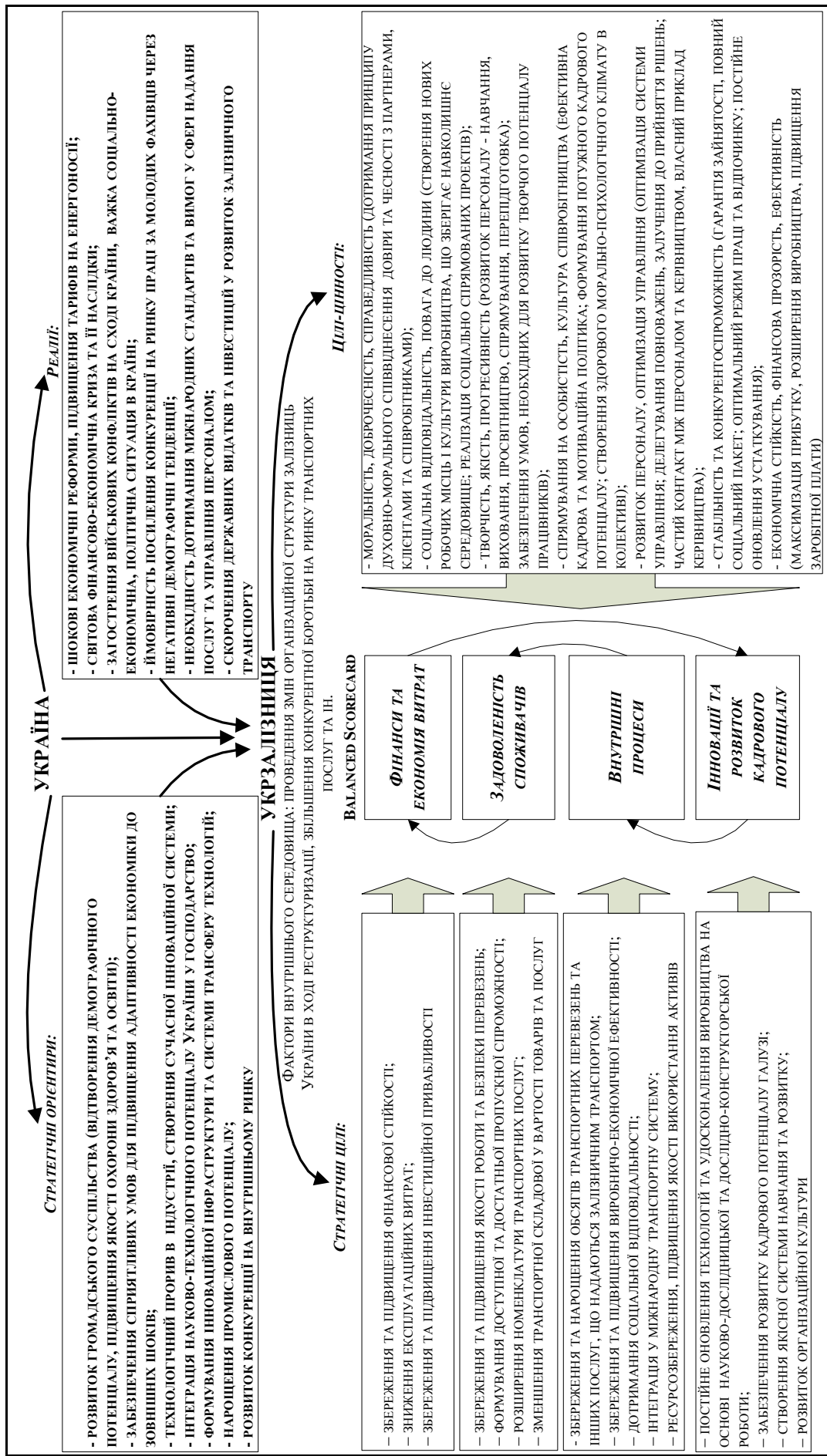


Рис. 3.12. Побудова збалансованої системи ключових показників ефективності для оцінки управлінського впливу вищого керівного складу Укрзалізниці з урахуванням принципів соціокультурної ідентичності [98, 175, 176].

На основі таких провідних концепцій та принципів менеджменту, як концепція духовно-морального управління, принцип соціокультурної ідентичності, концепція соціальної відповідальності бізнесу, концепція якості трудового життя та ін., *місія Укрзалізниці* полягає у «якісному задоволенні попиту на транспорті послуги, забезпеченні соціально-відповідальної діяльності, високої якості трудового життя та гармонійного розвитку персоналу, забезпеченні економічної стабільності та конкурентоспроможності, інтегрованого розвитку в Євразійську транспортну систему, систему транспортних коридорів розвитку» [98, с. 175].

На підставі місії визначаються конкретні стратегічні цілі Укрзалізниці. В ході визначення стратегічних напрямів розвитку залізничного транспорту також необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

В *дод. Ф* наведена стратегічна карта, а конкретні показники для оцінки якості роботи вищого керівного складу залізничного транспорту України (*курсивом виділено запропоновані показники, нові для застосування на залізничному транспорті*) наведені в *табл. 3.13*. Причому, на нашу думку, повинна виконуватися така умова для стабільного та цілеспрямованого розвитку українських залізниць: $AG_F \geq AG_{CS} \geq AG_{IP} \geq AG_{I\&HR} \geq 100\%$.

До *факторів зовнішнього середовища* можна віднести: шокові економічні реформи, зокрема підвищення тарифів на енергоносії; перехід в загальнонаціональний режим економії та мобілізації внутрішніх резервів; світова фінансово-економічна криза та її наслідки; загострення військових конфліктів на Сході країни; важка соціально-економічна, політична ситуація в країні; ймовірність посилення конкуренції на ринку праці за молодих фахівців через негативні демографічні тенденції; посилення та необхідність дотримання міжнародних стандартів та вимог у сфері надання послуг та управління персоналом; скорочення державних видатків та інвестицій у розвиток залізничного транспорту.

Вагомим *фактором внутрішнього середовища* є проведення змін організаційної структури залізниць України в ході реструктуризації. Під впливом вищезазначених факторів головною ознакою стратегічних цілей залізничного транспорту повинно стати збереження показників ефективності діяльності на існуючому рівні та, за можливості, їх підвищення.

Таблиця 3.13

Показники для вищого керівного складу УЗ «BSC: Top-Management UZ»

| | |
|---|---|
| Зведений показник (позначення та вага) | Показники, що входять до складу зведеного показника (розрахунок та цільова зміна) |
| 1 | 2 |
| Фінанси та економія витрат (AG _F , 40 %) | <ul style="list-style-type: none"> - експлуатаційні витрати на 1 прив. ткм за статтями витрат (загальна сума експлуатаційних витрат до обсягу перевезень в прив. ткм за статтями витрат, грн / прив. ткм, ↓); - ефективність інвестування (відношення чистого прибутку до загальної суми всіх вкладень та інвестицій, %, ↑); - ліквідність (співвідношення всіх активів до поточних зобов'язань, %, ↑); - рівень інтенсифікації економічного росту (відношення суми доходів, отриманих за рахунок якісного поліпшення факторів виробництва, підвищення їх ефективності (технічна швидкість, вантажопідйомність), вдосконалення технологій до суми доходів, отриманих від кількісного збільшення використання ресурсів (працівників, одиниць рухомого складу та ін.), %, ↑); - фонд оплати праці до рівня доходів (показує, який відсоток становить ФОП в загальному обсязі доходів Укрзалізниці, %, ↓); - середні витрати на ремонт і утримання одиниці парку рухомого складу (відношення загальних витрат на ремонт і утримання парку рухомого складу до загальної кількості одиниць рухомого складу, грн/од., ↓); - середні витрати на ремонт і утримання 1 км залізничної колії (відношення загальних витрат на утримання колії до загальної протяжності колії, грн./км, ↓); - витрати понесені через порушення критеріїв безпеки руху (витрати, понесені у зв'язку з аваріями, пожежами, травмуванням пасажирів, нечасними випадками на виробництві та ін., грн, ↓) |

| | |
|---|---|
| 1 | 2 |
| <p>Задоволеність споживачів (AG_{CS}, 30 %)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - індекс якості обслуговування (відношення кількості позитивних відгуків, подяк та побажань до кількості клієнтських скарг про незадоволення якістю послуг, що надаються залізничним транспортом, %, ↑); - індекс лояльності споживачів (відношення кількості позитивних оцінок до кількості негативних оцінок (з урахуванням тих, хто утримується) при відповіді на ключові питання: «Чи рекомендували б ви нашу компанію своїм знайомим?» та «Чи скористалися б ви нашими послугами ще раз?», %, ↑); - компенсаційні виплати (загальна сума грошових компенсацій, затребуваних споживачами транспортних послуг у зв'язку із незадоволенням якістю обслуговування, пошкодженням або втратою майна, грн, ↓); - швидкість реагування (кількість отриманих, оброблених та задоволених клієнтських вимог (скарг, претензій) за одиницю часу, од./год, ↑); - консультативна швидкість (кількість довідок наданих пасажиром потягів, що затримуються та відповіді довідкового характеру стосовно роботи залізничного транспорту в одиницю часу, од./год, ↑); - швидкість транспортування (кількість доставлених вантажів та перероблених вантажів на одиницю часу, од./год, ↑); - пунктуальність пасажирських / вантажних потягів (відношення кількості пасажирських / вантажних потягів, що відправилися/прибули із затримкою не більше 15 хв. до загальної кількості пасажирських / вантажних потягів, що прослідували, %, ↑); - фінансова доступність та привабливість вантажних / пасажирських перевезень (зменшення вартості залізничних тарифів на вантажні / пасажирські перевезення відносно автотодорожніх, грн, ↑); - екологічна ефективність (відношення загального обсягу перевезень до загальної кількості шкідливих викидів-впливів, %, ↑) |

| 1 | 2 |
|--|---|
| <p>Внутрішні процеси (АС_{ІР}, 20 %)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - пасажирообіг за видами сполучення (кількість пасажирів, перевезених на певну відстань за певний відрізок часу, пас. км, ↑); - вантажообіг за видами сполучення (кількість (у вагових або об'ємних одиницях) основних та допоміжних вантажів, які переміщуються, на відстань перевезення (передачі), ткм, ↑); - продуктивність локомотива (основний узагальнюючий показник якісного використання локомотива. за відомою формулою, ткм/лок, ↑); - продуктивність вагона (основний узагальнюючий показник якісного використання вагона. за відомою формулою, ткм нетто/ ваг, ↑); - середня заселеність вагона (відношення пасажирообігу до вагонокілометрів, пас/ваг, ↑); - продуктивність праці (відношення загальної суми ткм. та пас. км до середньооблікової чисельності працівників, тис. прив. ткм/ос., ↑); - енергоефективність (відношення загального обсягу перевезень до загальних паливно-енергетичних витрат, прив. ткм / т у.п., ↑); - динаміка транзитних вантажопотоків (кількість вантажів, що проходить через територію країни протягом певного періоду часу, млн т, ↑); - обсяг мультимодальних перевезень всього (обсяг перевезень, здійснених за участь щонайменше двох видів транспорту під керівництвом єдиного центру, млн т, ↑); - коефіцієнт порожнього пробігу вагона (відсоткове відношення порожнього до загального пробігу вагонів, %, ↓); - відсоток фізичного та морального зносу рухомого складу (відношення кількості фізично та морально застарілих одиниць рухомого складу до загальної кількості рухомого складу, %, ↓); - рівень аварійності (зменшення кількості катастроф, аварій, подій на переїздах, відмов у роботі рухомого складу, що впливають на безпеку і виконання графіка руху поїздів, збереження вантажів та комфорту пасажирів, од., ↓); - рівень травматизму (зменшення кількості смертей / тяжких травм (пасажирів, населення, працівників на виробництві, в дорозі), од., ↓); - зони підвищеного контролю за безпекою проходження рухомого складу (протяжність ділянок шляху, де накладені швидкісні обмеження руху потягів у зв'язку із несприятливими погодними умовами, існуючими дефектами колії та несправним обладнанням, км, ↓); - зони без покриття (протяжність ділянок, що потребують будівництва залізничних колій, км, ↓) |

| | |
|---|---|
| 1 | <p style="text-align: center;">2</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень організаційної культури «сила-слабкість» (працівники оцінюють сприяння організаційної культури їх всебічному розвитку, бали, ↑); - рівень якості трудового життя працівників (за результатами опитування на основі авторської методики, ↑); - <i>інтегральний індекс ефективності трудової мотивації (за результатами опитування на основі авторської методики, ↑);</i> - <i>рівень розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників (за результатами опитування на основі авторської методики, бали, ↑);</i> - рівень якісної укомплектованості штату працівників (кількість працівників, що мають вищу освіту, розряд, клас, категорію до загальної кількості працівників, %, ↑); - рівень кількісної укомплектованості штату працівників (кількість працівників, що потрібна для виконання необхідного обсягу робіт до загальної кількості працівників, %, ↑); - показник охоплення навчанням (відсоток тих, хто пройшов підготовку, підвищення кваліфікації (за видами навчання), %, ↑); - показник атестаційного охоплення (відсоток фахівців, які пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психологічну діагностику (за категоріями), %, ↑); - <i>відсоток інтелектуально-професійного обміну (відсоток працівників, що відкомандировані / прикріплені до інших організацій, як провідні спеціалісти до прийнятих з ін. організацій, з-за кордону, %, ↑);</i> - <i>винахідницько-раціоналізаторська активність (частка раціоналізаторів у загальній кількості працівників залізного транспорту, %, ↑);</i> - <i>ефективність реалізації творчого потенціалу галузі (відношення кількості раціоналізаторських пропозицій, що внесені працівниками, з урахуванням коефіцієнтів досягнутого позитивного ефекту, обсягу використання раціоналізаторської пропозиції та складності вирішеного технічного завдання до середньооблікової чисельності працівників, ефект. винаход. / особу, ↑);</i> - <i>індекс оновлення рухомого складу (відношення нововведеної кількості одиниць рухомого складу до загальної, %, ↑);</i> - <i>інноваційна активність (темпи зростання кількості інноваційних проектів, які реалізуються у поточному періоді до попереднього періоду, %, ↑)</i> |
|---|---|

Джерело: авторська розробка (курсив – показники нові для Укрзалізничії).

Розробка BSC залізниць України надасть змогу застосувати даний механізм для трудової мотивації працівників апарату управління найвищих рівнів шляхом преміювання за покращення визначених показників, яких не повинно бути занадто багато, тому що в такому випадку система стає занадто складною для адміністрування та корекції.

Аналогічним чином розробити BSC можна і для будь-якої служби / відділу організації, в тому числі і для кадрових служб залізничного транспорту України, чії співробітники повинні забезпечувати проведення ретельної роботи з підбору, оцінки, підготовки, розстановки та організації подальшого супроводу персоналу - його мотивації, кар'єрного планування, вирішення соціальних, виробничо-побутових та ін. питань. Тільки в даному разі першоосною для розроблення збалансованих показників буде не загальна стратегія розвитку українських залізниць, а цілі, функції, завдання та обов'язки, покладені саме на кадрові служби.

Типовим положенням про роботу *кадрової служби* на залізничному транспорті України [117] визначається, що її головними завданнями є: здійснення заходів щодо добору та розстановки кадрів, вивчення відповідності їхніх ділових та моральних якостей роботі за професією, посадою; створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та виробництва; організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом; забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників підприємства. З метою виконання покладених на неї завдань кадрова служба виконує безліч функцій (дод. Ф.1).

Як і для вищого керівництва, для оцінки якості роботи кадрових служб залізничного транспорту доцільно обрати чотири перспективи: фінанси, задоволеність споживачів, внутрішні процеси та розвиток кадрового потенціалу. Але на відміну від BSC для вищого керівництва залізничного транспорту, для кадрової служби змінюється пріоритетність перспектив. На перших щаблях повинні бути перспективи «інновації і розвиток кадрового потенціалу» та «внутрішні процеси», тому цим перспективам необхідно присвоїти найвищі вагові коефіцієнти.

Зведені показники ефективності роботи кадрових служб залізничного транспорту, а також показники, що їх розкривають, наведені в *табл. 3.14 [удосконалено та доповнено на основі 55, 139]*.

Таблиця 3.14

Показники для кадрових служб УЗ «BSC: HR-Service UZ»

| Зведений показник (позначення та вага) | Показники, що входять до складу зведеного показника (розрахунок та цільова зміна) |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Задоволеність споживачів (AG _{CS} , 40 %) | <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт відповідності результатів роботи кадрової служби / відділу очікуванням та вимогам керівників (проведення опитування керівників різних рівнів, бали, ↑); - ступінь задоволеності працівників роботою кадрової служби / відділу та організаційною культурою (відсоток працівників, які у найбільшому ступені задоволені роботою кадрової служби / відділу на даному підприємстві та різними сторонами трудової діяльності визначається за допомогою опитування, %, ↑); - індекс якості обслуговування клієнтів (проведення опитування серед клієнтів щодо задоволеності послугами підприємства та роботою персоналу, з яким доводилося контактувати, %, ↑) |
| Розвиток кадрового потенціалу (AG _{HR} , 30 %) | <ul style="list-style-type: none"> - індекс ефективності мотивації трудової поведінки працівників (визначається як сума окремих рівнів мотивації за мотиваційними факторами, ↑); - індекс ефективності командної взаємодії (визначається як питома вага парних порівнянь між всіма респондентами (коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена), що потрапляють до зони підтримки, %, ↑); - рівень розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників (проведення опитування працівників на основі моделі ключових корпоративних компетенцій «7/13», бали, ↑); - індекс ефективності організаційної структури (відсоток внутрішнього заповнення вакансій та відсоток посад, де не відбувається дублювання, перехрещення функцій, %, ↑); - показник охоплення навчанням (відсоток тих, хто пройшов підготовку, підвищення кваліфікації (за видами навчання), %, ↑); - показник атестаційного охоплення (відсоток фахівців, які пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику (за категоріями), %, ↑); - рівень якісної укомплектованості штату працівників (кількість працівників, що мають розряд, клас, категорію, до загальної кількості працівників, %, ↑); - рівень кількісної укомплектованості штату працівників (кількість працівників, що потрібна для виконання необхідного обсягу робіт до загальної кількості працівників, %, ↑) |

| 1 | 2 |
|---------------------------------------|---|
| <p>Внутрішні процеси (АБР, 20 %)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - показник виконання планів підприємства (періодичне порівняння планових показників з фактичними значеннями за задалегідь встановленими контрольними точками. Такими можуть бути тимчасові дані чи конкретні виробничі показники. Контрольні точки встановлюють у процесі складання планів, %, ↑); - ефективність HR-Процедур (ефективність HR-процедур оцінюється шляхом порівняння стану об'єкту господарювання та персоналу до та після їх проведення, %, ↑); - коефіцієнт плинності кадрів (відношення числа звільнених працівників за відповідний період за власним бажанням, за прогнул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді до загальної кількості працівників, %, ↓); - <i>рівень адаптації (відсоток працівників, що звільнилися зі стажем роботи менше 3-х років, %, ↑);</i> - <i>рівень відповідності (ступінь відповідності характеристик працівників професійно-кваліфікаційним вимогам займаних посад, робочих місць, %, ↑);</i> - <i>рівень готовності (кількість співробітників, включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв, до кількості необхідних резервістів на заміщення керівних посад, %, ↑);</i> - <i>рівень прихильності (питома вага працівників, які бажають працювати на підприємстві не менше трьох наступних років, %, ↑);</i> - <i>рівень стабільності (відношення частки персоналу зі стажем роботи на підприємстві від 5 до 15 років до загальної кількості співробітників, %, ↑);</i> - рівень трудової дисципліни (зменшення кількості випадків порушення трудової дисципліни (відсутності на робочому місці, прогули, відсутність без попередження, інші порушення трудової дисципліни, кількість працівників, що звільнилися несподівано), од., ↑) |

Продовження табл. 3.14

| | |
|--|---|
| <p>Фінанси та економія витрат (AG_F, 10 %)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - витрати на залучення або ціна найму (всього витрат та на одного працівника, грн, ↓); - витрати на пошук кадрів, у т.ч. рекламу, контракти, що концентруються по службі кадрів (всього витрат та на одного працівника, грн, ↓); - витрати на утримання та підтримку одного працівника (сума витрат на оплату праці та компенсації без витрат на навчання та пільги, грн, ↑↓); - витрати на розвиток одного працівника (сума витрат на всі види навчання, грн, ↑↓); - витрати на збереження одного працівника (сума витрат на пільги працівникам, грн, ↑↓); - коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал (відношення різниці між одержаними доходами та понесеними витратами без урахування витрат на людський капітал до суми витрат на людський капітал, %, ↑); - співвідношення зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати (пришвидшення темпів зростання продуктивності праці по відношенню до темпів зростання середньомісячної заробітної плати, %, ↑); - конкурентоспроможність середньомісячної заробітної плати за часом та у порівнянні із зовнішнім середовищем (відношення темпів зростання середньомісячної заробітної плати на підприємстві і темпів зростання середньомісячної заробітної плати у місті, регіоні, галузі, країні в цілому, %, ↑) |
|--|---|

Джерело: авторська розробка (курсив – показники нові для Укрзалізниці).

Останньою обрана перспектива «фінанси та економія витрат», яка не є головною метою для роботи кадрових служб / відділів, адже економія на людській складовій може негативно вплинути на прихильність працівників до підприємства, викликати плінність кадрів. Така економія повинна бути обумовлена лише якісним виконанням двох попередніх складових роботи кадрових служб / відділів. Верхівкою системи є перспектива «задоволеність споживачів: клієнтів підприємства, які опосередковано пожинають плоди діяльності кадрових служб через якість роботи всього, в т.ч. обслуговуючого персоналу; керівників як прямих замовників роботи кадрових служб; персоналу як безпосереднього об'єкту впливу кадрових служб. Вона є вершиною стратегічної карти для кадрових служб Укрзалізниці (дод. Ф.2).

Необхідно підкреслити, що BSC набуває практичної цінності тільки тоді, коли вона конкретизується до рівня стратегічних цілей і завдань, ефективність виконання яких можна об'єктивно оцінити і виміряти за допомогою цільових показників, інтегрованих, зокрема, з системою мотивації, а саме системою преміювання співробітників, що і є нашою головною метою в даному параграфі дослідження.

Окремою перешкодою для отримання об'єктивних результатів оцінки ефективності роботи вищого керівного складу та кадрових служб залізничного транспорту є відсутність співмірності між показниками систем «BSC: Top-Management UZ» та «BSC: HR-Service UZ». Тому за необхідне вважаємо розроблення та застосування єдиної шкали вимірювання, за якою спеціальна група експертів, відібрана безпосередньо зі складу керівників та провідних спеціалістів кадрових служб залізничного транспорту, повинна зіставити розраховані результати зі шкалою оцінки досягнень, враховуючи можливість їх відхилення від норми чи бажаних результатів як через об'єктивні, так і через суб'єктивні причини. Граничні інтервали для кожного показника повинні встановлюватися індивідуально, відповідно до того, який рівень для нього є бажаним результатом.

Нами розроблено наступний алгоритм проведення оцінки ефективності управлінського впливу вищого керівництва та кадрових служб залізничного транспорту на поведінку своїх підлеглих та визначення зведених показників ефективності (див. табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Алгоритм застосування розроблених систем «BSC: Top-Management UZ» та «BSC: HR-Service UZ»

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----|----------------------|---------------------|-----------------------|----------------|--|-----|------------------------|----------------------------|-----|----------------|
| Головна передумова | Виникнення зацікавленості та волі Першого керівника. Усвідомлення важливості ролі людського фактора та необхідності впровадження змін в систему оцінки якості роботи вищого керівного складу та кадрових служб залізничного транспорту України | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | | | | | | | | | | |
| Крок 1 | Формування / зміна групи експертів для участі в оцінці якості роботи вищого керівного складу та кадрових служб залізничного транспорту України, визначення ступеня важливості кожного показника ефективності та можливості його включення до систем «BSC: Top-Management UZ» та «BSC:HR-Service UZ» | | | | | | | | | | | |
| Крок 2 | Оцінка ступеня важливості кожного показника ефекти ості за 10- бальною шкалою важливості для визначення можливості його включення в систему «BSC: Top-Management UZ» / «BSC: HR-Service UZ» | | | | | | | | | | | |
| | Розрахунок коефіцієнта конкордації (узгодженості думок експертів) для кожного показника: | | | | | | | | | | | |
| | $W = 12 \sum_{j=1}^n \left(R_j - \bar{R} \right)^2 / m^2 (n^2 - n)$ | | | | | | | | | | | |
| | де 12 – константа у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, що запропонована Кендаллом; n – кількість показників; m – число експертів; R_j - сума балів за важливістю j-го показника; \bar{R} - середня важливість всіх показників | | | | | | | | | | | |
| | 0-0,2 | | 0,21-04 | | 0,41-0,6 | | 0,61-0,8 | | 0,81-1 | | | |
| | узгоджено-сті не існує | | слабка узгодже-ність | | середня узгодже-ність | | сильна узгодже-ність | | цілковита узгодженість | | | |
| | Розрахунок питомої ваги показників, за якими досягається узгодженість 0-0,6 | | | | | | Включення показника до відповідної складової системи «BSC: Top-Management UZ» / «BSC: HR-Service UZ» | | | | | |
| 0-35% | | | | 0,36-100% | | | | | | | | |
| Виключення показника з відповідної складової системи «BSC: Top-Management UZ» / «BSC: HR-Service UZ» | | | | Крок 2 | | | | | | | | |
| Крок 3 | Розрахунок показників ефективності за складовими: | | | | | | | | | | | |
| | «інновації та розвиток кадрового потенціалу» | | | «внутрішні процеси» | | | «фінанси та економія витрат» | | | «задоволеність споживачів» | | |
| | X ₁ | ... | X _j | Y ₁ | ... | Y _j | F ₁ | ... | F _j | Z ₁ | ... | Z _j |

| | | | | | |
|--------|--|---|---|---|----------|
| 1 | 2 | | | | |
| Крок 4 | Розробка єдиної шкали оцінки досягнень кадрової служби | | | | |
| | погано | незадовільно | задовільно | добре | відмінно |
| | 1 бал | 2 бали | 3 бали | 4 бали | 5 балів |
| Крок 5 | Бальна оцінка кожного показника ефективності за складовими | | | | |
| Крок 6 | Розрахунок зведених показників ефективності (AggreGates) роботи вищого керівництва та кадрових служб українських залізниць за складовими: | | | | |
| | «інновації та розвиток кадрового потенціалу» | «внутрішні процеси» | «фінанси та економія витрат» | «задоволеність споживачів» | |
| | $AGx = \sum_{j=1}^n k_j \times X_j / q$ | $AGy = \sum_{j=1}^n k_j \times Y_j / q$ | $AGf = \sum_{j=1}^n k_j \times F_j / q$ | $AGz = \sum_{j=1}^n k_j \times Z_j / q$ | |
| | де j- кожен з розглянутих показників ефективності включених до відповідної складової; k_j – зважена важливість j-го показника ефективності; $X_j / Y_j / F_j / Z_j$ – бальна оцінка j-го показника ефективності за відповідною складовою; n- кількість показників ефективності за відповідною складовою; q – кількість градацій єдиної шкали оцінки досягнень (5). $k_j = R_j / \sum_{j=1}^n R_j$ | | | | |
| Крок 7 | Розробка системи преміювання відповідно до досягнутих показників | | | | |
| Крок 8 | Нарахування та виплата премій працівникам за зведеними показниками | | | | |

Джерело: авторська розробка.

Результати запропонованої оцінки повинні стати ключовими індикаторами, що дозволять сконцентрувати увагу на головних проблемах в роботі з персоналом, допоможуть своєчасно направити зусилля на виправлення виявлених недоліків у роботі.

На основі отриманих результатів оцінки ефективності управлінського впливу вищого керівного складу та кадрових служб залізничного транспорту на ТП підлеглих працівників доцільно впровадити систему преміювання задля підвищення ефективності мотивації. Чотири виділені в роботі зведені показники ефективності за складовими або окремі показники ефективності, що їх розкривають, мають стати підставою для нарахування щомісячних премій працівникам вищого керівного складу та кадрових служб залізничного транспорту.

Розроблення та впровадження системи KPI і BSC сьогодні може бути виконано навіть за існуючих умов та обмежень бюджетного й регуляторного характеру, за внутрішньою ініціативою керівництва Укрзалізниці. Деякі окремі компоненти, зокрема, конкретні рекомендовані розміри преміювання, можуть, звичайно, вимагати узгодження із зовнішніми державними структурами, але це може здійснюватись паралельно із створенням та впровадженням всієї системи.

Як одну зі складових КСМОП запропоновано впровадження додаткових заохочень за сприяння досягненню головних цільових цінностей українських залізниць (корпоративну відданість) - Bonus «7/13» (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Система додаткових корпоративних винагород Bonus «7/13»

Джерело: авторська розробка.

Сутність її полягає в мотивації працівників до підвищення рівня розвитку бажаних для роботи в галузі ККК (організаційних, лідерських та творчих здібностей, моральних якостей), тому вона інтегрована безпосередньо із системою оцінки й підготовки кадрів. В її розрахунку також враховується диференціація важливості розвитку ККК для різних категорій працівників (див. табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Важливість розвитку ключових корпоративних компетенцій для досягнення цілей-цінностей українських залізниць
(за категоріями працівників)

| Класифікаційний рівень компетенцій | Ключова корпоративна компетенція | <i>IM_{KCC}</i> | | | | | | | |
|------------------------------------|---|-------------------------|---------|----------|----------|--------------|---------|--------------------|-----------|
| | | Категорія працівників | | | | | | | |
| | | Управлінський склад | | | | професіонали | фахівці | технічні службовці | робітники |
| | | вищий | старший | середній | молодший | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Духовно-моральний | Сумлінність, моральна відповідальність (чесність, щирість, відкритість) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Соціальний-служіння | Соціальна відповідальність (спрямованість на клієнтів) | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| | Підтримка та співробітництво (лояльність, командна праця) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Родинна відданість | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Творчий | Креативність (творче мислення, нестандартні рішення) | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| | Самовдосконалення (здатність до саморозвитку, навчання, здатність навчати інших) | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| Соціально-психологічний | Комунікабельність (вміння слухати, адаптованість, гнучкість) | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| | Відкритість до сприйняття / наставництва | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| Досягнень | Самопрезентація (обізнаність у своїй справі, впевненість у собі) | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| | Лідерська енергія (управління людьми, управління ризиками, здатність приймати рішення, впливовість) | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |

Продовження табл. 3.16

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Безпеки | Пересторожливість (акуратність, послідовність, аналітичне мислення, системне мислення, раціональне мислення) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Організація і контроль (організованість, планування) | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| Базовий | Орієнтація на економічну стабільність (розуміння компанії та її стратегічних цілей, орієнтація на досягнення гідного рівня заробітної плати, добробуту) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Джерело: авторська розробка.

Вагомості для визначення важливості кожної компетенції для різних категорій працівників, були встановлені на основі аналізу внутрішніх посадових та робочих інструкцій різних категорій працівників у залежності від ступеня їх впливу на внутрішні процеси та за результатами експертної оцінки у складі керівників та професіоналів підприємств залізничного транспорту.

Премію за корпоративну відданість Укрзалізниці ми пропонуємо виплачувати за підсумками року, тому доцільно її відсоток розраховувати виходячи із середньорічного ФОП працівника та вручати її у вигляді цінного подарунку на певну суму під час церемонії вручення в актовій залі, на зібранні трудового колективу і т.д., щоб цей мотиваційний захід мав якнайбільш позитивний мотиваційний ефект.

Також не менш важливим є питання нематеріальної мотивації працівників, головним завданням якої має стати формування та підтримка здорового морально-психологічного клімату серед працівників, сильного корпоративного духу, в тому числі за рахунок застосування розроблених та поданих в підрозділах 2.2, 3.1, 3.2 авторських науково-методичних положень. Також ключову роль в КСМОП має відігравати корпоративна культура та стиль лідерства, орієнтований на особистість, якого повинні навчати діючих та майбутніх керівників підприємств залізничного транспорту в межах корпоративної системи навчання, сприяння оздоровленню морально-психологічного клімату в колективах.

3.3. Оптимізація кадрового складу та комплектування малих робочих груп на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням ефективності командної взаємодії працівників

В умовах системних змін в економіці вектор конкуренції суб'єктів господарювання у світі поступово переміщується зі сфери технологій, маркетингу та планування на проблеми та методи управління ТП працівників. Важливе значення в даному питанні відіграє вміння керівників створювати сприятливі умови для діяльності та розвитку своїх підлеглих, у тому числі через оптимізацію внутрішнього складу управлінських (середнього та молодшого складу), творчих та виконавчих команд. Це викликає необхідність врахування індивідуальних особливостей людини у всіх сферах її діяльності, особливо у сферах, де присутні міжособистісні контакти, бригадні форми організації праці. Якісне визначення сумісності співробітників під час комплектування робочих груп, бригад, творчих команд здатне суттєво підвищувати ефективність функціонування підприємства в цілому.

Як зазначено в *підрозділі 2.1* нашого дослідження, в ході проведення аналізу основних важелів діючої системи управління ТП працівників залізничного транспорту було встановлено, що жодної оцінки особистісної сумісності працівників, окрім психофізіологічної (увага, пам'ять, і т.п.) лише для локомотивних бригад, не існує. Хоча бригадна форма організації праці на залізничному транспорті об'єднує тисячі працівників робітничих професій.

Велика кількість авторів [24, 47, 184, 185, 208] наголошують на необхідності врахування психологічної та ціннісної сумісності співробітників під час комплектування робочих груп, створення команд. Інколи висновки щодо згуртованості та оптимальності підбраного складу команди робляться на основі визначення кількості комунікаційних зв'язків у команді. Такий аналіз ефективності командної взаємодії ми вважаємо поверхневим, оскільки не розглядаються першопричини виникнення таких комунікаційних зв'язків, що, до того ж, можуть мати не досить конструктивний характер. Оцінюючи згуртованість команд навколо спільних цілей та цінностей, автори не враховують принцип соціокультурної ідентичності, що дозволяє охопити всі різновиди потреб, а отже, і цінностей людини, від духовно-моральних до матеріальних. Також відсутні дослідження, у яких би цілі, цінності, мотиви та мотивація розглядалися в одній площині, як передумова виникнення командної

взаємодії, яка впливає на фінансово-економічні та інші показники діяльності підприємств.

Оптимізація – це процес приведення об'єкта (системи) до оптимального (найкращого) стану. Оптимізація внутрішнього складу управлінських та виконавчих команд на підприємствах залізничного транспорту має проводитися кадровою службою / відділом, провідним психологом або фахівцями з командного утворення, так званого тимбілдингу (від англ. team building – побудова команди). Даним терміном зазвичай позначається широкий спектр дій щодо формування та підвищення ефективності роботи команд. Тимбілдинг становить собою одну з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток підприємства та є одним із найбільш ефективних інструментів управління персоналом.

Головними завданнями тимбілдингу є формування командного духу, посилення відчуття згуртованості, розвиток навичок командної взаємодії між працівниками, проведення професійного та особистісного відбору та розстановки кадрів для оптимізації внутрішньої структури команди, розвиток довіри між співробітниками, створення мотивації, орієнтованої на досягнення поставленої мети. На нашу думку, це можливо здійснити лише за умови приведення кожного конкретного колективу, команди до єдиної системи спільних цінностей та уявлень, бажано таких, що складають основу корпоративної культури підприємства.

Вивченню людських цінностей присвячений розділ філософії – аксіологія, що поділяється на етичну й естетичну аксіологію. Також питання ціннісних орієнтацій досліджується в низці інших наукових дисциплін – соціології, психології, соціальній та культурній антропології. Сьогодні час й економічній науці зосередити особливо пильну увагу на проблематиці ціннісних орієнтацій людини в процесі трудової діяльності. Адже саме цінності, як усвідомлені та внутрішньо проголошені людиною ідеали, служать опорними установками для прийняття рішень і регуляції поведінки людини, у тому числі економічної та трудової поведінки. У різноманітності смаків, уподобань, інтересів буває так, що між членами колективу є розходження, але це майже не позначається на спільній діяльності. Лише згуртованість навколо цінностей сприяє об'єднанню спільних зусиль та позитивно впливає на їх ефективність.

Уперше поняття «ціннісна орієнтація» використали як категорію аналізу американські соціологи У. Томас та Ф. Знанецький [18] у

20-х рр. у ході вивчення польських селян, які обрали постійним місцем проживання США. Відтоді даним поняттям оперують безліч спеціалістів різних галузей. Про зв'язок цінностей та мотивів майже не говориться, ціннісно-мотиваційна сфера особистості досліджена мало. Як вважає Б. Ломов [111], психологічна система «мотив–мета» становить собою якісно нове утворення, відмінне й від мотиву, і від мети окремо. Вектор «мотив–мета» і є мотивацією – спрямованим спонукачем та регулятором поведінки й діяльності людини. У мотивації людина усвідомлює мотив і наділяється вольовими зусиллями досягнення поставленої мети.

І. Попова [174] зазначає, що доцільно пов'язати мотивацію з ціннісним характером регуляції людської діяльності. «Мотив і є тим засобом, за допомогою якого особистість, перебуваючи в тій чи іншій ситуації, пояснює й обґрунтовує свою поведінку, співвідносячи її з певними цінностями і нормами». Таким чином, мотивація виступає як динамічний бік ціннісної орієнтації. М. Рогов [178] визначає ціннісно-мотиваційну сферу особистості як систему, що відрізняється «спільністю і інтегративністю, цілісністю і структурністю, багатовимірністю і множинністю, ієрархічністю і залежністю, високою динамічністю». Проте на сьогодні відсутнє обґрунтоване визначення поняття «ціннісно-мотиваційна єдність». Тому, оперуючи даним поняттям, вважаємо за необхідне визначити його (рис. 3.14).

Перевага тих чи інших цінностей у свідомості людини – це початок визначення ієрархії ціннісних орієнтацій. *Ціннісні орієнтації* утворюють складну, багаторівневу структуру, в якій існує ядро – декілька базових цінностей, що майже не піддаються впливу ззовні, однак можуть змінюватися з плином часу під дією внутрішньо-особистісних детермінант. Внутрішніми детермінантами ціннісних орієнтацій особистості виступають схильності, здібності, інтереси, мотиви, які, у свою чергу, прямо залежать від потреб людини.

Потреби – це глибинний фундамент майбутньої ціннісно-мотиваційної орієнтації людини в житті та праці. Керуючись цим постулатом, ми поставили перед собою низку питань: наскільки відчутними для колективу та підприємства в цілому можуть стати відмінності чи навіть протиріччя між ціннісно-мотиваційними орієнтаціями та потребами працівників, членів однієї команди; як оцінити ціннісно-мотиваційні орієнтації працівників; як мінімізувати чинник соціальної бажаності в процесі оцінки, підвищити її достовірність; як оптимізувати кадровий склад для більш ефективної діяльності підприємства?

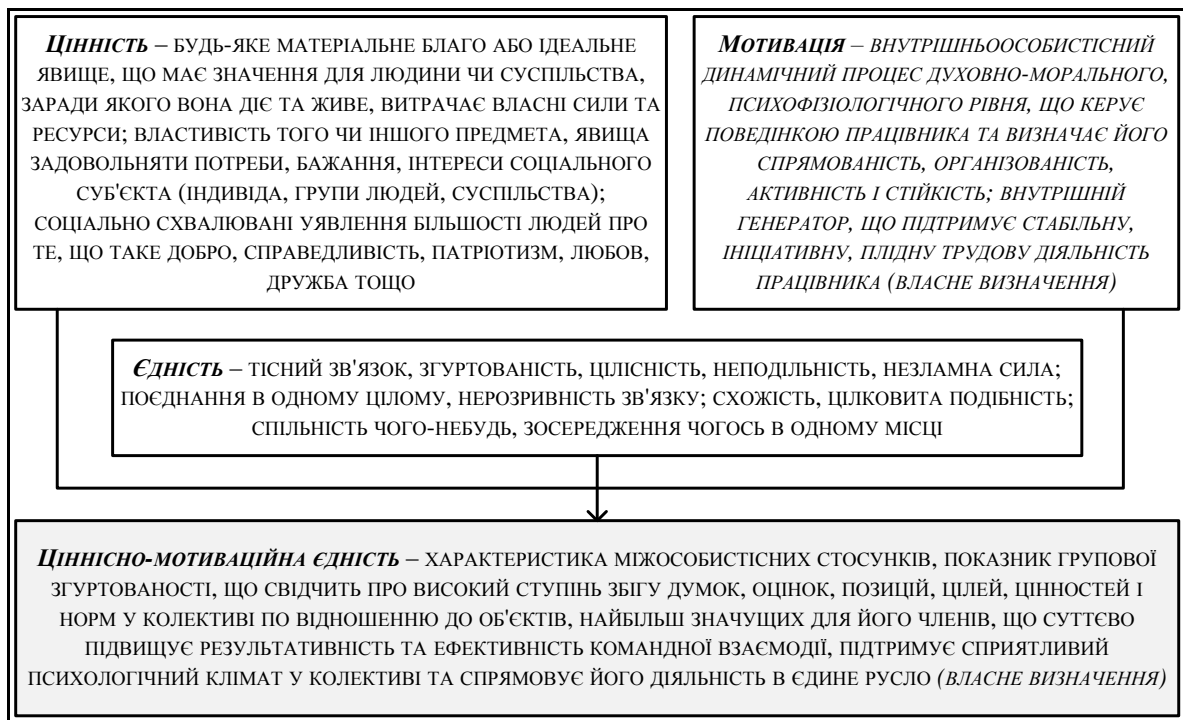


Рис. 3.14. Виведення поняття «ціннісно-мотиваційна єдність»
Джерело: виведено на основі [20, 137, 232].

Із цією метою нами була розроблена методика оцінки ефективності командної взаємодії на основі ціннісно-мотиваційної єдності працівників. Зазначена методика становить собою інструмент діагностики рівня вираженості восьми типів ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників за шістьма рівнями, що характеризують ставлення людини до власної особистості (самосприйняття); життя в цілому (життєва позиція); процесу та змісту праці (трудова мотивація); результатів праці; інших людей, співробітників; керівництва та влади в цілому.

Як тестові запитання в методиці ми використали матеріал проєкційного, асоціативного типу – прислів'я та приказки. У процесі діагностики респондент повинен оцінити ступінь своєї згоди з ними, надаючи пріоритет одним порівняно з іншими (метод ранжування). Використання специфічного матеріалу як тестових запитань дозволяє знизити вплив чинника соціальної бажаності на відповіді респондента. Це робить методику більш адекватною під час використання на практиці в ситуації експертизи, профвідбору кадрів, комплектування малих робочих груп. Дана методика являє собою інструмент для діагностики рівня вираження восьми типів ціннісно-мотиваційних орієнтацій за ієрархією потреб, що відповідає принципу соціокультурної ідентичності, про що ми говорили раніше в підрозділі 1.2 (див. табл. 1.4).

Розробляючи методологічне забезпечення комплексної оцінки ефективності командної взаємодії працівників, ми взяли за основу концепцію соціокультурної ідентичності, концепцію праці східнослов'янської (православної) цивілізації і базові уявлення про потреби людини, сформовані в християнській антропології, яка дає нам найбільш глибоке розуміння людини, як біо-соціо-духовної істоти.

Прислів'я та приказки, включені до методики як індикатори ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, були відібрані з фундаментального твору видатного вченого, письменника, лексикографа та етнографа В. Даля [51]. Прислів'я та приказки, як жива народна мова, найбільш точно передають внутрішній стан та відчуття людей по відношенню до себе та інших людей, праці та її результатів. В методиці задіяні 48 тверджень (прислів'їв та приказок), кожне з яких, враховуючи принцип соціокультурної ідентичності, характеризує вісім типів ціннісно-мотиваційних орієнтацій людини.

Відмінністю даної методики від традиційних [243] є уникнення необхідності масового усереднення результатів оцінки, коли дані, отримані в процесі опитування респондентів, порівнюються з середнім показником за групою респондентів (див. рис. 3.15). Висновок щодо ефективності командної взаємодії працівників необхідно робити, лише попарно порівнявши працівників у групі.

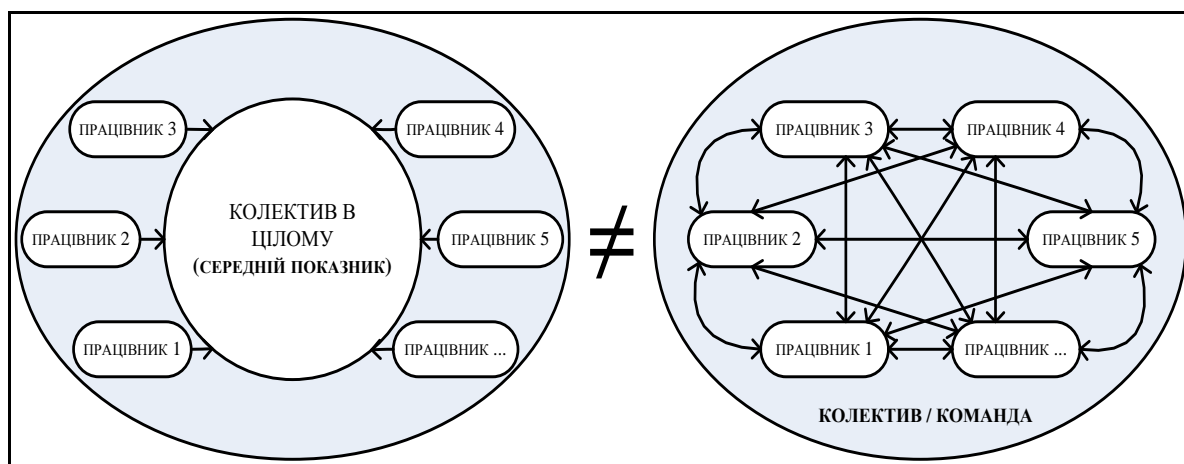


Рис. 3.15. Порівняння моделей визначення групової єдності шляхом усереднення даних та шляхом попарних порівнянь
Джерело: авторське бачення.

Базовий алгоритм комплексної оцінки ефективності колективної взаємодії за ціннісно-мотиваційною єдністю складається з наступних етапів (див. рис. 3.16).

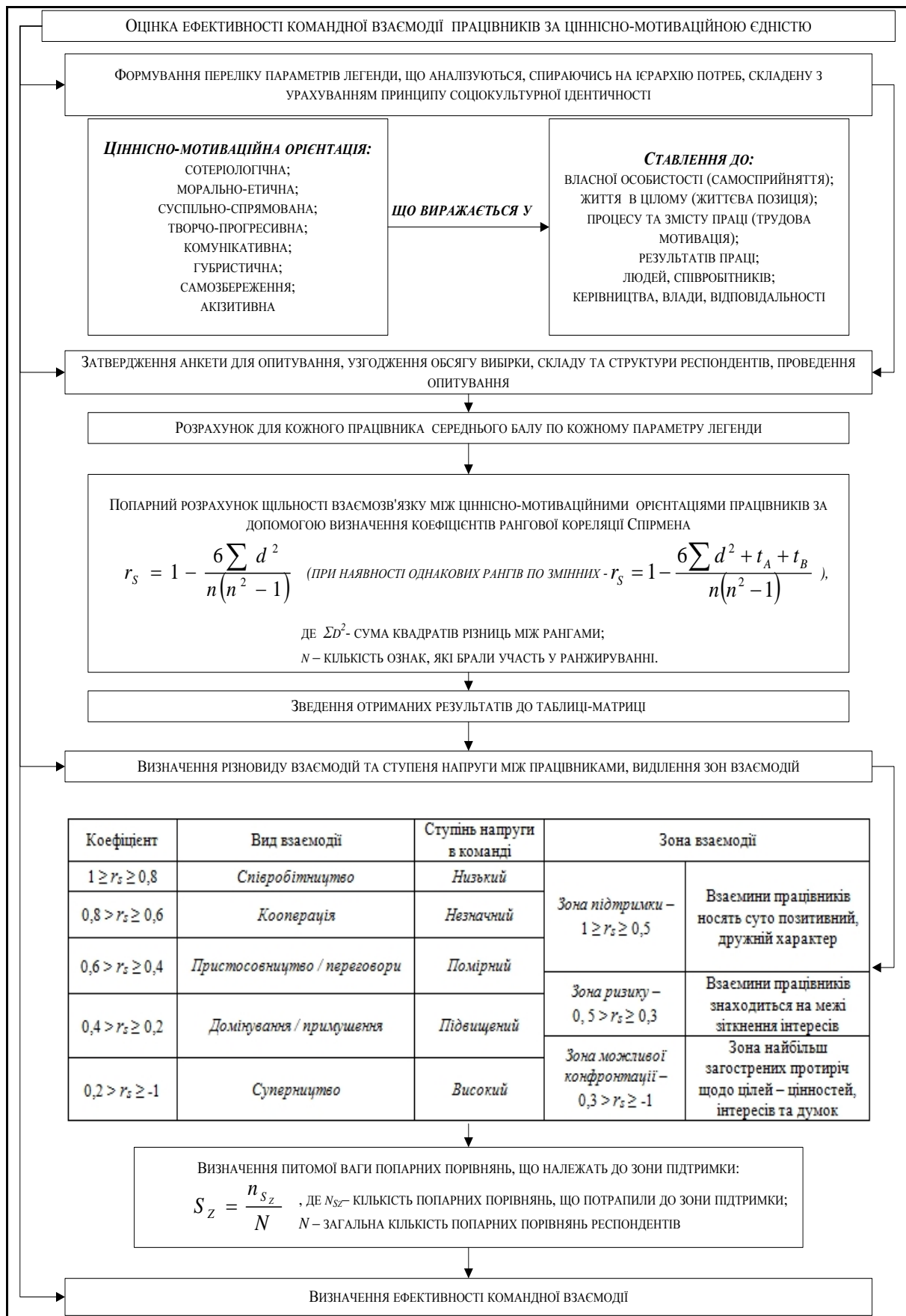


Рис. 3.16. Алгоритм оцінки ефективності командної взаємодії працівників за ціннісно-мотиваційною єдністю
Джерело: авторська розробка.

Діапазони, в яких знаходиться питома вага попарних порівнянь, що потрапляють до зони підтримки, наведені в *табл. 3.17*.

Таблиця 3.17

Визначення ефективності командної взаємодії

| Діапазон, у якому знаходиться питома вага попарних порівнянь, що потрапляють до зони підтримки | Ефективність командної взаємодії | Рекомендовані дії та заходи з боку керівництва |
|--|----------------------------------|---|
| $1 \geq S_z \geq 0,75$ | Висока | Забезпечення цілісності та всебічна підтримка працівників, поглиблення міжособистісних зв'язків, рефлексія |
| $0,75 > S_z \geq 0,5$ | Задовільна | Своєчасний моніторинг, попередження конфліктів |
| $0,5 > S_z \geq 0,25$ | Незадовільна | Заохочення єдності групи, формування спільного бачення, норм та правил, перепозиціонування, проведення різноманітних тренінгів (indoor, outdoor, mixed – спортивні змагання, хенд-мейд, марш-кидків, гуртків якості тощо) |
| $0,25 > S_z \geq 0$ | Низька | Прийняття стратегічних кадрових рішень, переукомплектування |

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена обраний нами тому, що найбільше відповідає поставленим цілям, а також особливостям вихідних даних опитування. Коефіцієнт кореляції рангів використовується для оцінки якості зв'язку між двома сукупностями - у нашому випадку між ієрархіями ціннісно-мотиваційних орієнтацій двох респондентів. Кількість необхідних спостережень для визначення тісноти взаємозв'язку від 5 до 40 - у нашому випадку 8 ціннісно-мотиваційних рівнів. Також коефіцієнт кореляції рангів може набувати значення від -1 до +1, що свідчить про сильний негативний (зворотний) або сильний позитивний (прямий) зв'язок. Це, у свою чергу, дає нам можливість прогнозувати види взаємодії між різними типами трудової поведінки працівників та розробити рекомендації для безпосереднього керівника такого колективу щодо управління трудовою поведінкою працівників.

Практичне застосування авторської методики визначення ефективності командної взаємодії працівників на основі ціннісно-мотиваційної єдності з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності проходило у місяці червні 2014 р. у відокремленому підрозділі «Локомотивне депо N» ДП «Південна залізниця».

Аудиторією для пілотних випробувань стали локомотивні бригади, оскільки безпека, надійність та безперебійна цілодобова робота залізничного транспорту великою мірою залежить від професіоналізму та злагоджених дій локомотивних бригад, особистої сумісності її членів, які часто проводять на роботі пліч-о-пліч по 24 години на добу. Локомотивна бригада складається з двох працівників, закріплених один за одним – машиніста та помічника машиніста. У випадку захворювання або через інші причини може виникати необхідність заміни одного з членів бригад. Тому всі машиністи та їх помічники потрапляють у зону особистого контакту.

За допомогою розроблених автором анкет було опитано 12 респондентів – дві зміни, що обслуговують три локомотиви. Всі чоловіки у віці від 19 до 53 років з вищою та середньоспеціальною освітою. Для розрахунку середнього балу за кожним із восьми рівнів ціннісно-мотиваційних орієнтацій респондентів та визначення коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена було застосовано спеціальне програмне забезпечення SPSS Statistics 16.0.

Попередньо нами було проведено інтерв'ю із безпосередніми керівниками локомотивних бригад, машиністами-інструкторами (10 ос.), а також старшими майстрами / майстрами (23 ос.), що керують ремонтно-екіпірувальними бригадами депо. Їм було запропоновано «ізсередини» оцінити ефективність командної взаємодії у бригадах у балах: 0 найвищий бал (дуже добре, дуже часто, дуже злагоджено і т.д. в залежності від постановки питання), 0 - найнижчий бал (ніколи, зовсім не існує, зовсім не враховується і т.д.), 5 - щось середнє; 6, 7, 8, 9 - ближче до підвищення; 4, 3, 2, 1 - ближче до зменшення. Результати оцінки зображені на *рис. 3.17*.

В середньому відповіді керівників бригад збігаються і вказують на існування певних проблем у підпорядкованих їм колективах працівників та підкреслюють безумовну важливість впливу злагодженості дій в колективі на якість та своєчасність виконання поставлених завдань, чим було підтверджено необхідність подальших досліджень ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників та виявлення недоліків у їх командній взаємодії.

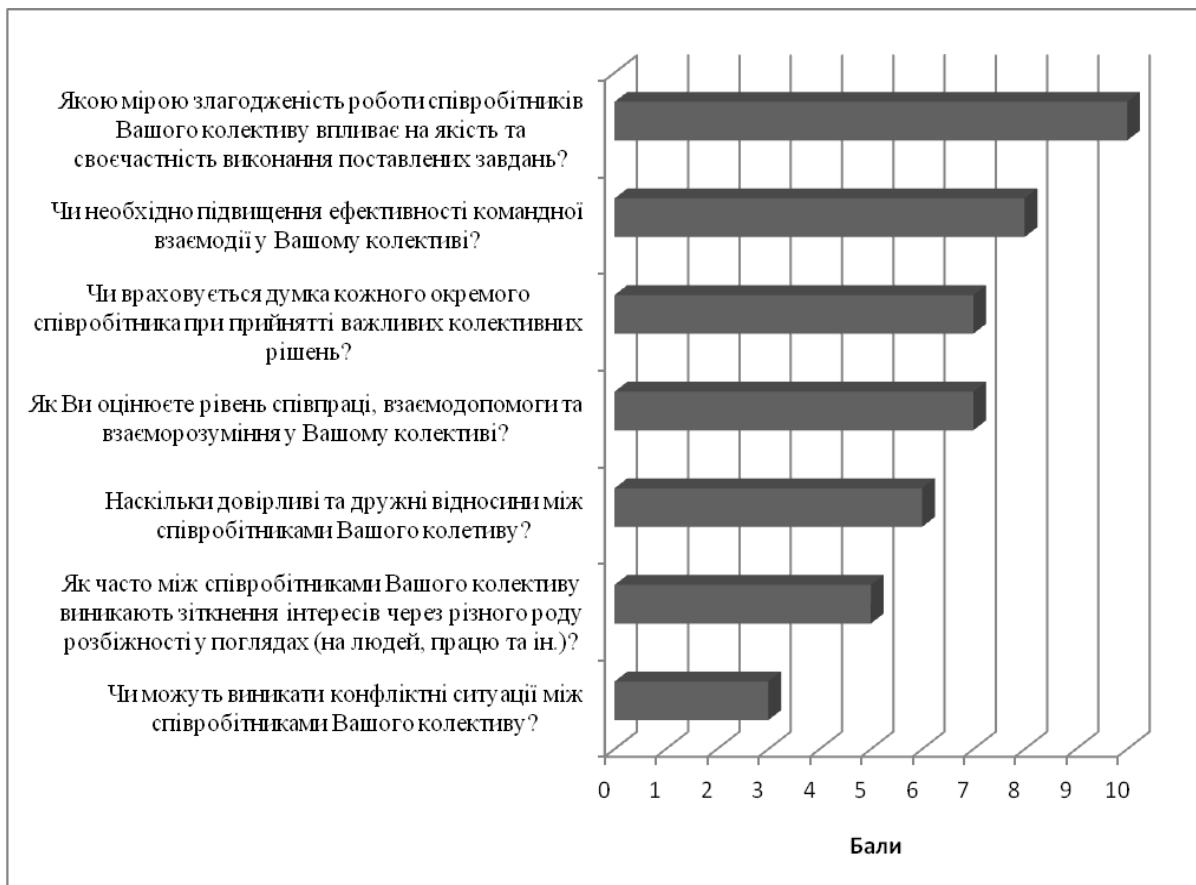


Рис. 3.17. Результати опитування машиністів-інструкторів та старших майстрів / майстрів бригад
Джерело: авторське опитування.

Результати проведеного дослідження відображені в табл. 3.18, де заливкою відмічені пари, що потрапляють до зони підтримки.

Таблиця 3.18
Визначення ефективності командної взаємодії між членами локомотивних бригад

| | | Машиністи (ТЧМ) | | | | | |
|----------------------------|-------|-----------------|-------|-------|-------|-------|------|
| | | ТЧМ1 | ТЧМ2 | ТЧМ3 | ТЧМ4 | ТЧМ5 | ТЧМ6 |
| Помічники машиніста (ТЧПМ) | ТЧПМ1 | 0,24 | 0,91 | 0,59 | -0,12 | 0,67 | 0,71 |
| | ТЧПМ2 | -0,17 | 0,50 | 0,72 | 0,29 | 0,31 | 0,21 |
| | ТЧПМ3 | -0,14 | 0,48 | 0,90 | 0,05 | 0,62 | 0,57 |
| | ТЧПМ4 | 0,29 | 0,05 | -0,25 | -0,29 | -0,07 | 0,12 |
| | ТЧПМ5 | -0,05 | -0,05 | 0,22 | -0,17 | -0,10 | 0,05 |
| | ТЧПМ6 | 0,17 | 0,83 | 0,77 | -0,52 | 0,98 | 0,98 |

За різновидом взаємодії в колективі спостерігається такий розподіл:

– між 10 парами можливий тісний дружній взаємозв'язок (*співробітництво* – спільна плідотворна співпраця для досягнення мети та *кооперація* – свідомо організована виробнича взаємодія між окремими особами в процесі праці для досягнення певного виробничого ефекту);

– між чотирма парами можливе *приспособництво* - зміна своїх поглядів, життєвих позицій відповідно до ситуації та конкретних людей, що можуть опинитися поряд, або переговори - пошук розумного компромісу при відчутному рівні протиріч, з урахуванням реальної ситуації;

– між шістьма парами можливе *домінування / примушення* – ситуація, в якій один працівник займає панівне становище, а інший вимушений з ним погоджуватися;

– між 16 парами можливе *суперництво* – взаємні намагання працівників перевершити, перемогти один одного, що може призвести до розгортання явної (конфлікт) або прихованої (хитрість, підлість) боротьби всередині пари.

Загальна питома вага попарних порівнянь між респондентами, що потрапляють у зону підтримки, становить близько 36 %, яка інтерпретується як незадовільна. Лише в 13 парах з 36 можливих взаємини можуть мати суто позитивний, дружній характер. Це свідчить про загальний незадовільний стан ефективності командної взаємодії між членами локомотивних бригад.

Особливу увагу безпосереднім керівникам, машиністам-інструкторам локомотивних бригад необхідно приділити підвищенню єдності працівників, формуванню спільного бачення, норм та правил в команді. Рекомендовано провести заходи щодо перепозиціонування ТЧМ1, ТЧМ4 та ТЧПМ4, ТЧПМ5.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є вирішення актуальної науково-практичної проблеми, яка полягає в розробленні методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо комплексного управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до парадигми домінуючого впливу на її формування, реалізацію та розвиток соціокультурних детермінант.

З результатів дослідження зроблено такі висновки:

1. Встановлено, що з середини ХХ ст. в західній економічній науці набув розвитку новий напрямок, який отримав назву «поведінкова економіка». Серед видів соціально-економічної поведінки особливу увагу привернула трудова поведінка. В сучасному вітчизняному менеджменті саме трудова поведінка стала актуальним напрямом досліджень. На основі узагальнення наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених виділено основні підходи до визначення сутності трудової поведінки. Запропоновано розглядати трудову поведінку з точки зору факторів її формування, головними з яких, відповідно до соціокультурного підходу, виступають цінності та потреби працівника і рівень розвитку особистості. Визначено, що трудова поведінка реалізується у соціально-економічних відносинах різних рівнів, має довгостроковий або короткостроковий види, підкреслено її характерні ознаки. Сформовано власне визначення категорії «управління трудовою поведінкою працівників». Встановлено, що для ефективного управління трудовою поведінкою обов'язковим є застосування та впровадження в практику освітньо-виховних і соціально-психологічних важелів управління.

2. Виявлено, що на трудову поведінку працівників впливає безліч факторів, які більшість вчених розподіляє на зовнішні та внутрішньоособистісні. Відсутнім є цілісне розуміння причин та передумов формування й розвитку ТП як явища. Тому запропоновано ієрархічну класифікацію факторів детермінації трудової поведінки працівників шляхом виділення рівнів: глобального – інформаційно-транскордонні фактори, локально-цивілізаційного – соціокультурні фактори, макrorівня – загальнодержавні фактори, мезорівня – галузеві фактори, мікрорівня – внутрішньоорганізаційні фактори, мінірівня – колективні фактори, нанорівня – внутрішньоособистісні фактори. Встановлено, що вирішальний вплив на процес формування та

реалізації трудової поведінки чинять фактори локально-цивілізаційного рівня. На основі опитувань, проведених міжнародними та всеукраїнськими центрами досліджень, виявлено тенденцію девальвації цінності праці в суспільній свідомості, руйнування моделі господарювання і праці, що склалася в умовах православної цивілізації, до якої історично належить Україна. Для поступового її відродження та досягнення максимальної соціально-економічної ефективності праці пошук методів управління трудовою поведінкою працівників запропоновано проводити із врахуванням соціокультурної ідентичності.

3. Відповідно до принципу соціокультурної ідентичності визначено сутність ефективної трудової поведінки. Автори розглядають її у взаємопов'язаному комплексі, як пряму – позитивний результат, який людина приносить країні, суспільству, підприємству, трудовому колективу, та зворотну – позитивний результат, який людина отримує для себе. Кожна з них повинна містити такі складові ефективності: духовно-моральну, соціальну, творчо-продуктивну, соціально-психологічну та техніко-економічну. Встановлено, що в процесі трудової діяльності працівники більшою мірою націлені на досягнення зворотної ефективності трудової поведінки, а підприємства залучають працівників для отримання прямої ефективності, тож виникає необхідність узгодження цих протиріч. Запропоновано механізм формування ефективної трудової поведінки через гармонізацію потреб працівника з цілями-цінностями підприємства.

4. Встановлено, що одним з прогресивних методів управління трудовою поведінкою є управління на основі її типологізації. Визначено сутність поняття «тип трудової поведінки». Відповідно до ієрархії потреб, що складена з урахуванням соціокультурної ідентичності, виділено вісім типів трудової поведінки: духовно-орієнтований, морально-орієнтований, суспільно-орієнтований, творчо-орієнтований, комунікативний, губристичний, акізитивний, пересторожливий. Це дозволить застосувати особистісний підхід в управлінні на основі вибору мотиваційних заходів, адекватних різним типам трудової поведінки працівників, здійснювати найм та розстановку кадрів з урахуванням особистісного фактора.

5. Встановлено, що на залізничному транспорті система управління трудовою поведінкою ще не сформована остаточно, тому її поточний стан можна охарактеризувати, лише аналізуючи традиційні

важелі управління, що відображують відповідні напрями кадрової політики галузі. В результаті аналізу встановлено, що найбільш істотні проблеми, які потребують вирішення та наукового опрацювання, зосереджені в соціально-економічних, освітньо-виховних та соціально-психологічних важелях управління трудовою поведінкою працівників: системі мотивації та оплати праці; системі оцінки, відбору та розстановки кадрів, яка безпосередньо пов'язана із системою навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Саме ці складові у найменшому ступені відповідають таким вимогам сучасного менеджменту, як застосування соціокультурного та особистісного підходів в управлінні; підвищення ролі керівника як наставника, архітектора, мотиватора змін; спрямованість працівників на виконання цілей підприємства поряд зі створенням на ньому умов праці, що відповідатимуть найбільш повному задоволенню потреб працівників, їх розвитку; справедливість та прозорість системи винагород тощо. На основі об'єднання існуючих важелів та методів управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту та розроблених методичних положень автора запропоновано модель комплексної системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту. Визначено цілі, завдання, функції та принципи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту.

6. Враховуючи існуючі недоліки у системі мотивації трудової поведінки працівників залізничного транспорту та відсутність таких методів її оцінки, які б враховували безпосередній вплив керівників на рівень задоволеності потреб працівників, розроблено методику та проведено оцінку ефективності мотивації трудової поведінки працівників на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності та з виділенням особистісного фактора керівника як самостійного мотиваційного чинника. Виявлено головні недоліки в мотиваційній політиці підприємств залізничного транспорту, що вимагають системних змін. Встановлено, що фактор активізації позитивного впливу керівників на мотивацію праці підлеглих є значним нематеріальним резервом підвищення ефективності трудової поведінки та, як наслідок, покращення роботи підприємств залізничного транспорту.

7. Встановлено, що діюча на підприємствах залізничного транспорту система підготовки, оцінки та відбору кадрів ґрунтується на вимогах, сформованих в Довідникові кваліфікаційних

характеристик професій працівників, тому має вузькоспеціалізований характер. Методи оцінки особистісних якостей (компетенцій) працівників застосовуються лише для топ-менеджменту, що знижує якість управління. Тому запропоновано доповнити існуючу систему оцінки та відбору кадрів моделлю ключових корпоративних компетенцій «7/13». Вона містить тринадцять визначених ключових корпоративних компетенцій, які спрямовані на реалізацію семи головних цілей-цінностей українських залізниць. Для її впровадження була розроблена методика оцінки рівня розвитку визначених ключових корпоративних компетенцій, що заснована на опитуванні працівників за розробленими автором анкетами. Її застосування сприятиме формуванню в Укрзалізниці цільової корпоративної культури, потужного кадрового складу, ефективних управлінських та виконавчих команд, які будуть відрізнятись не тільки високим рівнем професіоналізму, але й морально-етичною, творчою, соціальною спрямованістю.

8. Проведено апробацію методики на потенційних працівниках галузі (студентах-випускниках транспортних вузів). На основі застосування кластерного аналізу було виділено два типи ТП. Перший тип – *морально-орієнтований*, другий – *губристичний*. Це підтвердило валідність та придатність даної методики для застосування на підприємствах залізничного транспорту. Результати оцінки компетенцій можливо застосувати для поліпшення підготовки кадрів шляхом корегування навчальних програм – їх спрямування на розвиток необхідних компетенцій майбутніх фахівців транспортної галузі, а також при прийнятті на роботу. А для працівників галузі оцінка ключових корпоративних компетенцій є основою розробки рекомендацій щодо їх підтримки, навчання й розвитку та просування по службі.

9. З огляду на першочергову необхідність проведення якісних змін в системі мотивації трудової поведінки працівників залізничного транспорту запропоновано на основі комплексного підходу та з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності впровадження на залізничному транспорті України *корпоративної системи мотивації та оплати праці*. Розроблено методичні засади її формування, що включають:

а) застосування грейдингу для оновлення постійної частини заробітної плати, на основі оцінки цінності посад для підприємства за розробленими автором критеріями. Проведено грейдування посад

залізничної станції, що дозволило підвищити прозорість та справедливість нарахування заробітних плат;

б) впровадження каскадної системи преміювання на базі КРІ, з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності, яка встановлює безпосередній зв'язок між результативністю трудової поведінки працівників, що вимірюється за конкретними показниками чотирьох рівнів, та розміром їх заохочення. На прикладі локомотивного депо ТЧ-3 Основа розроблено КРІ для всіх керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;

в) застосування *BSC-підходу* в оцінці ефективності управлінського впливу вищого керівного складу та кадрових служб Укрзалізниці на трудову поведінку підлеглих. Для цього розроблено стратегічні карти та системи збалансованих показників ефективності з прив'язкою їх через інтегральну систему експертної бальної оцінки досягнень до системи мотивації праці;

г) впровадження додаткових корпоративних винагород за сприяння досягненню головних цілей-цінностей українських залізниць - система *Bonus «7/13»*. Сутність пропозиції полягає в мотивації працівників до підвищення рівня розвитку бажаних для роботи в галузі ККК, тому вона інтегрована із системою оцінки й підготовки кадрів.

10. Враховуючи поширення на залізничному транспорті бригадних форм організації праці та відсутність оцінки особистісної сумісності працівників, розроблено методику оцінки ефективності командної взаємодії працівників на основі ціннісно-мотиваційної єдності, яка заснована на діагностиці рівня вираженості вісьмох типів ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників. Для підтвердження доцільності застосування даної методики для виявлення недоліків у командній взаємодії малих робочих груп автором було проведено інтерв'ю із безпосередніми керівниками локомотивних бригад, машиністами-інструкторами, а також старшими майстрами і майстрами ремонтно-екіпірувальних цехів. Дану методику було апробовано у локомотивних бригадах депо. За результатами оцінки визначено, що ефективність командної взаємодії у бригадах незадовільна. Рекомендовано приділити увагу підвищенню єдності працівників, провести заходи щодо перепозиціонування членів бригад, які погіршують ситуацію в команді.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs / C. P. Alderfer // *Organizational, Behaviour and Human Performance*, vol. 4, issue 2, 1969. - P. 142–175.
2. Documentation of the World Values Surveys: 2010-214 wave [Electronic resource] – Mode of access: www.wvsevsdb.com
3. Hay Group – оцінка посад нового покоління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3060>
4. Herzberg F. I. One more time: How do you motivate employees? / F. I. Herzberg // *Harvard Business Review*. – 1987. - Vol. 65, Issue 5. - P. 109-120.
5. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind: monograph / G. Hofstede. – N.-Y. : McGraw-Hill Book Company, 1991. – 306 p.
6. Kaplan R., Norton D. P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies / R. Kaplan, D. P. Norton. – Boston, MA : Harvard Business Press, 2006. – 302 p.
7. Laibson D. Self-control and saving. Ph. D. Dissertation. Economic Department. Massachusetts Institute of Technology. – 1994 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.nyu.edu/econ/user/debraj/Papers/selfcontrol.pdf>
8. M. Doronina, A. Polubedova. Functional harmony of labour behaviour of the personnel / M. Doronina, A. Polubedova // *Економіка розвитку*. – №4 (64). – ХНЕУ, 2012 p. - С. 111-118.
9. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation / A. H. Maslow // *Psychological Review*. – 1943. – №50. – P. 370-396.
10. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization : Early Sociology of Management and Organizations / A. H. Maslow. The Macmillan Company, New York, 1933. - 197 p.
11. McClelland D. C., Winter D. G. Motivating economic achievement / D. C. McClelland, D. G. Winter. – New York: Free Press, 1969. - 409 p.
12. Network Rail Safety KPIs 2013/14 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.networkrail.co.uk/asp/4811.aspx>
13. Performance indicators and benchmarks for Railway subsector in Tanzania [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.sumatra.or.tz/index.php/component/>
14. Quarterly Reports. Key Performance Indicators [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.viarail.ca>

15. Schittenhelm B., Landex A. Danish Key Performance Indicators for Railway Timetables [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.trafikdage.dk/papers_2012/106_BerndSchittenhelm.pdf

16. Schomer K. How Culture Affects Motivation? [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.cmct.net/articles_culture_motivation.html

17. Simon H. A. Biographical [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/

18. Thomas W. I., Znaniecki F. W. The Polish Peasant in Europe and America / W. I. Thomas, F. W. Znaniecki. – New York : Dover Publications. Vols. 1–2, 1958. – 2250 p.

19. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: учебник для экономических специальностей ВУЗов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.

20. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua>

21. Аксютко И., Бойченко В. Грейдинг : путь к справедливому вознаграждению [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uppro.ru/library/personnel_management/wage_system/grading-metinvest.html

22. Андрощук С. Реформа мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.magistral-uz.com.ua/articles/reforma-motivacii.html>

23. Архимандрит Платон (Игумнов). Основные категории потребностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lib.eparhia-saratov.ru/books/09i/igumnov/igumnov1/30.html>

24. Асеева И. Н. Учет психологической совместимости сотрудников при комплектовании рабочих групп / И. Н. Асеева, Е. А. Сахарчук // Вестник Самарской гуманитарной академии. Сер. : Психология. – Вып. 2. – 2010. – С. 1–19.

25. Афонин А. С. Трудовое поведение / А. С. Афонин. – Киев : Украина, 1991. – 159 с.

26. Базалійська Н. П. Контролінг як інноваційна комплексна система управління трудовою поведінкою робітників на підприємстві / Н. П. Базалійська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014. № 2(8). – С. 402-408.

27. Базалійська Н. П. Методологічні основи формування поведінкової моделі управління персоналом підприємства / Н. П. Базалійська // Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. – 2013. – № 4 (41). – С. 100-105.

28. Базалійська Н. П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління підприємством / Н. П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, Т. 1. – С. 152-155.

29. Байденко В. И. Концептуальная модель государственных образовательных стандартов в компетентностном формате / В. И. Байденко // Материалы ко второму заседанию методологического семинара. – М., 2004. - 22 с.

30. Берг А. Л. Совершенствование механизма управления трудовым поведением персонала на промышленном предприятии: автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н. : спец. 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) / А. Л. Берг. – Краснодар, 2007. – 23 с.

31. Берг А. Л. Оценка трудового поведения управленческого персонала / А. Л. Берг // Экономика: теория и практика, 2006. – № 2 (11). С. 65-66.

32. Бердута В. Формула кадрового успіху [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.magistral-uz.com.ua/articles/formula-kadrovogo-uspihu.html>

33. Бобнева М. И. Социальные нормы и регуляция поведения / М. И. Бобнева. – М. : Наука, 1978. – 311 с.

34. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці : проблеми теорії та практики / Богиня Д. П., Семикіна М. В. - Київ: «Штурм», 2003. – 382 с.

35. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 3-тє вид. — К. : Знання-Прес, 2002. – 387 с.

36. Болдырева Р. Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» / Р. Ю. Болдырева, Ф. А. Мосин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки, 2011. № 1-2. – С. 28-32.

37. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения: монография / М. Вебер; пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с. — (Социологич. мысль Запада). – С. 43-271.

38. Верховин В. И. Содержание, структура и функции трудового поведения / В. И. Верховин // Социологические исследования, № 11. – С. 25-36.

39. Ветошкин А. П. Духовно-нравственная экономика : монография / А. П. Ветошкин, Н. А. Каратеева, А. М. Миняйло. – Екатеринбург: Издательство УрГУ, 2008. – 702 с.

40. Волков Ю. Е. Социология труда / Ю. Е. Волков. – М. : Издательский дом «Атис», 2009. – 536 с.

41. Волковицкая Г. А. Управление трудовым поведением на основе концепции социального обмена / Г. А. Волковицкая // Вестник ВГУ. Серия : Экономика и управление, 2012. – № 2. – С. 119-126.

42. Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://war.uz.gov.ua/?m=policy.galuz_/ugoda&lng=ru

43. Геращенко І. О. Особливості застосування системи грейдингу на підприємствах України / І. О. Геращенко // Экономика и управление. – № 5, 2012. С. 137-144.

44. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – № 2, 2005. – С. 53-62.

45. Гетьманенко О. В. Особливості системи стимулів праці та мотиваційних процесів у залізничній галузі в період трансформації економіки України / О. В. Гетьманенко // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. – 2008. – № 22. – С. 194–197.

46. Гладка О. І. Формування маркетингу персоналу на автотранспортних підприємствах : автореферат дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. : спец. 08.00.04 / О. І. Гладка. – Харків, 2014. – 20 с.

47. Гольников Р. В. Ценностные детерминанты формирования руководителем управленческой команды: автореферат дис. на соискание ученой степени к. п. н. : спец. 19.00.13 – Психология развития, акмеология / Р. В. Гольников. – М., 2000. – 25 с.

48. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.

49. Гумилёв Л. Н. Этногенез и биосфера Земли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bim-bad.ru/docs/gumiljov_lev_ethnogenesis.pdf

50. Гундаров И. А. Как заставить власть быть нравственной (проблемы социальной эргономики) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://old.problemanalysis.ru/netcat_files/385/96/h_28a27400f0c2058408a45a0108513fa6

51. Даль В. И. Пословицы и поговорки русского народа / В. И. Даль. – М. : Эксмо-Пресс, 2000. – 343 с.

52. Данилевский Н. Я. Россия и Европа : Взгляд на культурные и политические отношения Славянского мира к Германо-Романскому / Н. Я. Данилевский. – М. : Мысль, 1991. – 358 с.

53. Даниленко П. С. Реформа системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/24/Pavel_MSU@pochta.ru.doc.pdf

54. Дворецька Г. В. Соціологія: навч. посібник. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. / Г. В. Дворецька. - К. : КНЕУ, 2002. – 472 с.

55. Денисова А. В. Система ключевых стратегических показателей эффективности службы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-klyuchevyh-strategicheskikh-poka/zateley-ssp-effektivnosti-sluzhby-upravleniya>

56. Державна адміністрація залізничного транспорту України. Збірник відомчих нормативно-правових документів з кадрових питань. Випуск 2. – Київ: Бібліотека кадрового працівника, 2002. – 399 с.

57. Державна адміністрація залізничного транспорту України. Збірник відомчих нормативно-правових документів з кадрових питань. Випуск 3. – Київ: Бібліотека кадрового працівника, 2006. – 229 с.

58. Дикань В. Л. Відтворення людського капіталу підприємств залізничного транспорту / В. Л. Дикань, Н. М. Корольова // Економіка : проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – № 253. Т.1. – С. 157-165.

59. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: Підручник / За ред. В. Л. Диканя. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 547 с.

60. Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник / В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Т. Г. Сухорукова. - Харків: УкрДАЗТ, 2012. - 275 с.

61. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз [та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

62. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 66 «Залізничний транспорт і метрополітен». Частина 1 «Керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uazakon.com/big/text252/pg1.htm>

63. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 66 «Залізничний транспорт і метрополітен». Частина 2 «Робітники» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uazakon.com/big/text483/pg1.htm>

64. Доронина М. С. Гуманизация экономической теории в работах нобелевских лауреатов / М. С. Доронина, А. В. Доронин // Экономика : проблемы теории та практики. 2009. – Вип. 256. – С. 1317-1324.

65. Доронина М. С. Д. Технология социально-экономических научных исследований (схемы и примеры) / М. С. Доронина, Д. Г. Михайленко, А. А. Полубедова, под общ. ред. М. С. Дорониной // Учебное пособие. – 4-е изд., доп. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2013. – 170 с.

66. Доронина М. С. Управление мотивацией : науч. изд. / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 238 с.

67. Доронина М.С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства: монографія. / М. С. Доронина. – Харків : ХНЕДУ, 2002. – 432с.

68. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А. В. Доронін. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2008. – 320 с.

69. Доронін А. В. Управління поведінкою персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації капіталу : автореф. дис ... д. е. н.: 08.00.04 / А. В. Доронін. – Луганськ, 2009. – 33 с.

70. Дороніна М. С. Ментальний чинник колективного трудового потенціалу : монографія / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, Т. В. Голубева; Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Х., 2013. – 243 с.

71. Дороніна М. С., Ковальова В. І. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект: монографія / Харківський національний економічний ун-т. – Х. : [АДВА], 2009. – 283с.

72. Друкер П. Труд и управление в современном мире / П. Друкер // США : экономика, политика, идеология. – 1993. – № 5. – С. 106-115.

73. Ейтутіс Д. Г. Мотивація персоналу підприємств транспорту на базі КРІ / Д. Г. Ейтутіс, О. А. Мельникова, С. О. Крищенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління . – 2013. – Вип. 25. – С. 102-110.

74. Євсєєва О. О. Удосконалювання системи стимулювання ефективної роботи колективів підприємств залізничного транспорту: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н. : спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / О.О. Євсєєва. – Харків, 2004. – 25 с.

75. Єрмолаєв А. Культурні практики і культурна політика. Актуальні питання соціокультурної модернізації в Україні. Аналітична доповідь / А. Єрмолаєв, О. Левцун, О. Мельничук,

В. Щербина [Електронний ресурс]. - Режим доступу: // www.kultura.pl.ua/kulturna-praktika-i-kulturna

76. Єрофєєнко Л. В. Специфіка системи оплати праці на залізничному транспорті / Л. В. Єрофєєнко // Право і безпека. – 2009. – № 5. – С.44-47.

77. Жулина Е. Г., Иванова Н. А. Экономика и социология труда / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2009. – 224 с.

78. Задорожный Г. В. О нравственной константе антропного принципа и государстве гармонии как насущном проекте спасения-служения-возрождения украинской нации / Г.В. Задорожный. – Социальная экономика. – 2011. – Вып. 2. – С. 83 - 100.

79. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>

80. Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после : Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 485 с.

81. Зеер Э. Ф. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования / Э.Ф. Зеер, Э. Сыманюк // Высшее образование в России, 2005. – № 4. – С. 23-29.

82. Зимняя И. А. Компетентностный подход в образовании (методолого-теоретический аспект / И. А. Зимняя // Материалы XV Всероссийской научно-методической конференции «Проблемы качества образования». Кн.2. - С. 5-26.

83. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.

84. Исаев В. А. Образование взрослых : компетентностный подход / В. А. Исаев, В. И. Воротилов. – СПб., 2005. – 91 с.

85. Іващенко М. В. Економічна поведінка як чинник інституціональних перетворень : монографія / М. В. Іващенко. – К. : УБС НБУ, 2012. – 211 с.

86. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія / Л. Л. Калініченко. – Х. : УкрДАЗТ, 2012. – 420 с.

87. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Харьков : Гуманитарный центр, 2005. – 632 с.

88. Клименко А. В., Румынина В. В. Обществознание: уч. пос. / А. В. Клименко, В. В. Румынина. – М. : Дрофа, 2004. – 480 с.

89. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. – Вид. 2-ге, без змін / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

90. Компаниец В. В. Формирование трудового потенциала предприятия через обучение и подбор кадров / В. В. Компаниец, В. В. Полевая // Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку : матеріали Всеукр. заочної наук.-практ. конф. (м. Харків, 22-25 жовтня 2013 р.) – Харків : УПА, 2013. – С. 208-210.

91. Компаниец В.В. Ценность труда: идеал и реальность, угрозы и перспективы / В.В. Компаниец // Соціально–трудова відносини : теорія та практика : зб. наук. праць. – 2013. – № 2(6). – С. 23 - 29.

92. Компанієць В. В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – № 39. – С. 236-239.

93. Компанієць В. В. Впровадження компетентнісного підходу у систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2013. – № 44. – С. 46-53.

94. Компанієць В. В. Ефективна трудова поведінка: сутність, умови формування, підходи до оцінювання / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2014. – № 45. – С. 290-294.

95. Компанієць В. В. Система мотивації та оплати праці на залізничному транспорті (проблеми та перспективи) / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2014. – Вип. 28. – С. 43-53.

96. Компанієць В. В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті : концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В. В. Компанієць // Залізничний транспорт України. – 2009. – № 3. – С. 42–47.

97. Компанієць В. В. Управління з фокусом на особистість як умова розвитку підприємства: соціокультурний аспект / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 22 листопада 2013 р.). – Харків : Академія внутрішніх військ МВС України, 2013. – С. 131-132.

98. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В. В. Компанієць. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

99. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина I. Розвиток соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Духовно-моральна соціально-економічна система : монографія / В. В. Компанієць. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

100. Компетентностный подход в подготовке кадров в области гуманитарных технологий / под ред. В. Г. Зарубина, Л. А. Громовой. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. – 224 с.

101. Коппель О. А., Пархомчук О. С. Міжнародні системи. Світова політика / О. А. Коппель, О. С. Пархомчук. – К. : ФАДА, ЛТД, 2001. – 224 с.

102. Кочеткова А. И. Социокультурные характеристики современного молодого российского работника / А. И. Кочеткова // Сорокинские чтения «Будущее России стратегии развития» декабрь 2005 г. – М. : Альфа-М, 2005. – С. 35-38.

103. Кочнев А. BSC, KPI ... : заплутали в трех буквах! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://balanced-scorecard.ru/kpi/bsc-kpi>

104. Криворучко О. М. Сучасне розуміння стратегій управління персоналом підприємства / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2009. – Вип. 13. – С. 69-77.

105. Крижанівська В. Західноєвропейські історики про хід історичного розвитку: А. Тойнбі / В. Крижанівська // Історія в школі. – 1996. – № 2.

106. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Теоретичний підхід до проблем мотивації персоналу на залізничному транспорті / В. І. Куделя, В.Г. Яковенко // Вісник економіки транспорту та промисловості. – № 44, 2013. – С. 273-275.

107. Кулькова И. А. Оценка активности трудового поведения человека в период поиска работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.erej.ru/Articles/2007/Kulkova.pdf>

108. Кулькова И. А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации : автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н.: спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / И. А. Кулькова. – Ижевск, 2009. – 47 с.

109. Лapidус Б. М. Корпоративний університет ОАО «РЖД» / Б. М. Лapidус // Железнодорожный транспорт. – 2009. – №5. – С. 40-48.

110. Леонтьев К. Н. Византизм и славянство [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://dugward.ru/library/leontjev/leontjev_vizantizm_i_slavyanstvo.html

111. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. М. : Наука, 1984. – 226 с.
112. Лукашевич М. П. Соціологія праці / М. П. Лукашевич. – К. : Либідь, 2004. – 440 с.
113. Ляшенко, І. О. Мотивація праці на залізничному транспорті в умовах його реформування / І. О. Ляшенко, М. П. Сначов // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – Д., 2011. – Вип. 2 : Проблеми економіки транспорту. – С. 48-55.
114. Магомедова М. З. Социокультурная идентичность в условиях трансформирующегося общества / М. З. Магомедова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1 : Регионоведение : философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология, 2013. – №4 (130). – С. 1-6.
115. Малыхин М. Репутация примерного семьянина повышает капитализацию топ-менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vedomosti.ru/career/news/9071361/zhenitsya_mozhno_edinozhdy
116. Мельник В. Р. Нормирование труда как инструмент регулирования уровня стресса в организации : автореф. дис. на соискание ученой степени к.э.н. : спец. 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / В. Р. Мельник. – Москва, 2007. – 23 с.
117. Мельников И. Кадровик: типовые положения и должностные инструкции / И. Мельников. – М. : ООО «ЛитРес», 2013. – 142 с.
118. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 360 с.
119. Методическое пособие по применению грейдинговой системы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-portal.ru/pages/hrm/grademet.php>
120. Методичні вказівки по професійному психофізіологічному добору й супроводу професійної діяльності осіб диспетчерсько-операторської групи господарства перевезень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zalp.org.ua/content/blogcategory/87/198/lang_ukrainian/
121. Мінінфраструктури розпочинає пошук кандидатів на посади керівників Укрзалізниці, аеропортів «Бориспіль» та «Львів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mtu.gov.ua/repository/47243/file/Opys%20Kryteriiv%20Otcinky.pdf>
122. Мостовая Е. Б. Экономическое поведение: анализ и прогноз / Е. Б. Мостовая. Новосибирск, 1994. – 132 с.

123. Мухіна О. О. Управління поведінкою трудового колективу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>
124. Назаренко І. Л. Напрямок удосконалення системи мотивації персонала залізничного транспорту в умовах кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-187291.html?page=34>
125. Назаров И. В. Свобода против закона: цивилизация на весах спасения / И. В. Назаров. – Киев. : ПАРАПАН, 2008. – 224 с.
126. Наказ 171-Ц від 12.03.2009 Про вдосконалення організації заробітної плати і введення нових тарифних ставок та посадових окладів працівників залізничного транспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zalp.org.ua/bb3/viewtopic.php?p=4253>
127. Настройка образовательных структур в Европе. Вклад университетов в Болонский процесс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bolognackg.net/doc/Tuning%20Universities.pdf>
128. Новікова О. Ф. Управління людським та соціальним розвитком у регіонах України : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Л. В. Шаульська [та ін.]. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. – 488 с.
129. Озерникова Т. Г. Корпоративная система мотивации персонала / Т. Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда, 2005. – № 4. – С. 2-11.
130. Олейникова О. Н. Разработка модульных программ, основанных на компетенциях: учебное пособие. / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева, Ю. В. Коновалова, Е. В. Сартакова. – М. : Альфа-М, 2005. – 160 с.
131. Организационное поведение / Под ред. Латфуллина Г. Р., Громовой О. Н. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с.
132. Ошибки при составлении должностных инструкций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ua/content/oshibki-pri-sostavlenii-dolzhnostnykh-instruktsii>
133. Павленко Ю. Історія світової цивілізації: Соціокультурний розвиток людства : Навч. посібник. Вид. 2-ге стереотип / Відп. ред. та автор вст. слова С. Кримський – К. : Либідь, 2000. – 360 с.
134. Павлюченко О. Удар грейдом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://betapress.ru/library/assessment-507.html>
135. Паршина В. С., Гусев А. А. Методические особенности компетентностной оценки соответствия руководителей транспортной отрасли требованиям должности / В. С. Першина, А. А. Гусев // Экономика железных дорог. – №6, 2013. – С. 44-56.

136. Пахомов Ю. Н. Пути и перепутья современной цивилизации / Ю. Н. Пахомов, С. Б. Крымский, Ю. В. Павленко. – М.: Международный деловой центр, 1998, - 423 с.

137. Педагогический энциклопедический словарь / под ред. Б. М. Бим-Бад. – М. : Большая российская энциклопедия, 2002. – 528 с.

138. Перфильева Ю. В., Кравцова Л. И. Особенности трудового поведения персонала на предприятиях Китая / Ю. В. Перфильева, Л. И. Кравцова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2012. – № 2. – С. 96-99.

139. Петров Е. В. Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/human/section_45/article_2708/

140. Пилипенко В. Є. Соціальна регуляція трудової поведінки (соціологічний аналіз) / В. Є. Пилипенко. – К. : Наукова Думка, 1993. – 273 с.

141. План заходів Укрзалізниці на 2013—2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010—2019 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.magistral-uz.com>

142. Платонов О. А. Экономика русской цивилизации / О. А. Платонов. – Институт русской цивилизации. – М., 2008. – 800 с.

143. Полевая В. В. Компетентность управленцев железнодорожного транспорта в области мотивации персонала / В. В. Полевая // Человек и транспорт. Эффективность. Безопасность. Эргономика: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (г. Санкт-Петербург, 15–18 сентября 2014 г.). – СПб. : ПГУПС, 2014. – С. 120-124.

144. Положення про встановлення та виплату диференційованої надбавки за високу професійну майстерність для робітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gua.convdocs.org/docs/5934/index-132447.html>

145. Положення про порядок виплати надбавки за вислугу років працівникам підприємств і організацій залізничного транспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vppz.org/normativnye-akty/11-vyplata-nadbavky-za-vyslugu>

146. Положення про порядок та умови присвоєння звання «Майстер 1, 2 класу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakony.com.ua/lawbase/sedcontent.html?id=4716&p=1>

147. Положення про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vppz.org/normativnye-akty/35-prikaz-171c>

148. Полубєдова А. О. Формування управлінського впливу на трудову поведінку персоналу: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А. О. Полубєдова. – ХНЕУ. – Харків, 2013. – 21 с.

149. Польова В. В. Важелі управління трудовою поведінкою працівників / В. В. Польова // Актуальні питання теорії та практики менеджменту : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Луганськ, 20 березня 2014 р.). – Луганськ : Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2014. – С. 159-161.

150. Польова В. В. Важелі управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту - реалії та перспективи / В. В. Польова // *Nastolení moderní vědy.: materiály X mezinárodní vědecko-praktická konference (Praha, 27 září – 05 října)*. – Praha, Česká Republika, 2014. – Díl 2. Ekonomické vědy. – S. 14-16.

151. Польова В. В. Впровадження корпоративної системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті України / В. В. Польова // Питання сучасної науки та освіти: матеріали X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 29–31 липня 2014 р.). – К. : Інститут наукового прогнозування, 2014. – Ч. 1. – С. 53-59.

152. Польова В. В. Забезпечення якісної підготовки кадрів залізничного транспорту за рахунок створення Корпоративного університету Укрзалізниці / В. В. Польова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць. – Одеса : ОНМУ, 2014. – Вип. 2 (47). – С 62-81.

153. Польова В. В. Збалансована система показників ефективності – світовий досвід та рекомендації щодо застосування на залізничному транспорті України / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕДУТ, 2014. – Вип. 29. – С. 236-240.

154. Польова В. В. Класифікація типів трудової поведінки персоналу / В. В. Польова // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів та студентів (м. Рівне, 18-19 квітня 2013 р.). – Рівне: НУВГП, 2013. – С. 212-214.

155. Польова В. В. Ключові показники ефективності у системі мотивації трудової поведінки працівників структурних підрозділів залізничного транспорту / В. В. Польова // Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання: матеріали V міжнародної науково-практичної

конференції (м. Харків, 27 листопада 2014 р.). – Харків : НАНГУ. – С. 148-153.

156. Польова В. В. Комплектування та управління бригадами на підприємствах залізничного транспорту / В. В. Польова // Проблеми і перспективи розвитку транспорту : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених (м. Одеса, 18 квітня 2014 р.). – Одеса : ОНМУ, 2014. – С. 79-81.

157. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польова // Економіка. Управління. Інновації [Електронне наукове фахове видання]. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – № 1. - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf

158. Польова В. В. Основи формування ефективних соціально-трудова відносин / В. В. Польова // Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18 березня 2014 р.). – Харків: Академія внутрішніх військ МВС України, 2014. – С. 114-116.

159. Польова В. В. Особистісний фактор керівника в мотивації трудової поведінки працівників / В. В. Польова // Наука і вища освіта: тези доповідей XXII Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених (м. Запоріжжя, 18 квітня 2014 р.). – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 322-323.

160. Польова В. В. Особливості мотиваційного управління в умовах розвитку міжнародних транспортних коридорів / В. В. Польова // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 5-7 червня 2013 р.). – Харків : УкрДАЗТ, 2013. – С. 25.

161. Польова В. В. Особливості мотивації трудової діяльності українців: ідеал та реальність / В. В. Польова // Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності : зб. наук. праць V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Жовті Води, 4-5 квітня 2013 р.). – Дніпропетровськ: Інститут підприємництва «Стратегія», 2013. – Т. 3 «Економіка праці». – С. 54-57.

162. Польова В. В. Особливості ставлення до праці та мотивації трудової діяльності у різних соціокультурних системах / В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2013. – № 42. Спецвипуск. – С. 420-429.

163. Польова В. В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2014. – Вип. 27. – С. 134-145.

164. Польова В. В. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок оптимізації кадрового складу / В. В. Польова // Бізнес Інформ. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – Вип. 7. – С. 353-358.

165. Польова В. В. Підвищення ефективності роботи підприємств залізничного транспорту через управління трудовою поведінкою персоналу / В. В. Польова // Проблеми і перспективи розвитку транспорту : технологія, управління, економіка, логістика, право: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених (м. Одеса, 19 квітня 2013 р.). – Одеса : ОНМУ, 2013. – С. 179-182.

166. Польова В. В. Теоретичні аспекти дослідження трудової поведінки персоналу / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2012. – Вип. 21-22. – Ч. 2. – С. 285-298.

167. Польова В. В. Типи трудової поведінки працівників / В. В. Польова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – № 6. – Т. 1. – С. 59-65.

168. Польова В. В. Типи трудової поведінки працівників у розрізі різних організаційних культур / В. В. Польова // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики: матеріали X Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Харків, 5-7 червня 2014 р.). – Харків : УкрДАЗТ, 2014. – С. 125-126.

169. Польова В. В. Управління системою мотивації трудової поведінки працівників локомотивного господарства / В. В. Польова // Науковий огляд. – К. : Інститут наукового прогнозування, 2014. – № 6 (7). – С. 45-56.

170. Польова В. В. Щодо якості роботи кадрових служб / В. В. Польова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2014. – Вип. 1 (7). – С. 390-396.

171. Полянина А. К. Управление мотивацией трудового поведения работников в условиях современной России: автореферат дис. на соискание ученой степени к. соц. н.: спец. 22.00.08 – Социология управления / А. К. Полянина. – Москва, 2009. – 23 с.

172. Попов А. В. Региональные особенности трудового поведения населения / А.В. Попов // Проблемы развития территории. – 2012. – № 3. – С. 76-92.

173. Попов А. В. Типология работников как инструмент управления трудовым поведением / А.В. Попов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз, 2013. – № 1. – С. 162-175.

174. Попова И. М. Сознание и трудовая деятельность (ценностные аспекты сознания, вербальное и фактическое поведение в сфере труда) / И. М. Попова, В. Б. Моин, М. Б. Кунявский. – Одесса : Вища школа, 1985. – 236 с.

175. Постанова КМУ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-p>

176. Постанова КМУ Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mtu.gov.ua/uk/law_wd/35906.html

177. Распоряжение О введении ключевых показателей эффективности деятельности Дирекции по ремонту тягового подвижного состава - филиала ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://jd-doc.ru/2009/dekabr-2009/7107-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-18-12-2009-n-2624r>

178. Рогов М. Г. Ценности и мотивы личности в системе непрерывного профессионального образования : диссертация на соискание ученой степени д. п. н. : спец. 19.00.05 – Социальная психология / М. Г. Рогов. – Казань, 1999. – 347 с.

179. Розпорядження КМУ Про схвалення Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukraine.uapravo.net/data/base02/ukr02442.htm>

180. Розпорядження КМУ Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-p>

181. Ромашов О. В. Социология труда: Учеб. Пособие / О. В. Ромашов. – М. : Гардарики, 2003. – С. 129.

182. Ручка А. А., Сакада Н. А. Стимулювання і мотивація праці на промисловому підприємстві / А. А. Ручка, Н. А. Сакада. – К. : Наукова Думка, 1988. – 223 с.

183. Рымарева А. С. Влияние национальных и религиозных особенностей среды хозяйствования на формирование модели экономического поведения / А. С. Рымарева // Проблемы современной экономики. – СПб, 2007. – №2. – С. 416 – 420.

184. Рябов В. Б. Команда как организация с эффективной корпоративной культурой / В. Б. Рябов // Методы исследования психологических структур и их динамики. – Вып. 3. – М., 2005. – С. 70–88.

185. Самсонкин В. Н. Психологическое сопровождение деятельности работников железнодорожного транспорта Украины / В. Н. Самсонкин, З. П. Мазуренко // *Problemy Kolejnictwa*. – №2. Том 57. – №2. № 158. – 2013. – S. 111-119.
186. Саратов С. Переменная от успеха / С. Саратов // Ежедневная транспортная газета «Гудок». – 2011. – № 124. – С. 4.
187. Сасіна Л. О. Методичні підходи до розроблення програми мотивації праці персоналу підприємства / Л. О. Сасіна, В. М. Лугова // *Економіка розвитку*. – 2005. – № 2(34). – С. 44 – 45.
188. Свердлов В. Система подготовки кадров требует корректировки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.magistral-uz.com.ua/articles/sistema-podgotovki-kadrov-trebuuet-korrektirovki.html>
189. Свирина Л. Н. Вопросы кадрового обеспечения модернизации и технологического развития производства: международный, российский и украинский опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://innclub.info/wp-content/uploads/2014/02/свирина.doc>
190. Свод корпоративных принципов НПО «МИР» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mir-omsk.ru/about/corporate-culture/russian-way.html>
191. Семенова В. Н. Технологии управления трудовым потенциалом / В. Н. Семенова // *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. – 2009. - №146. – С. 58-61.
192. Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты: монография / О. К. Слинкова. – Братск : БрГУ, 2005. – 193 с.
193. Слипачук С. Система грейдов [Текст]/ С. Слипачук // *Зарботная плата*. — 2007. — № 8. — С. 25—35.
194. Смакота В. В. Экономика - явление духовное?! / В. В. Смакота. - К. : Наукова думка, 2012. – 198 с.
195. Смирнов В. А. Социальная активность советских рабочих / В. А. Смирнов. – М., 1979. – 150 с.
196. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
197. Сорокин П. А. Современные социологические теории / Сравнительное изучение цивилизаций. Хрестоматия. – М. : Аспект-пресс, 1998. – С. 43.

198. Сотый год (Centesimus annus). Социальная энциклика Иоанна Павла II [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ioannpavel.ru/wp-content/uploads/2010/05/Centesimus-annus.pdf>
199. Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / : пер. с англ. – М. : Издательство ГИППО, 2010. – 384 с.
200. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. Пособие для вузов / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 412 с.
201. Список лауреатів Нобелівської премії з економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uk.wikipedia.org/wiki/Список_лауреатів_Нобелівської_премії_з_економіки
202. Статистичний щорічник України за 2013 рік. Державна служба статистики України / За редакцією О. Г. Осауленка. – К., 2014. – 534 с.
203. Стеблянский Н. В. Построение корпоративной системы бизнес-образования топ-менеджмента в ОАО «РЖД» на базе Корпоративного университета на основе компетентностного подхода [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.conf-edu.ru/docs/Stebljanskij%20N.V.%20Postroenie%20jeffektivnoj%20sistemy%20biznes-obrazovanija.pdf>
204. Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://scbist.com/scb/uploaded/raspor-rzd/270-ot-6-avgusta-2012-g-n-1598r-1.htm>
205. Сулакшин С. С. Количественная теория цивилизационогенеза и локальных цивилизаций : монография / С. С. Сулакшин. – М. : Научный эксперт, 2013. – 176 с.
206. Темницкий А. Л. Теоретико-методологические подходы к исследованию трудового поведения / А. Л. Темницкий // Социологические исследования. – 2007. – № 6. – С. 60-71.
207. Теория государства и права / Под ред. Алексеева С. С. – М. : Норма, 2005. – 496 с.
208. Технологии командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект-Пресс, 2008. – 320 с.
209. Титарчук М. О. Трудова поведінка особистості як підприємницька діяльність : соціально-філософський аналіз : автореферат дис. ... кандидата філософських наук : 09.00.03 / М. О. Титарчук; Південноукр. держ. пед. ун-т (м. Одеса) ім. К.Д. Ушинського. – О., 2004. – 20 с.

210. Тойнби А. Дж. Исследование истории: В 3 т. / Пер. с англ., вступ. статья и комментарии К. Я. Кожурина. — СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та : «Издательство Олега Абышко», 2006. — 1333 с.
211. Токмакова І. В. Мотивація трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту в умовах реформування / І. В. Токмакова // Вісник економіки транспорту та промисловості. — № 44, 2013. — С. 286-289.
212. Толстова А. В. Програма молодіжної політики залізниці - основа залучення молодих фахівців та їх адаптації на залізницях України / А. В. Толстова, М. П. Шершень // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013. — № 42. — С. 179-182.
213. Троцкий А. Р. Проблемы типологии работников и их трудового поведения [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.nmk.ulstu.ru/index.php?tezis=203&item=1&god=2007>
214. Тюхтенко Н. А. Мотиваційні аспекти функціонування управлінського персоналу підприємства / Н. А. Тюхтенко // Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал. — №2 (31). — Херсон, МУБіП, 2013. — С.280-284.
215. Тюхтенко Н. А. Управлінські аспекти трудової поведінки в системі кадрового менеджменту підприємства / Н. А. Тюхтенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції, 2014. — №3. — С. 104-111.
216. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
217. Управление персоналом организации / Под редакцией Кибанова А. Я. 4-е изд., доп. и перераб. — М. : 2010. — 695 с.
218. Управление персоналом промышленных предприятий: концепции, механизмы, модели и методы : монография / Р. Н. Лепа, Е. А. Руссиян, Е. Н. Абаева, С. Н. Омельченко // НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Л. : ПП «Видавництво «БОНА», 2014. — 387 с.
219. Ушакова С. Н. Социальная мобилизация как системная характеристика советского общества / С. Н. Ушакова // Исторические исследования в Сибири: проблемы и перспективы. Сб. материалов II региональной молодежной научной конференции. Институт истории СО РАН. Новосибирск, 2008. — С. 205-212.
220. Федоров И. В., Новикова М. А. Экономическая социология / И. В. Федоров, М. А. Новикова. М. : МАДИ ГТУ, 2008. — 312 с.
221. Федоровский А. П. Социокультурная идентичность в современной социальной теории / А. П. Федоровский // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1 : Регионоведение : философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология, 2011. — № 4. С. 1-4.

222. Фишман С. М. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrfaq.ru>
223. Фишман С. М. Факторы, определяющие поведение человека в организации. Типология трудового поведения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrfaq.ru>
224. Фонотов А. Г. Россия : от мобилизационного общества к инновационному / А. Г. Фонотов. – М., 1993. – 272 с.
225. Хайлова Л. А. Конфессиональное отношение к труду: социально-философский анализ : автореферат диссертации на соискание ученой степени к.ф.н.: 09.00.11 / Л. А. Хайлова. – М., 2008. – 26 с.
226. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2003. – 603 с.
227. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования / А. В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58-64.
228. Центр Разумкова. Соціологічне опитування: що потрібно для щастя в першу чергу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://razumkov.org.ua/ukr/poll.php?poll_id=356
229. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
230. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>
231. Шадриков В. Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности / В. Д. Шадриков // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Сер. Психология. – № 1. – 2006. – С. 15-21.
232. Шайгородський Ю. Ж. Цінності як детермінанти суспільного розвитку / Ю. Ж. Шайгородський // Сучасна українська політика. – К. : Центр соціальних комунікацій, 2012. – Вип. №26. – С. 219–228.
233. Шаталова Н. И. Деформации трудового поведения работника / Н. И. Шаталова // СОЦИС. – 2000. – №7. – С.26-33.
234. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника : уч. пособие для вузов / Н. И. Шаталова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 399 с.
235. Шаульська Л. В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку : автореферат / Л. В. Шаульська. – К. : НАН України Інститут Демографії та Соціальних Досліджень, 2006. – 35 с.

236. Шестопалова О. Н. Экономические стереотипы и трудовое поведение молодежи / О. Н.Шестопалова // Гуманитарное образование в современном Российском вузе: матер. науч.-практ. конференции. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. – С. 264-265.

237. Школа эффективного профессионального обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://epo.ucoz.com/index/kompetencija_i_kompetentnost/0-7

238. Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. Том 2 : Всемирно-исторические перспективы / Перевод с немецкого и примечания Маханькова И. М. : «Мысль», 1998. – 201 с.

239. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации / Г. А. Шредер. - М.: СП «Интерэксперт», 1994. – 160 с.

240. Шрейдер Ю. А. Ритуализация поведения и формы косвенного целеполагания / Ю. А. Шрейдер // Психологические механизмы регуляции социального поведения / отв. ред. М. И. Бобнева, Е. В. Шорохова. – М. : Наука, 1979. – С. 103-127.

241. Шубина Ю. В. Новая система премирования в действии / Ю. В. Шубина // Автоматика, связь, информатика. – 2011. – № 2. – С. 19-22.

242. Экономическая социология : учеб. пособие для вузов / под ред. В. И. Верховина. – М. : Академический Проект; Фонд «Мир», 2006. – 736 с.

243. Ядов В. А. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь: словарь / отв. ред. В. А. Ядов. – СПб. : Наука, 2006. – 426 с.

244. Ядранський Д. М. Типи трудової поведінки працівників / Д. М. Ядранський // Соціальні технології. – Запоріжжя : ПКУ, 2010 р. – Вып. 48. – С. 146-152.

245. Якунин В. И. Цивилизационно-ценностные основания экономических решений : монография / В. И. Якунин, В. Э. Багдасарян, С. С. Сулакшин. – М. : Научный эксперт, 2008. – 160 с.

246. Миронова О. М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. М. Миронова. – Харків, 2007. – 20 с.

247. Правоохоронці вилучили у в. о. директора «Укрзалізниці» 20 мільйонів готівкою [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theinsider.ua/business/pravookhorontsi-viluchili-u-v-o-ukrzalznitsi-20-milioniv-gotivkoju/>

248. Навчання та стажування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uz.gov.ua/work_on_the_railway/education_and_training/

ДОДАТОК А

Тенденції гуманізації економічної науки

Таблиця А.1

Поглиблення міждисциплінарності наукових досліджень,
відображене в роботах нобелівських лауреатів з економіки

| Рік | Лауреати премії Шведського Банку пам'яті Альфреда Нобеля в галузі економічних наук (роки життя) | Обґрунтування, науковий внесок у розвиток економіки |
|------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1974 | Гуннар Мюрдаль (1898–1987) Фрідріх фон Гаск (1899–1992) | «Новаторська робота з теорії грошей і економічних коливань та глибокий аналіз взаємозалежності економічних, соціальних й інституціональних феноменів» |
| 1978 | Герберт Саймон (1916–2001) | «За новаторські дослідження процесу прийняття рішень у межах економічних організацій». Ключовою в дослідженнях Г. Саймона стала тематика «адміністративного біхевіоризму». Вона включила в себе безліч інших аспектів і оформилася в концепцію «економічного біхевіоризму». Ділова фірма описана науковцем як адаптивна система, що включає матеріальні, людські та соціальні компоненти, пов'язані між собою комунікаційною мережею і загальним прагненням її членів співробітничати один з одним для досягнення спільних цілей. Він висунув тезу, що у фірмі рішення приймаються її членами колективно, а їх здатності до раціональних дій обмежуються, з одного боку, неможливістю передбачити всі наслідки прийнятих ними рішень, а з іншого боку, особистими прагненнями і соціальними умовами |
| 1979 | Теодор Шульц (1902–1998) Артур Льюїс (1915–1991) | «За новаторські дослідження економічного розвитку з особливим урахуванням проблем країн, що розвиваються». Застосування поняття «людський капітал». Пропагував ідею освітнього капіталу - відгалуження концепції людського капіталу - в області інвестицій в освіту |
| 1986 | Джеймс Макгілл Б'юкенен (1919–2013) | «За розвиток договірних і конституційних основ теорії прийняття економічних і політичних рішень». Розробив теорію суспільного вибору, яка спрямована на прогнозування впливу на стан суспільства в цілому поведінки індивідів у їхніх політичних ролях |

Продовження табл. А.1

| 1 | 2 | 3 |
|------|--|---|
| 1991 | Рональд Коуз (1910–2013) | «За відкриття і пояснення сутності трансакційних витрат та майнових прав для інституціональної структури та функціонування економіки». Розглянув процес зародження в економіці специфічного різновиду трансакційних витрат, пов'язаних з появою фірми як організаційної форми господарювання |
| 1992 | Гері Беккер (1930–2014) | «За розширення сфери застосування мікроекономічного аналізу на широкий діапазон людської поведінки та взаємодії між індивідами». Розповсюдження сфери мікроекономічного аналізу на цілий ряд аспектів людської поведінки і взаємодії, включаючи неринкову поведінку |
| 1993 | Роберт Фогель (1926–2013) Дуглас Норт (нар. 1920) | «За внесок в оновлення досліджень економічної історії з застосуванням економічної теорії та кількісних методів з метою пояснення економічних та інституціональних змін». Відродження досліджень в галузі економічної історії, завдяки додатку до них економічної теорії та кількісних методів, що дозволяють пояснювати економічні та інституційні зміни внаслідок накопичення знань, що стимулюється конкуренцією. Обґрунтування ідеї про те, що на економічних ринках отримують оцінку не лише вартісні, а й ціннісні характеристики товарів та послуг, а також поведінка економічних агентів |
| 1994 | Джон Харсані (1920–2000) Джон Неш (нар. 1928) Райнгард Зелтен (нар. 1930) | «За аналіз рівноваги в теорії некооперативних ігор» |
| 1996 | Вільям Вікрі (1914–1996) Джеймс Міррліс (нар. 1936) | «За фундаментальний внесок в економічну теорію стимулів в умовах асиметричної інформації». Дослідження природи людської психіки та пов'язаної з нею невизначеності й нестачі інформації. Здійснення оцінки соціальних програм й теорій морального ризику та прихованої поведінки |
| 1998 | Амартія Сен (нар. 1933) | «За внесок в економіку добробуту». Дослідження впливу соціальних та політичних інститутів на рівень життя населення |
| 2002 | Деніел Канеман (нар. 1934) | «За розуміння комплексного підходу до психологічних досліджень в економіці, особливо відносно суджень та прийняття рішень в умовах невизначеності». Синтез економічного аналізу з психологією та лабораторними експериментами |

Продовження табл. А.1

| 1 | 2 | 3 |
|------|---|--|
| | Вернон Сміт (нар. 1927) | «За створення лабораторних експериментів в якості інструменту емпіричного економічного аналізу особливо при вивченні альтернативних ринкових механізмів» |
| 2005 | Роберт Ауманн (нар. 1930) Томас Шеллінг (нар. 1921) | «За укріплення нашого розуміння конфлікту та співпраці на основі аналізу теорії ігор». Розширення розуміння проблем конфлікту і кооперації за допомогою аналізу в рамках теорії ігор |
| 2007 | Леонід Гурвич (1917–2008) Ерік Мескін (нар. 1950) Роджер Маєрсон (нар. 1951) | «За створення теоретичних основ оптимальних економічних механізмів» |
| 2009 | Елінор Остром (1933–2012) Олівер Вільямсон (нар. 1932) | «За роботу з аналізу економічного управління». Аналіз методик управління в економіці (колективною власністю та всередині компаній) |
| 2013 | Юджин Фама (нар. 1939) Ларс Петер Гансен (нар. 1952) Роберт Шиллер (нар. 1946) | «За їхній емпіричний аналіз цін на активи». Доказ гіпотези, що волатильність на ринках пояснюється ірраціональністю поведінки інвесторів. В силу різних причин інвестори в масі можуть бути надто оптимістичні або занадто песимістичні з приводу окремих акцій або ринку в цілому. Разом ці вчені зробили великий вплив на індустрію фінансів. Вони показали, що на різних часових проміжках діють різні закони: на коротких - класичні ринкові уявлення, засновані більше на математиці і логіці, а на більш довгих - психологічні особливості мислення і дій людей, що змінюють до невпізнанності «чисту» ринкову картину |

Джерело: складено на основі [64, 201].

ДОДАТОК Б

Особливості ставлення до праці та мотивації в різних соціокультурних системах

Таблиця Б.1

Особливості трудової конфесійної етики, що відображає ідеальну форму господарювання для кожної окремої соціокультурної системи

| Соціо-культурна система / конфесія | Розуміння праці та її кінцева мета | Коротка характеристика особливостей трудової етики | Найцінніші особистісні якості працівника |
|------------------------------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Право-славна | Доброчинність, спосіб творчого розкриття, зростання людини, одухотворення на-вколишнього світу, можли-вість служити Вітчизні, на-роду, допомагати іншим. Наближення до Божої дос-коналості, спасіння душі кожної людини в тому чи-слі і через трудову діяль-ність | Умови, що сприятимуть гармонійному розвитку (дух, душа, тіло) кожної особистості, ініціативи та творчості, залучення до справи та прийняття рішень. Переважання не матеріальних (моральних та соціальних) спонукань до праці – некористолюбство, презирство до гонитви за наживою і багатством, справедливність в оплаті праці, виключення зрівнялівки, усвідомленість і добровільність праці, можливість зміни сфер діяльності, освячення праці молитвою і праведним життям, хоча і матеріальні не виключались, а забезпечували достатній рівень життя | Відповідальність перед суспільством, довіра до Бога, довіра до ближнього, порядність, чесність слова, любов, віра, справедливість, колективізм, товариськість |

Продовження табл. Б.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|
| <p>Центрально- та східно-європейська / католицька</p> | <p>Спосіб, в якій людина може виразити себе і задовольнити свої життєві потреби. Спосіб порятунку душі через добрі справи, можливість служіння людям</p> | <p>Баланс обов'язків і прав людини, неформальні відносини, особистісний ріст, приватність, матеріальні цінності</p> | <p>Відданість загальній справі, добросовісність, старанність, професіоналізм, енергійність, дієвість</p> |
| <p>Західноєвропейська та американська / протестанська</p> | <p>Щоденна праця як виконання волі Всевишнього, професійне покликання як служіння Богу в мирському житті (праця і є молитва), шлях до матеріального добробуту</p> | <p>Матеріальне стимулювання, заохочення спеціалізації, вдосконалення професіоналізму, сулерництво та конкурентна боротьба, корисність та престижність професії, перспективність, кар'єрний ріст, особистий успіх, свобода та незалежність</p> | <p>Працьовитість, бережливість, прорахованість, розважливність, ощадливість, акуратність, пунктуальність, конкурентоспроможність, підприємницькі здібності, індивідуалізм</p> |
| <p>Арабська / мусульманська</p> | <p>Праця як зусилля, що здійснюється для наближення людини до Бога, пошук людиною милості Аллаха. Праця є обов'язком кожного члена суспільства. Мусульманину не дозволено відмовлятися від роботи під приводом того, що він присвячує себе поклонінню Аллаху і уповає на Нього, адже з неба не летітья золотий і срібний дощ</p> | <p>Справедливість в оплаті праці, хороші умови праці, відповідність займаній посади особистим професійним здібностям, взаємовигода та законність праці, підтримка ділової репутації, переважання формальних відносин у стосунках керівників та підлеглих, традиції, гостинність, дружба, авторитетність керівника</p> | <p>Впевненість в собі, кваліфікованість, чесність, порядність, можливість працювати на будь-якій роботі, що не приносить шкоди суспільству, відповідальність та ввічливість</p> |

Продовження табл. Б.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|--|
| <p>Азіатська / конфуціанська синтагістська</p> | <p>Засіб досягнення розвитку особистості та засіб самоствердження у суспільстві. Праця окриляє людину і підтримує здоров'я нації</p> | <p>Апеляція до почуття обов'язку, громадське визнання, пошана, похвала, підвищення кваліфікації, доктрина "збереження обличчя", трудові змагання, хороші взаємостосунки в колективі, колективне прийняття рішень і їх виконання, групова гармонія, співпраця, інформованість, ієрархія і спадковість, консервативність, приналежність до групи, міжособистісні відносини</p> | <p>Самодисципліна, здатність до роботи в колективі, працьовитість, завзятість, витривалість</p> |
| <p>Індійська / індуїстсько-буддистська</p> | <p>Праця повинна бути зовнішнім вираженням внутрішньої сутності людини; праця не повинна виробляти «кармінних залишків»</p> | <p>Моральність праці, духовне самовдосконалення</p> | <p>Безкорисливість, незацікавленість в результатах праці, самопожертва, чесність, безпристрасність, нечутливість до потреб</p> |

Джерело: складено на основі [37, 99, 183, 198, 205, 225].

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Систематизована класифікація типів трудової поведінки працівників

| Автор, рік | Тип трудової поведінки | Характеристика |
|--------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| | | За витратно-компенсаційним співвідношенням |
| А. Трошій, 2007 | Мінімум зусиль – мінімум доходу | Трудова поведінка подібного типу не допускає інновацій і мінімізує ризик при одержанні результату, але жорстко лімітує гарантовані розміри доходу |
| | Середні зусилля – середній дохід | Поведінка притаманна працівникам, що не сприймають змін |
| | Максимум зусиль – максимум доходу | Характеризується максимізацією зусиль, витрат, вкладень і відповідними розмірами очікуваної вигоди, але водночас певним ступенем ризику й можливих збитків |
| | Мінімум зусиль – максимум доходу | Вона орієнтована на мінімізацію зусиль і не відкидає нетрудового способу одержання доходу |
| | Максимум зусиль – мінімум доходу | На такі умови може погодитись працівник, якому, наприклад, потрібен стаж для отримання пенсії |
| | Жодних зусиль – жодного доходу | При перебуванні в адміністративній чи декретній відпустці |
| | Жодних зусиль – максимум доходу | Зазвичай до цього прагне власник і деякі несумлінні працівники |
| | Максимум зусиль – жодного доходу | Волонтери, практиканти, стажисти |
| | Мінімальна інтенсивність праці – низька тривалість та якість відпочинку | Зазначена стратегія може бути реалізована, наприклад, за умов андеркласу, або у випадку, якщо цінність для працівника становить не праця чи її результати, а факт причетності до колективу |
| | Д. Ядранський, 2010 | |

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|--|---|
| Д. Ядранський, 2010 | Середня інтенсивність праці – середня тривалість та якість відпочинку | Класична стратегія поведінки людини, що має родинні обов'язки, адже у випадку середньої інтенсивності праці вона має шанси зберегти фізичні (розумові, психічні) сили для родини |
| | Максимальна інтенсивність праці – висока тривалість та якість відпочинку | Стратегія поведінки незалежних передовиків, які не прагнуть до високої соціальної ролі в колективі, а віддають перевагу самореалізації за межами колективу |
| | Мінімальна інтенсивність праці – висока тривалість та низька якість відпочинку | Стратегія працівників-жінок, що мають багато родинних зобов'язань, при цьому перебувають частково на утриманні чоловіків (або навпаки, залежно від гендерних ролей у конкретній родині) |
| | Максимальна інтенсивність праці – низька тривалість та якість відпочинку | Стратегія поведінки працівників, що прагнуть до формального або неформального лідерства, які мають бажання реалізувати власну модель успіху через підприємство, стиль поведінки кар'єристів |
| За характером трудової активності | | |
| В. Смірнов, 1979 | Передовики | Працівник, що йде попереду інших в роботі, показує приклад свідомого ставлення до праці |
| | Середняки | Середні показники продуктивності праці |
| | Відстаючі | Не кваліфіковані, не добросовісні робітники |
| А. Ручка, Н. Сакада, 1988 | Ініціативний | Систематично перевищує виробничі норми, виготовляє продукцію відмінної якості, блискуче знає свою роботу, раціоналізатор, завжди надає допомогу по роботі, прагне до співпраці, на морально-психологічний клімат у колективі впливає позитивно |
| | Виконавчий | Завжди виконує виробничі норми, браку майже не допускає, але в роботі керується правилом «від» і «до», недостатньо ініціативний, хоча і добросовісний, з товаришами по роботі ладнає, дисциплінований, на морально-психологічний клімат у колективі впливає позитивно |

Продовження табл. В.1

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------|--------------------|---|
| А. Ручка, Н. Сакада, 1988 | Пасивний | В цілому виконує необхідний обсяг робіт, але постійно потребує підштовхування, іноді допускає брак, своєю роботою знає середньо, до підвищення знань та майстерності не прагне, до всього нового ставиться байдуже, своєю поведінкою трудову дисципліну не погіршує |
| І. Кулькова, 2009 | Той, що ухиляється | Іноді не виконує виробничі норми, нерідко робить брак, потребує постійного контролю; здійснює прогугли та інші дисциплінарні проступки, викликає конфлікти, на морально-психологічний клімат в колективі впливає негативно |
| С. Фішман, 2011 | Активний | Високий ступінь активності, позитивна направленість трудової поведінки |
| | Пасивний | Низький ступінь активності, позитивна направленість трудової поведінки |
| | Негативний | Низький ступінь активності, негативна направленість трудової поведінки |
| | Антитрудова | Високий ступінь активності, неативна направленість трудової поведінки |
| | Ініціативний | Підприємливий, схильний до прийняття та виконання самостійних рішень |
| | Формально-лояльний | Тримається формально в межах законності, в межах нейтрально-доброзичливого ставлення до роботи |
| | Девіантний | Поведінка, що відхиляється від загальноприйнятих, соціально схвалюваних, найбільш поширених і усталених норм у певних спільнотах та організації в певний період їх розвитку |
| | | За формами трудової поведінки |
| В. Верховін, 2003 | Цільовий | Функціональна - безпосередньо стосується виконання конкретних трудових функцій на робочому місці |
| | | Економічна - спрямована на досягнення певного рівня добробуту і якості життя |
| | | Організаційна - здійснюються в процесі організаційно-управлінської взаємодії. |
| | | Стратифікаційна - спрямована на досягнення зміни професійних кваліфікаційних та адміністративних статусів |
| | Інноваційний | Це подолання різних перешкод, опозиційних настроїв і думок. Психологічно вона досить дискомфортна, бо пов'язана з функціонуванням індивіда в екстремальних ситуаціях |

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------|--|--|
| В. Верховін, 2003 | Адаптивно-приспосувальний Церемоніально-субординаційний | Реалізується в процесі пристосування працівника до нових професійних статусів, вимог технологічного середовища Виявляється на різних рівнях організаційної ієрархії, виконуючи ряд необхідних і додаткових функцій. Зокрема, забезпечує збереження, відтворення і передачу значущих цінностей, професійних традицій, звичаїв і зразків поведінки; підтримує стійкість та інтеграцію працівників з організацією в цілому |
| | Характерологічний | Залежать від зовнішнього прояву тих чи інших особистісних властивостей працівника |
| | Невмотивований | Спонтанна |
| | Деструктивний | Противправна - викликана вмотивованим чи невмотивованим порушенням (недоотриманням) юридичних норм трудового, карного чи адміністративного права Адміністративно-управлінська - пов'язана з перевищенням прав і повноважень, із прямим невиконанням обов'язків чи зловживанням службовим становищем Дисфункціональна - проявляється у професійній некомпетентності Індивідуально-цільова - поведінка, що має край егоїстичний характер, спрямована на реалізацію суто особистих інтересів на шкоду колективним інтересам Групова поведінка, здійснювана співтовариством (каста, група, кліка) на шкоду інтересам суспільства (груповий егоїзм) Імітаційна поведінка - камуфлює справжні інтереси й наміри працівників та породжує феномен псевдоактивності, за яким приховується протилежний зміст Поведінка, що відхиляється - пов'язана з реалізацією асоціальних звичок і схильностей |
| | За ступенем дотримання організаційних норм та правил | |
| М. Бобнева, 1978 | Інституціональний | Повністю відповідає зразкам діяльності, відносин і проявів особистості, що задаються інституційними нормами (тобто нормами, прийнятими і затвердженими всередині організації) |
| | Не інституціональний | Підлягає регуляції інституційною нормативною системою організації, але стосовно якої така регуляція з тих чи інших причин не здійснюється |

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------|--|---|
| М. Бобнева, 1978 | Поза інституціональний | На яку не поширюється обов'язковість інституційної нормативної системи організації |
| А. Кібанов, 2005 | Анти інституціональний Відданий та дисциплінований член організації Пристосуванець | Спрямована проти інституційної нормативної системи Щиро дисциплінований співробітник, що виконує свою роль відповідно до прийнятих в організації норм і форм поведінки |
| Ю. Волков, 2009 | Оригінал Бунтар Нормативний Супернормативний Субнормативний Анормативний | Робить все за правилами, але його не можна вважати надійним працівником, так як він може в будь-який момент вчинити дії, що суперечать організації, але відповідні своїм інтересам. Схильний розділяти цінності організації, але при цьому не відповідати її нормам поведінки людина не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, весь час входить в протиріччя з оточенням і створює конфліктні ситуації |
| | Нормативний | Трудова поведінка працівника обмежується виконанням передбачуваних змістом роботи, закріплених за ним видів трудової діяльності, функцій, обов'язків на умовах добровільного їх виконання |
| | Супернормативний | Трудова поведінка працівника, що крім сумлінного виконання своїх обов'язків включає в себе регулярне виконання вторинних трудових дій |
| | Субнормативний | Характеризує працівників, які не повно, не достатньо якісно виконують свої прямі трудові, службові обов'язки, доручення |
| | Анормативний | Працівники виконують свої обов'язки тільки під постійним надзором, намагаючись у будь-який зручний момент ухилитися від справ |
| | Ритуальний Цілеспрямований | За цілеспрямованістю трудової поведінки Метою є виконання ритуалу, дотримання формі поведінки, етикету тощо |
| Ю. Шрейдер, 1979 | Цілеспрямований | Орієнтується чітко поставленою метою |
| В. Ядов, 2003 | Програмуючий Пристосувальний | Спрямована на активне виконання власних творчих планів та програм Змінює свої дії під впливом зовнішніх факторів |

| 1 | 2 | 3 |
|-------------------|--------------------------------------|--|
| | За пріоритетністю трудової мотивації | |
| В. Герчиков, 2005 | Інструментальний | Сама робота не є для такого працівника скільки-небудь значимою цінністю і розглядається лише як джерело заробітку та інших благ, одержуваних в якості винагороди за працю |
| | Професіональний | Працівник цього типу цінує в роботі її зміст, можливість проявити себе і довести (не тільки оточуючим, але і собі), що він може впоратися з важким завданням, яке не кожному посильно |
| | Патріотичний | Працівників цього типу цікавить участь у реалізації спільного, дуже важливого для організації справи. Їм властива переконаність у своїй потрібності для організації, відрізняються готовністю звалити на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи. Для них важливо суспільне визнання участі в загальних досягненнях |
| | Господарський | Виражається в добровільному прийнятті працівником на себе повної відповідальності за виконувану роботу. Працівник з таким типом мотивації буде виконувати свою роботу з максимальною віддачею, не наполягаючи на її особливій цікавинці або високій оплаті, не вимагаючи ні додаткових вказівок, ні постійного контролю. Працівник з переважанням хазяйської мотивації - ймовірно, найефективніший в сенсі співвідношення витрат і результатів. Але господарем дуже важко керувати |
| | Унікаючий | Працівник цього типу має дуже слабку мотивацією до ефективної роботи. У нього низька кваліфікація і він не прагне її підвищувати; він безвідповідальний і намагається уникнути будь-якої роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю; він сам не проявляє ніякої активності і негативно ставиться до активності інших. Його основне прагнення - мінімізувати свої трудові зусилля на рівні, допустимому з боку безпосереднього керівника |
| О. Слінкова, 2005 | Людина раціональна | Раціоналістичні мотиви: владна мотивація у поєднанні зі стимулюванням |
| | Людина соціальна | Соціальні мотиви: стимулювання в поєднанні з прямою мотивацією |
| | Людина, що самоактуалізується | Мотиви самоактуалізації: пряма мотивація |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| М. Дороніна, А. Полубедова, 2012 | Виконавець Інтрапренер Інтелектуальний капіталіст | Орієнтація на матеріальне заохочення трудової активності; можливість неформального спілкування з колегами Можливість повної реалізації свого потенціалу в праці; право самостійно приймати рішення щодо роботи Повна свобода використання знань та інтуїції в роботі; можливість поповнення професійних знань |
| Г. Волковицька, 2012 | Партнерський Споживчий Зацікавлений | Змішана система очікувань працівника (рівна ступінь важливості матеріального і морального чинників праці) У працівника переважають очікування матеріального характеру (заробітна плата, соціальні пільги, зручність роботи) Орієнтація не на заробітну плату, а на зміст роботи, її соціальну значущість і корисність іншим |
| А. Попов, 2013 | Байдужий Матеріалісти Адаптовані споживачі Новатори | Відсутність однозначних і зрозумілих мотивів праці Люди, які прагнуть поліпшити своє матеріальне становище (мотиви збагачення) Мотиви стабільності Прагнення особистісного зростання та реалізації свого потенціалу (мотиви розвитку) |

Джерело: авторська систематизація.

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Методичні рекомендації щодо управління працівниками різних типів трудової поведінки

| Авторська типологія трудової поведінки, складена з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності | | | | | | | |
|--|-------------------------------|---|---|---|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Духовно-орієнтований | Морально-орієнтований | Суспільно-орієнтований | Творчо-орієнтований | Комунікативний | Губристичний | Пересторожливий | Аквізитивний |
| Комфортна організаційна культура | | | | | | | |
| Кланова, духовно-моральна | Кланова, духовно-моральна | Кланова | Адхократична | Кланова | Ринкова, ієрархічна | Ієрархічна | Ринкова |
| Стиль керівництва, що сприятиме ефективній роботі працівника як підлеглого | | | | | | | |
| Підтримуючий, партисипативний | Підтримуючий, партисипативний | Підтримуючий, орієнтований на завдання | Ліберальний, демократичний, партисипативний | Партисипативний, особистісно-орієнтований | Управління методом делегування повноважень | Авторитарний (директивний) | Авторитарний (директивний) |
| Ставлення до навчання та виховного процесу | | | | | | | |
| Позитивне або нейтральне | Позитивне або нейтральне | Позитивне, якщо працівник усвідомлює користь отриманих знань або нейтральне | Активно-позитивне, прояв ініціативи у навчанні, постійне самонавчання, саморозвиток | Позитивне, сприймається як можливість розширення кола знайомств та дружніх зв'язків | Позитивне (якщо результатом навчання стане кар'єрне зростання, зарахування до резерву на керівні посади) або нейтральне | Активно-негативне, через складність адаптації до нового колективу, побоювання змін | Нейтральне або негативне, якщо навчання займає багато часу, а час – це гроші |

Продовження табл. Д.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|--|---|---|--|---|--|--|
| Пріоритетні сфери діяльності для працівника, що повинні враховуватися при відборі та розстановці кадрів | | | | | | | |
| Робота, що не суперечить принципам християнської моралі, можливість допомагати людям | Робота, що не суперечить принципам суспільної моралі, можливість бути чесним та якісно виконувати свої обов'язки | Робота з високим ступенем відповідальності та самовіддачі, тривалі спеціальності підготовки і досвіду | Робота, що вимагає високої кваліфікації, творчого підходу та припускає самостійне планування або гнучкий графік | Командна робота, робота з широким колом людей, що потребує комунікативного контакту | Необхідність здійснювати активні дії, самостійно приймати рішення та керувати підлеглими | Всі рішення узгоджуються з керівництвом, компонент активності працівника мінімальний | Наявність бюджету на функцію або підрозділ, самостійне розпорядження коштами з бюджету |
| Сумісність з іншими працівниками, що повинна враховуватися при командоутворенні, оптимізації та стабілізації кадрового складу | | | | | | | |
| Ставлення до інших з терпінням, викриття несправедливості | Золоте правило: ставиться до людей так, як бажав би щоб вони до нього ставилися | Позитивне ставлення до всіх, окрім акизитивного та губристинного | Добррозичливі або нейтральні стосунки, рідко – напружені, чез надмірну вимогливість (можлива конфронтація з пересторожливим | Активно-позитивне ставлення до всіх, максимальне розширення зони соціально-психологічного комфорту | Всі, особливо, пересторожливий. Зазвичай нейтральне ставлення; негативне, якщо вбачає у іншому працівникові суперника | Нейтральне ставлення (пристосованість) | Нейтральне, або негативне, через заздрощі до доходів інших |

Продовження табл. Д.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|---|--|---|---|---|---|
| Домінуючі форми та методи навчання | | | | | | | |
| Застосування соціокультурного, системного, інноваційного та мультидисциплінарного підходів в процесі навчання; методу рефлексії (усвідомлення отриманих знань, розуміння того, чого навчився і для чого, де можна використовувати свої знання на практиці) | Створення чуттєво-емпіричної основи викладання знань методом рефлексії (усвідомлення отриманих знань, розуміння того, чого навчився і для чого, де можна використовувати свої знання на практиці) | Систематичні вправи, поетапне, багаторазове повторення ролюмових і практичних дій; метод рефлексії (усвідомлення отриманих знань, розуміння того, чого навчився і для чого, де можна використовувати свої знання на практиці) | Самостійний пошук і вивчення інформації; можливість вносити пропозиції щодо вдосконалення досліджуваних явищ і процесів; метод придумування, асоціацій, "що буде, якщо..."; генерація ідей, аналіз проблемних ситуацій оцінка ідей, генерація контр-ідей (альтернатив); "мозкова розминка", "мозковий шторм" | Обговорення матеріалу, що досліджується у складі групи; колективні завдання; об'єктивність критики; демократичний стиль спілкування між учнями і викладачем; атмосфера відкритості та доброзичливості в колективі | Тести та ситуаційні задачі, які вимагають організаційних здібностей; визначення зони персональної відповідальності за процес навчання; пропозиція розібратися зі складною ситуацією; акцент на самостійному вивченні додаткової літератури, наукових посібників та інших джерел інформації; асистування викладачеві | Монологічний вплив (розповідь, пояснення, лекція); попереднє обговорення навчальних планів; ретельний інструктаж з приводу виконання завдань; обов'язкова побудова логічних ланцюжків, закріплення результатів; закріплення працівника за наставником | Створення навчальних посібників, переконливих зразків досліджуваного матеріалу (демонстрація, ілюстрація); навчальні та документальні фільми, реалістичні наукові експерименти й факти, особистий приклад викладача |

Продовження табл. Д.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|------------------------------------|---|--|--|--|--|---|
| Особливості та рекомендовані форми і методи оплати праці | | | | | | | |
| Можливість участі в оцінці результатів діяльності, виключення зрівнялівки | Надбавки за стаж та сумлінну працю | З деякою змінною частинною зарплатою, заснованою на врахуванні трудового внеску працівника в загальні результати роботи підрозділу і організації в цілому | Погодинна (оклад, тариф), заснована на врахуванні відмінностей у рівні кваліфікації працівників або в особливостях виконуваної роботи (посади), премії за внесення раціоналізаторських рішень та нововведень | Погодинна (оклад, тариф), в пов'язанні з доплатами та преміями за прояв ініціативи, подарунки до ювілейних дат | Відрядна або погодинна оплата за індивідуальними результатами або результатами зультатами керованої ним команди (групи, бригади) з можливістю участі у розподілі прибутку, викупу акцій підприємства та високим рівнем преміювання | Погодинна, із залежністю зарплати від витрат праці (з урахуванням переробітку), а також премії за загальними результатами роботи підрозділу або всього підприємства або окладна сума, з деякою часткою пільг та надбавок | Відрядна, з великою часткою змінної частини зарплати, суворо залежної від досягнутих результатів (в першу чергу індивідуальних) |

Джерело: авторська розробка.

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Нормативно-правове забезпечення реалізації важелів управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту

| | |
|---|---|
| Напрями кадрової політики | Нормативно-правове забезпечення за важелями управління трудовою поведінкою працівників: |
| 1 | 2 |
| 1. Залучення працівників, формування кадрового складу | <p>1.1 Маркетинг персоналу: Методичні рекомендації щодо розрахунку потреби у спеціалістах та молодших спеціалістах (від 23.03.05 Цкадр – 24/149); Наказ Укрзалізниці від 07.05.98 № 114-Ц Про номенклатуру посад керівних працівників залізничного транспорту України</p> <p>1.2 Робота з молоддю: Положення про працевлаштування та стажування молодих фахівців на залізничному транспорті України (додаток до Галузевої угоди)</p> <p>1.3 Підбір та розстановка кадрів: Наказ Укрзалізниці від 17.08.04 № 180-Ц Про затвердження звітності про чисельність, склад і переміщення працівників, які займають посади керівників, професіоналів і фахівців підприємств і організації залізничного транспорту; Наказ Укрзалізниці від 07.05.98 № 114-Ц Про номенклатуру посад керівних працівників залізничного транспорту України; Наказ Укрзалізниці від 13.11.01 № 613-Ц Про затвердження Інструкції по веденню та обліку особових справ керівних працівників залізничного транспорту України і обліку кадрів на підприємствах та структурних підрозділах галузі; Наказ Укрзалізниці від 17.01.06 № 022-Ц Про затвердження Положення про порядок призначення на посади та звільнення з посад керівних працівників номенклатури генерального директора Укрзалізниці; Наказ Укрзалізниці від 08.05.01 № 269-Ц Про затвердження Положення про стажування</p> <p>2.1 Культура управління, організаційна (корпоративна) культура, культура виробництва: Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників структурних підрозділів залізничного транспорту, затвержені протоколом зборів трудового колективу; інструктажі щодо дотримання етики спілкування та культури обслуговування</p> |
| 2. Підтримка працівників, забезпечення сприятливих умов праці | |

| | |
|---|--|
| 1 | 2 |
| 2. Підтримка працівників, забезпечення сприятливих умов праці | <p>2.2 Мотивація, стимулювання та оплата праці: Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки, дію якої 9.09.2013 продовжено на 2014-2015 роки (з останніми змінами і доповненнями від 26.09.2014 р.); Наказ Укрзалізниці від 12.03.09 № 171-Ц Про вдосконалення організації заробітної плати і введення нових тарифних ставок та посадових окладів працівників залізничного транспорту; Наказ Укрзалізниці від 29.04.11 №161/Ц «Положення про встановлення та виплату диференційованої надбавки за високу професійну майстерність»; Наказ Укрзалізниці від 28.12.01 №743-Ц «Про порядок виплати надбавки за вислугу років»; Наказ Укрзалізниці від 23.11.07 № 555-Ц «Положення про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України»; колективні договори; Наказ Укрзалізниці від 21.12.00 № 594-Ц Про проведення галузевого конкурсу на звання «Крашій працівник залізничного транспорту України»; Положення про знак «Почесному залізничнику», Положення про Почесну грамоту Державної адміністрації залізничного транспорту України, Положення про Подяку Державної адміністрації залізничного транспорту України (затверджено Радою Укрзалізниці 05.06.99)</p> <p>2.3 Оцінка та атестація кадрів: Наказ Укрзалізниці від 04.10.04 № 220-Ц «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо професійного тестування»; Наказ Міністерства транспорту України від 16.04.96 року № 127 «Про затвердження Положення про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій залізничного транспорту України»</p> <p>2.4 Оптимізація та стабілізація кадрового складу: Наказ Укрзалізниці від 17.08.04 № 180-Ц Про затвердження звітності про чисельність, склад і переміщення працівників, які займають посади керівників, професіоналів і фахівців підприємств і організацій залізничного транспорту; Наказ Укрзалізниці від 26.09.02 № 484-Ц про затвердження Методичних вказівок по професійному психофізіологічному добору й супроводу професійної діяльності осіб диспетчерсько-операторської групи господарства перевезень, затверджені наказом Укрзалізниці від 26.09.2002 № 484-Ц; Наказ Міністерства охорони здоров'я та Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 23.09.94 № 263/121 «Про затвердження переліку професій, для яких необхідний професійний добір та перелік психофізіологічних методик, що можуть при цьому використовуватися»</p> |

| | |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 2. Підтримка працівників, забезпечення сприятливих умов праці | <p>2.5 Охорона, організація та нормування праці: Закон України «Про охорону праці» (редакція від 26.04.14); Генеральна угода між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками та профоб'єднаннями про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні від 15.04.08; Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки, дію якої 9.09.2013 продовжено на 2014-2015 роки (з останніми змінами і доповненнями від 26.09.2014 р.); Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 31.05.00 № 120 Про затвердження Правил безпеки для працівників залізничного транспорту на електрифікованих лініях; Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 21.12.09 № 1322 Про затвердження Правил пожежної безпеки на залізничному транспорті</p> <p>2.6 Зміцнення трудової та виробничої дисципліни: Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників структурних підрозділів залізничного транспорту, затвержені протоколом зборів трудового колективу; Постанова КМУ від 26.01.1993г. №55 «Про Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту»; Посадові та робітничі інструкції працівників структурних підрозділів залізничного транспорту</p> <p>2.7 Комплексна профілактика злочинності та правопорушень: Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» (редакція від 26.10.2014); Наказ Укрзалізниці від 09.02.01 № ЦЗС-87 «Про вжиття заходів до розкращачів державного майна»; Вказівка Укрзалізниці від 13.09.01 № ЦЗЕ-3704 «Про посилення відповідальності осіб керівного складу за вчинення правопорушень»</p> |
| 3. Розвиток кадрового складу, утримання працівників | <p>3.1 Підготовка та перепідготовка кадрів: Наказ Укрзалізниці від 10.09.02 № 454-Ц Про затвердження Положення про технічне навчання працівників залізничного транспорту України; Наказ Укрзалізниці від 24.10.01 № 569-Ц Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів залізничного транспорту; Закон України «Про професійний розвиток працівників» (редакція від 01.01.2013)</p> <p>3.2 Робота з кадровим резервом: Наказ Укрзалізниці від 28.08.01 № 472-Ц Про впровадження методик оцінки кадрів; Наказ Укрзалізниці від 08.05.01 № 269-Ц Про затвердження Положення про стажування; Наказ Укрзалізниці від 17.05.02 № 257-Ц «Про затвердження Положення про роботу з резервом кадрів на підприємствах, в установах, організаціях і структурних підрозділах залізничного транспорту України»</p> <p>3.3 Розширення зон відповідальності: Наказ Укрзалізниці від 25.12.00 № 604-Ц Про службові відрядження за кордон; Наказ Укрзалізниці від 14.04.99 № 109-Ц Про затвердження Положення про службові відрядження в межах України працівників залізничного транспорту України</p> |

Джерело: складено на основі відкритих джерел інформації [56, 57].

ДОДАТОК Ж

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЗАЛІЗНИЧНИКА

(який гарантовано понад розмір основної заробітної плати)

| Базовий (гарантії передбачені законодавством та Генеральною угодою) | Мотиваційний (блага, соціальні пільги, які надаються відповідно до Галузевої угоди, колективних договорів) |
|---|---|
| Конкурентний | Компенсаційний |
| Забезпечення необхідних умов для продуктивної праці | Надання працівникам і членам їх сімей, які знаходяться на утриманні, та пенсіонерам безкоштовного проїзду залізничним транспортом по Україні та країнах СНД один раз на рік |
| Обов'язкове медичне обстеження працівників за рахунок коштів підприємств | Доставка локомотивних бригад до місця роботи, а після її закінчення – до місця проживання з 23.00 до 7.00 при проживанні на відстані не менше 2 км. від підприємства |
| Забезпечення мінімальної заробітної плати за відпрацьовану місячну норму робочого часу не нижче прожиткового мінімуму на працездатну особу | Виплата компенсації працівникам, робота яких постійно проходить в дорозі або має роз'їзний (пересувний) характер роботи |
| Щорічне підвищення заробітної плати | Надання безкоштовно спального місця в поїздах при прямуванні локомотивних бригад пасажирами в нічний час |
| Оплата за роботу у вечірні і нічні години, доплата за неробочі і святкові дні | Забезпечення працівників побутовим паливом та безкоштовна його доставка |
| Виплата надбавок за професійну майстерність, майстрам за класність, доплат за суміщення професій і розширення зон обслуговування | Зниження вартості харчування у їдальнях структурних підрозділів |
| Компенсація відрядження | При виконанні виробничих завдань користування службовим автотранспортом, мобільним зв'язком |
| Забезпечення працівників спеціалістськими засобами індивідуального захисту | |
| Видача працівникам, які зайняті на роботах з важкими або інших рівноцінних продуктів | |
| Надання основної щорічної відпустки 24 календарні дні та збереження цієї відпустки 28 календарних днів для працівників, прийнятих на роботу на залізничний транспорт до 1 січня 1997 року | |
| Надання додаткової відпустки за умови праці, в т.ч. за ненормований робочий день | |
| Підвищення кваліфікації працівників, підготовка кваліфікованих робітників, стажування молодих спеціалістів, а також технічні навчання за рахунок коштів підприємства | |
| Підвищена оплата праці за роботу у гірських умовах | |
| Виплата допомоги працівникам в зв'язку з призовом на строкову службу в Збройні Сили України | |
| Надання матеріальної допомоги при виході у відставку від 30 до 100 відсотків місячної тарифної ставки або посадового окладу | |
| Виплата щомісячних премій за виробничі досягнення | |
| Виплата щомісячної надбавки за вислугу років працівникам, які працювали в галузі понад 1 рік | |
| Одноразові заохочення за особистий внесок у розвиток галузі, в т.ч. нагородження галузевими нагородами та іншими формами морального заохочення | |
| Виплата винагороди за підсумком роботи за рік у розмірі посадового окладу (місячної тарифної ставки), який склався на кінець року | |
| Створення умов для зайняття працівників фізкультурною і спортом | |
| Забезпечення окремих працівників безкоштовно або зі знижкою 50 відсотків його вартості форменим одягом та знаками розрізнення згідно з Положенням | |
| Надання додаткової відпустки за стаж роботи на залізничному транспорті тривалістю до 3 календарних днів | |
| Надання одноразової матеріальної допомоги при поверненні на роботу звільнених в запас військовослужбовців строкової служби | |
| Лікування у відомчих медичних закладах. Відпочинок працівників і пенсіонерів в оздоровчих закладах за пільговою вартістю путівок | |
| Виплата одноразової грошової матеріальної допомоги у зв'язку з виходом на пенсію вперше від 3 до 11 середньомісячних зарплат | |
| Медичне страхування пенсіонерів залізничного транспорту | |
| Патронатний догляд за немічними пенсіонерами | |
| Надання працівникам додаткової оплачуваної відпустки в зв'язку зі смертю близьких родичів | |
| Надання матеріальної допомоги на поховання залізничників та членів їх сімей, пенсіонерів-залізничників | |
| Надання додаткової оплачуваної відпустки і матеріальної допомоги працівникам при вступі в шлюб | |
| Підвищена оплата праці у складних метеорологічних умовах | |

Рис. Ж.1. Соціальний пакет залізничника (складено на основі [42])

ДОДАТОК И

Таблиця И.1

Структура системи багатопрофільного тестування

| Перший рівень | |
|--|---|
| Система багатопрофільного тестування керівників вищої ланки | |
| <p>Тестування проводиться за 21 посадою. Кількість тематичних критеріїв оцінки професійних знань становить від 4 до 27 в залежності від посади. База містить більш ніж 4000 тестових питань. Кількість осіб при проведенні одночасного тестування залежить від технічного оснащення та не залежить від можливостей системи</p> | <p>Можливість проведення тестування з будь-якого ПК, який має доступ до мережі Інтернет. Можливість одночасного перегляду успішності проходження тестування відповідальним співробітником. Тестові питання захищено криптографічними засобами захисту інформації. Доступ до тестових питань має лише обмежене коло осіб, які визначено Головним управлінням кадрової та соціальної політики</p> |
| Другий рівень | |
| Система професійного тестування молодих спеціалістів – випускників вишів I-IV рівнів акредитації | |
| <p>Тестування проводиться за 27 спеціальностями для вишів III-IV рівнів акредитації та 15 спеціальностями вишів I-II рівнів акредитації. Кількість тематичних критеріїв оцінки професійних знань - від 3 до 6 залежно від спеціальності. Більш ніж 10 000 тестових питань. Кількість осіб при проведенні одночасного тестування залежить від технічного оснащення та не залежить від можливостей системи</p> | <p>Тестування проходять випускники всіх вишів, які підпорядковано Міністерству інфраструктури України та Укрзалізниці. Можливість проведення тестування з будь-якого ПК, який має доступ до мережі Інтернет. Можливість одночасного перегляду успішності проходження тестування відповідальним співробітником. Тестові питання захищено криптографічними засобами захисту інформації. Доступ до тестових питань має лише обмежене коло осіб, які визначено Головним управлінням кадрової та соціальної політики</p> |
| Третій рівень | |
| Система професійного тестування рівня знань працівників масових професій та керівників середньої ланки | |
| <p>Тестування проводиться за 71 посадою. Кількість тематичних критеріїв оцінки професійних знань становить від 6 до 24 залежно від посади. Більш ніж 16000 тестових питань. Система служить для проведення тестування всіх працівників підприємств та установ залізничного транспорту України</p> | <p>Можливість проведення тестування з будь-якого ПК, на який встановлено систему. Дані щодо проходження тестування передаються на електронних носіях до галузевих служб залізниць для подальшого їх опрацювання та занесення до єдиної бази даних. Тестові питання захищено криптографічними засобами захисту інформації. Доступ до тестових питань має лише обмежене коло осіб, які визначено Головним управлінням кадрової та соціальної політики.</p> |

Джерело: складено згідно з [56, 57].

ДОДАТОК К

Таблиця К.1

Основні види професійного навчання у галузі залізничного транспорту

| Вид навчання | Сутність, особливості | Підвид |
|------------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Первинна професійна підготовка | Професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії, що забезпечує рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності. Нормативний термін підготовки не повинен перевищувати 1 року | Курсове навчання – прослуховування теоретичного курсу у навчальних групах від 5 до 30 чоловік та атестація на робочих місцях під керівництвом кваліфікованого робітника-інструктора |
| | | Індивідуальне навчання – самостійне вивчення теоретичного курсу та шляхом консультацій у викладачів, виробниче навчання на робочому місці під керівництвом інструктора |
| Перепідготовка робітників | Професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку | Перепідготовка, як і первинна підготовка, здійснюється шляхом курсового та індивідуального навчання |
| Підвищення кваліфікації робітників | Професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати раніше здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг | Виробничо-технічні курси – підвищення кваліфікації для поглиблення та розширення знань і навичок за наявною професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Заняття на курсах проводяться в групах чисельністю від 5 до 30 чоловік або індивідуально. Тривалість навчання не більше 1 року |
| | | Курси цільового призначення – вивчення працівниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів тощо. Заняття в групах чисельністю 5-30 ос. Тривалість - не менше 8 навчальних годин |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| Підвищення кваліфікації робітників | | <p>Дорожні / галузеві школи передових прийомів та методів праці – оволодіння робітниками прогресивних прийомів і методів роботи передовиків виробництва в області організації перевезень та забезпечення безпеки руху поїздів, використання локомотивів та локомотивних бригад, покращення якості і зниження собівартості перевезень, економії палива, матеріалів, електроенергії. Тривалість навчання 20-100 навчальних годин</p> <p>Інші форми підвищення кваліфікації робітників</p> |
| Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців | <p>Здійснюється з метою удосконалення знань, умінь та навичок керівників та фахівців за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, засвоєння основ менеджменту, маркетингу, раціональної та ефективної організації праці тощо</p> | <p>Спеціалізація – отримання додаткових спеціальних знань та фахових навичок у межах раніше набутої спеціалізації за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість – не менше 500 навчальних годин</p> <p>Довгострокове підвищення кваліфікації – оволодіння комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню безпосередніх обов'язків, розширення зон компетенції. Здійснюється у закладах післядипломної освіти. Тривалість 72-500 навчальних годин. Проводиться не рідше 1 разу на 5 років</p> <p>Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців – поглиблене вивчення певного напрямку діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі. Тривалість не більше 72 навчальних годин. Періодичність за потребою</p> <p>Стажування – засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня</p> |

Джерело: складено згідно з [56, 57].

ДОДАТОК Л

Таблиця Л. 1

Порядок відбору резервістів та особливості формування
кадрового резерву на керівні посади на підприємствах, в установах,
організаціях і структурних підрозділах залізничного транспорту
України

| № п/п | Положення |
|----------|---|
| 1 | 2 |
| 1 | Кадровий резерв керівників підприємств, організацій і структурних підрозділів залізничного транспорту та їх заступників створюється для заміщення, цих посад |
| 2 | Кадровий резерв формується на посади керівників підприємств, організацій, структурних підрозділів залізничного транспорту та їх заступників, що відносяться до номенклатури Генерального директора Укрзалізниці, начальників залізниць, начальників галузевих служб, начальників дирекцій залізничних перевезень, керівників державних підприємств |
| 3 | Пропозиції щодо кандидатур для зарахування в кадровий резерв відповідних номенклатур надаються керівниками та кадровими органами структурних підрозділів, підприємств, установ та організацій, де працюють ці керівні працівники |
| 4 | Списки кадрового резерву номенклатури Генерального директора складаються Головним управлінням кадрової та соціальної політики, підписуються Генеральним директором Укрзалізниці і затверджуються Міністерством транспорту України |
| 5 | Списки кадрового резерву номенклатури начальника залізниці складаються службою кадрів, навчальних закладів та соціальних питань залізниці, підписуються заступником начальника залізниці з кадрів та соціальних питань або начальником служби кадрів, навчальних закладів та соціальних питань і затверджуються начальником залізниці. |
| 6 | Списки кадрового резерву номенклатури начальника галузевої служби складаються кадровим підрозділом цієї служби, погоджуються начальником служби кадрів, навчальних закладів та соціальних питань залізниці, підписуються начальником галузевої служби та затверджуються заступником начальника залізниці, згідно з розподілом обов'язків |
| 7 | Списки кадрового резерву начальника дирекції залізничних перевезень складаються кадровим підрозділом дирекції залізничних перевезень, погоджуються начальником служби кадрів, навчальних закладів та соціальних питань, підписуються начальником дирекції залізничних перевезень — заступником начальника залізниці та затверджуються першим заступником начальника залізниці |

| 1 | 2 |
|----|---|
| 8 | Списки кадрового резерву на керівних працівників номенклатури керівника підприємства, безпосередньо підпорядкованого Укрзалізниці, складаються кадровим підрозділом підприємства, підписуються начальником кадрового підрозділу, погоджуються відповідними Главками Укрзалізниці та заступником генерального директора згідно з розподілом обов'язків і затверджуються керівником підприємства |
| 9 | Списки кадрового резерву на керівних працівників структурного підрозділу складаються кадровим органом цього підрозділу, погоджуються з кадровим підрозділом дирекції залізничних перевезень або галузевої служби відповідно до підпорядкованості і затверджуються керівником структурного підрозділу |
| 10 | Кандидати для зарахування в резерв кадрів повинні мати освітньо-кваліфікаційний рівень, що відповідає керівній посаді, на яку формується резерв, бути професійно підготовленими, успішно справлятися із службовими обов'язками, мати організаторські здібності, стаж роботи в галузі не менше 3 років. Працівники, що зараховуються до резерву кадрів, мають бути не старше 55 років - чоловіки і 50 років - жінки |
| 11 | До списку кандидатур в кадровий резерв включаються: керівні працівники і фахівці структурних підрозділів, підприємств і організацій залізничного транспорту, що мають необхідний досвід роботи за фахом; фахівці підприємств, організацій, структурних підрозділів залізничного транспорту, які отримали рекомендацію атестаційної комісії (в ході таємного голосування) щодо зарахування в резерв кадрів; перспективні молоді спеціалісти структурних підрозділів, підприємств і організацій залізничного транспорту, котрі виявили здібності до управлінської діяльності; фахівці, що закінчили навчання в магістратурі за направленням від залізниці |
| 12 | Працівники кадрових органів підприємств, установ, організацій, структурних підрозділів залізничного транспорту проводять роботу по виявленню фахівців віком до 35 років, перспективних для управлінської діяльності, складають списки таких спеціалістів та організовують вивчення їх ділових та особистих якостей, підвищення кваліфікації, стажування на управлінських посадах для подальшого прийняття рішення щодо зарахування в резерв кадрів. На кожну посаду керівника формується кадровий резерв в кількості не менше двох осіб |

Джерело: [56, 57].

ДОДАТОК М

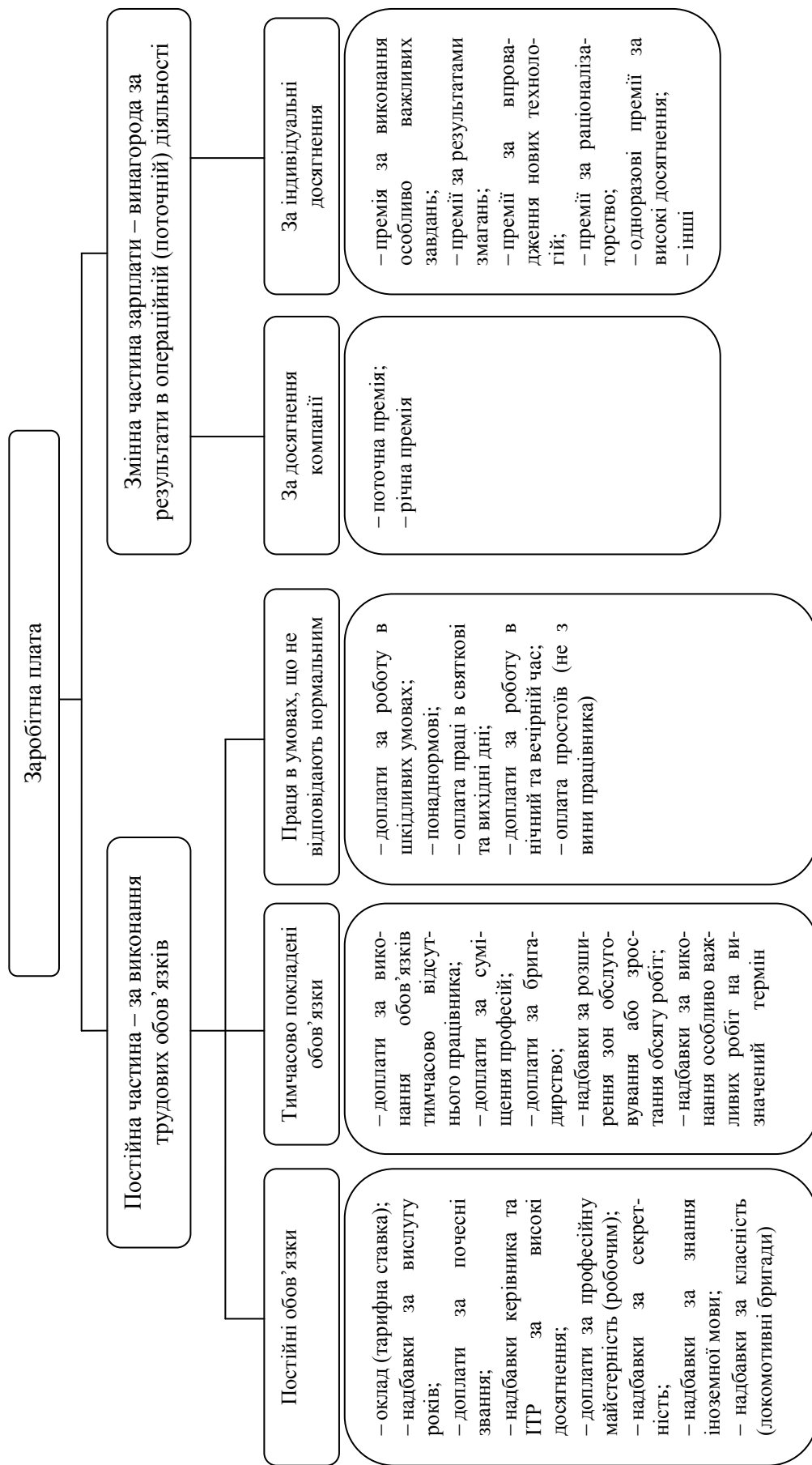


Рис. М.1. Структура заробітної плати працівників залізничного транспорту
Джерело: складено на основі [42].

ДОДАТОК М.1

Таблиця М.1.1

Основні види премій працівників залізничного транспорту

| Вид премій | Розмір (% від окладу / місячної тарифної ставки) | | Показники преміювання (основні) | Показники преміювання (додаткові) |
|----------------------|--|------------------------------|--|--|
| | За виконання плану | За кожний % перевиконання | | |
| 1 | 2 | | 3 | 4 |
| Місячна (поточна) | По 10% за кожний показник | Від 0,5 до 10% | Виконання в цілому по залізниці плану з виручки: - від вантажних перевезень - від пасажирських перевезень Прибуток від реалізації послуг допоміжного виробництва Виконання завдання з продуктивності праці Виконання плану обсягу перевезень в прив. т-км | Слідування вагонів через ПТО Проведення пасажирських поїздів графіком Не перевищення норм накладного часу Виконання плану ремонту Бальність колії Пристроїв електропостачання СЦБ і зв'язку Виконання плану відправлення вагонів Зниження норм праці Продуктивність вагонів, локомотивів Виконання плану ремонту рухомого складу |

Продовження табл. М.1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------|---|--|---|
| За результатами роботи за рік | До 50% від посадового окладу, місячної тарифної ставки | За забезпечення виконання об'єму робіт (перевезень, товарної продукції, реалізації та ін.) за рік та наявність прибутку в цілому по Укрзалізниці | |
| Одноразові премії | | За виконання особливо важливих завдань, за впровадження нових технологій/раціоналізаторство, за високі досягнення в праці, до свят, ювелірних дат, виявлення пошкоджених вагонів, економію ресурсів і т.д. | |
| Премії за результатами змагань | За основу розрахунку розміру премії передбачено галузевому змагання приймається середньомісячна заробітна плата працівників основної діяльності залізничного транспорту за звітний період. Відсоток залежить від чисельності працівників. | Існує перелік основних показників для залізниць, структурних підрозділів, установ і організації залізничного транспорту | |

Джерело: складено на основі [42].

ДОДАТОК М.2

Таблиця М.2.1

Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів працівників залізничного транспорту, які затверджені Галузевою угодою між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002–2006 роки та продовжені до 2007–2014 років

| Найменування доплат і надбавок | Розміри доплат і надбавок |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Доплати | |
| За суміщення професій (посад) | Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників |
| За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт | Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови нормативної чисельності працівників |
| За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника | До 100 відсотків тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника |
| Працівникам, що мають вчену ступінь кандидата чи доктора наук відповідно до спеціальності | В розмірах 15 та 20 відсотків посадового окладу відповідно |
| Працівникам, що мають почесні звання «Заслужений працівник транспорту України», «Заслужений будівельник України», «Заслужений енергетик України», «Заслужений юрист України», «Заслужений раціоналізатор України» та інші почесні державні звання відповідно до спеціальності | В розмірі 15 відсотків тарифної ставки (посадового окладу) |
| Працівникам, які нагороджені знаком «Почесному залізничнику» | В розмірі 10 відсотків тарифної ставки (посадового окладу) |

| 1 | 2 | | |
|--|--|-----------------|------------------|
| Надбавки | | | |
| Машиністам локомотивів, які мають клас кваліфікації, і помічникам машиністів локомотивів, які мають право управління локомотивом, виплачується щомісячна доплата в таких розмірах (в % до тарифної ставки) | При наявності права управління локомотивами одного виду тяги | двох видів тяги | трьох видів тяги |
| Машиністу локомотива I класу | 15 | 20 | 25 |
| Машиністу локомотива II класу | 10 | 15 | 20 |
| Машиністу локомотива III класу | 5 | 10 | 15 |
| Помічнику машиніста локомотива, який має право управління локомотивом | 5 | 10 | 10 |
| За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів | Водіям 2-го класу - 10 відсотків, 1-го класу - 25 відсотків встановленої тарифної ставки за відпрацьований час водієм | | |
| За високі досягнення у праці | До 50 відсотків посадового окладу | | |
| За виконання особливо важливих робіт на строк їх проведення | До 50 відсотків посадового окладу | | |
| За знання і використання в роботі іноземної мови (крім російської) | До 10 відсотків посадового окладу | | |
| За високу професійну майстерність | Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників: III розряду - 12 відсотків IV розряду - 16 відсотків V розряду - 20 відсотків VI розряду - 24 відсотки | | |

Джерело: складено на основі [42].

ДОДАТОК М.3

Таблиця М.3.1

Порівняння заробітних плат по Україні та мінімальної за стандартами ООН

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------|--------|-----|-----|-----|--------|-------|-------|-------|------|-----|-----|------|------|
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | 2003 | 2755,5 | 5,5 | 205 | 462 | 372,72 | 591,6 | 831,5 | 853,6 | 4,06 | 0,3 | 1,8 | 2,23 | 1,41 |
| Мінімальна середньомісячна заробітна плата по ООН при 40-годинному робочому тижні по нормі 3\$/год., грн | | | | | | | | | | | | | | |
| Курс \$ до грн | | | | | | | | | | | | | | |
| Мінімальна середньомісячна заробітна плата по Україні, грн. | | | | | | | | | | | | | | |
| Середня середньомісячна заробітна плата по Україні, грн | | | | | | | | | | | | | | |
| Середня середньомісячна заробітна плата працівників, зайнятих у галузях національної економіки, грн | | | | | | | | | | | | | | |
| Середня середньомісячна заробітна плата працівників, зайнятих у промисловості, грн | | | | | | | | | | | | | | |
| Середньомісячна заробітна плата працівників основної діяльності залізничного транспорту, грн | | | | | | | | | | | | | | |
| Середньомісячна заробітна плата на експлуатаційній роботі залізничного транспорту, грн | | | | | | | | | | | | | | |
| Відношення середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності залізничного транспорту до середньомісячної мінімальної заробітної плати по Україні | | | | | | | | | | | | | | |
| Відношення середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності залізничного транспорту до середньомісячної зарплати по ООН | | | | | | | | | | | | | | |
| Відношення середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності залізничного транспорту до середньої середньомісячної зарплати по Україні | | | | | | | | | | | | | | |
| Відношення середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності залізничного транспорту до середньої середньомісячної зарплати працівників, зайнятих у галузях національної економіки | | | | | | | | | | | | | | |
| Відношення середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності залізничного транспорту до середньої середньомісячної зарплати працівників промисловості України | | | | | | | | | | | | | | |

Продовження табл. М.3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|------|--------|-------|------|------|---------|--------|--------|--------|------|------|------|------|------|
| 2004 | 2665,3 | 5,32 | 237 | 590 | 524,16 | 744,3 | 991,6 | 1019,7 | 4,18 | 0,37 | 1,68 | 1,89 | 1,33 |
| 2005 | 2560,1 | 5,11 | 332 | 806 | 735,57 | 899,4 | 1158,1 | 1195,5 | 3,49 | 0,45 | 1,44 | 1,57 | 1,29 |
| 2006 | 2530,1 | 5,05 | 400 | 1041 | 928,81 | 1213,5 | 1470,8 | 1515,6 | 3,68 | 0,58 | 1,41 | 1,58 | 1,21 |
| 2007 | 2530,1 | 5,05 | 460 | 1351 | 1197,91 | 1555,6 | 1845,8 | 1892,6 | 4,01 | 0,73 | 1,37 | 1,54 | 1,19 |
| 2008 | 2650,3 | 5,29 | 545 | 1806 | 1573,99 | 2017,7 | 2441,6 | 2507,6 | 4,48 | 0,92 | 1,35 | 1,55 | 1,21 |
| 2009 | 3907,8 | 7,8 | 744 | 1906 | 1650,43 | 2120,7 | 2487 | 2552,9 | 3,34 | 0,64 | 1,3 | 1,51 | 1,17 |
| 2010 | 3977,9 | 7,94 | 922 | 2239 | 1982,63 | 2584,2 | 2847 | 2910,4 | 3,09 | 0,72 | 1,27 | 1,44 | 1,1 |
| 2011 | 3993 | 7,97 | 1034 | 2633 | 2370,53 | 3122,9 | 3285,9 | 3348,6 | 3,18 | 0,82 | 1,25 | 1,39 | 1,05 |
| 2012 | 4003 | 7,99 | 1134 | 3032 | 2752,95 | 3504,3 | 3759,2 | 3830,9 | 3,31 | 0,94 | 1,24 | 1,37 | 1,07 |
| 2013 | 4003 | 7,99 | 1218 | 3274 | 2979,46 | 3769,8 | 3971,8 | 4374,9 | 3,26 | 0,99 | 1,21 | 1,33 | 1,05 |
| 2014 | 5997 | 11,97 | 1218 | 3470 | 3149,95 | 3995,3 | 4334,1 | 4530,9 | 3,56 | 0,72 | 1,25 | 1,38 | 1,08 |

ДОДАТОК М.4

Таблиця М.4.1

| Назва показників | Динаміка обсягових показників та показників з праці Укрзалізниці, у % до попереднього року | | | | | | | | | | | | |
|------------------|--|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| | | Тарифний вантажообіг, млн. ткм | Пасажирообіг. млн.пас. км | Приведена продукція, млн. ткм | Відправлено пасажирів тис. ос. | Апарат управління залізниць, ос. | Середньооблікова кількість працівників основної діяльності, тис. ос. | Середньомісячна заробітна плата працівників основної діяльності, грн | Середньооблікова кількість працівників на експлуатаційній роботі, тис. ос. | Середньомісячна заробітна плата на експлуатаційній роботі, грн | Середньооблікова кількість працівників на інших роботах, тис. ос. | Середньомісячна заробітна плата на інших роботах, грн | Продуктивність праці, тис. ткм прив. / ос. |
| 2003 | 225286,9 | 52558,1 | 277845 | 476746,3 | 2730 | 372,1 | 831,5 | 301,6 | 853,6 | 0,6 | 916,3 | 921,2 | |
| 2004 | 233987 | 51725,5 | 285712,6 | 452227,4 | 2800 | 368,9 | 991,6 | 299,5 | 1019,7 | 0,9 | 1006,5 | 954 | |
| % до 2003 | 103,9 | 98,4 | 102,8 | 94,9 | 102,6 | 99,1 | 119,3 | 99,3 | 119,5 | 150 | 109,8 | 103,6 | |
| 2005 | 223979,7 | 52655,2 | 276634,9 | 445565,7 | 2850 | 368,2 | 1158,1 | 300 | 1195,5 | 0,7 | 1089,8 | 922,1 | |
| % до 2004 | 95,7 | 101,8 | 96,8 | 98,5 | 101,8 | 99,8 | 116,8 | 100,2 | 117,2 | 77,8 | 108,3 | 96,7 | |
| 2006 | 240809,6 | 53229,8 | 294039,4 | 448435,8 | 2941 | 368,2 | 1470,8 | 299,7 | 1515,6 | 0,7 | 1451 | 981,1 | |
| % до 2005 | 107,5 | 101,1 | 106,3 | 100,6 | 103,2 | 100 | 127 | 99,9 | 126,8 | 100 | 133,1 | 106,4 | |
| 2007 | 262504,6 | 53089,4 | 335984,2 | 447093,8 | 3279 | 361,2 | 1845,8 | 295,2 | 1892,6 | 0,8 | 1972,9 | 1069,1 | |
| % до 2006 | 109 | 99,7 | 114,3 | 99,7 | 111,5 | 98,1 | 125,5 | 98,5 | 124,9 | 114,3 | 136 | 109 | |
| 2008 | 257006,1 | 53055,6 | 335480,8 | 445465,7 | 3333 | 364,3 | 2441,6 | 297,5 | 2507,6 | 7,7 | 2645,2 | 1042,2 | |
| % до 2007 | 97,9 | 99,9 | 99,9 | 99,6 | 101,6 | 100,9 | 132,3 | 100,8 | 132,5 | 962,5 | 134,1 | 97,5 | |
| 2008 | 257006,1 | 53055,6 | 335480,8 | 445465,7 | 3333 | 364,3 | 2441,6 | 297,5 | 2507,6 | 7,7 | 2645,2 | 1042,2 | |
| 2009 | 196188,4 | 48327,4 | 265918,1 | 425974,8 | 2844 | 351,3 | 2487 | 293,7 | 2552,9 | 5,7 | 2571,2 | 832,5 | |

Продолжения табл. М.4.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-----------|----------|---------|----------|----------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| % до 2008 | 76,3 | 91,1 | 79,3 | 95,6 | 85,3 | 96,4 | 101,9 | 98,7 | 101,8 | 74 | 97,2 | 79,9 |
| 2010 | 218091,2 | 50240 | 293163,8 | 425980,9 | 2647 | 343,2 | 2847 | 285,5 | 2910,4 | 6,2 | 3097,7 | 939,9 |
| % до 2009 | 111,2 | 104 | 110,2 | 100 | 93,1 | 97,7 | 114,5 | 97,2 | 114 | 108,8 | 120,5 | 112,9 |
| 2011 | 243865,7 | 50568,8 | 327159 | 427040,2 | 2666 | 339,4 | 3285,9 | 284,9 | 3348,6 | 5,5 | 3762,5 | 1033,5 |
| % до 2010 | 111,8 | 100,7 | 111,6 | 100,2 | 100,7 | 98,9 | 115,4 | 99,8 | 115,1 | 88,7 | 121,5 | 110 |
| 2012 | 237722,3 | 49202,9 | 327905,5 | 418410,4 | 3070 | 331,8 | 3759,2 | 277,8 | 3830,9 | 5,1 | 4107,7 | 1032,8 |
| % до 2011 | 97,5 | 97,3 | 100,2 | 98 | 115,2 | 97,8 | 114,4 | 97,5 | 114,4 | 92,7 | 109,2 | 99,9 |
| 2013 | 224433,9 | 48875,8 | 308610,8 | 416195 | 3000 | 316 | 3971,8 | 264,7 | 4374,9 | 3,2 | 4269 | 1032,5 |
| % до 2012 | 94,4 | 99,3 | 94,1 | 99,5 | 97,7 | 95,2 | 105,7 | 95,3 | 114,2 | 62,7 | 103,9 | 100 |

ДОДАТОК Н

Таблиця Н.1

Принципи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту

| Принципи | Розкриття сутності принципу |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Оперативність | Система управління ТП повинна швидко реагувати на виникнення непередбачуваних проблем, поставлених завдань, легко змінювати напрямок діяльності, ефективно діяти в мінливих умовах |
| Поєднання централізованості управління та виробничої демократії | Поєднання централізації управління, що концентрується в руках начальників регіональних філій (доріг), галузевих філій (господарств) та служб з максимально можливим делегуванням повноважень робітникам, залучення їх до прийняття та реалізації рішень, коли керівник (начальник підрозділу, цеху, дільниці) звільняє себе від ряду другорядних обов'язків, передаючи їх рядовим службовцям, використовуючи їх організаторські здібності та надаючи їм право висловлювати свою думку і брати участь в обговоренні важливих проблем та завдань |
| Плановість | Встановлення основних напрямів та перспектив розвитку системи управління ТП та працівників в ній на короткостроковий або довгостроковий період, попередня розробка комплексу завдань, рішень і дій, що підлягають виконанню у майбутньому |
| Корпоративність | Високий ступінь відповідності системи управління ТП специфіці галузі її головним стратегічним цілям та цілям-цінностям, спрямування дій та вчинків всіх категорій працівників на забезпечення стійкого функціонування підприємств на основі єдності інтересів, зусиль по досягненню цілей управління, надійності та безпеки руху |
| Дисциплінованість | Підпорядкування всіх учасників системи управління ТП певному розпорядку та встановленій в організації дисципліні праці |
| Нормативно-правова відповідність | Всі застосовувані важелі та методи системи управління ТП реалізуються відповідно до діючих нормативно-правових документів, вимог та правил трудового законодавства України та галузі залізничного транспорту |
| Профспілкове погодження | Зміни у системі управління ТП, мотивації, організації праці та визначення головних пріоритетів розвитку персоналу на виробництві не можуть бути ухвалені без узгодження з профспілковими комітетами підприємств |
| Колегіальність | Рішення в системі управління ТП повинні бути прийняті шляхом тісної співпраці керівників різного рівня управління, з урахуванням їх думок, що підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їх обґрунтованість і сприяє успішній їх реалізації |

| 1 | 2 |
|---|--|
| Урівноваження гнучкості та стабільності | Поєднання гнучкості у забезпеченні швидкого реагування на загрози та можливості зовнішнього середовища та внутрішніх факторів із забезпеченням стабільності відносно найму та працевлаштування працівників, соціальних гарантій та соціального захисту |
| Управління з фокусом на особистість | У системі управління ТП людину необхідно розглядати не як трудовий ресурс, а як неповторну особистість, в тісному зв'язку з умовами (трудовими, національними, моральними, культурними, побутовими), у яких вона може оптимально реалізувати свої здібності. Підбір кадрів необхідно проводити за особистими і діловими якостями, з урахуванням їх психологічної, ціннісно-мотиваційної сумісності |
| Прагнення до взаємного блага | В системі управління ТП керівники та працівники підприємства повинні прагнути до взаємного блага та забезпечення гармонії між інтересами керівників та всіх категорій працівників |
| Відповідність очікуванням працівників | Всі позиціоновані зміни у системі управління ТП повинні бути реалізовані у встановленні строки та приносити очікувані ефекти |
| Соціокультурна ідентичність | Запозичувати та адаптувати до вітчизняних умов можна техніку, технології виробництва. Всі методи та інші інструменти, що застосовуються до управління людською складовою підприємства обов'язково повинні відповідати тим соціокультурними умовам, в яких народилася, виросла та працює людина, в яких функціонує саме підприємство. Необхідність збереження культурного коду |
| Духовно-моральне співвіднесення | З боку підприємства та його керівників повинна бути виконана умова духовно-морального співвіднесення при виборі та застосуванні методів управління трудовою поведінкою («чи все те морально правильне та корисне, що матеріально вигідне») |

Джерело: авторська розробка.

ДОДАТОК П

Таблиця П.1

Середній бал розвитку компетенцій студентів-випускників за транспортними вишами Харкова

| Класифікаційний рівень компетенцій | Випускники НАУ | | Випускники УкрДАЗТ | | Абс. відхил., балів | Відн. відхил., % |
|------------------------------------|----------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------------|------------------|
| | Середній бал | Рівень розвитку | Середній бал | Рівень розвитку | | |
| Духовно-моральний | 2,15 | середній | 2,52 | вище середнього | -0,36 | 14,54 |
| Соціальний-служіння | 2,82 | вище середнього | 2,95 | вище середнього | -0,13 | 4,49 |
| Творчий | 3,11 | вище середнього | 2,92 | вище середнього | 0,18 | -6,30 |
| Соціально-психологічний | 2,783 | вище середнього | 2,72 | вище середнього | 0,07 | -2,45 |
| Особистих досягнень | 2,92 | вище середнього | 2,91 | вище середнього | 0,014 | -0,50 |
| Безпеки | 3,01 | вище середнього | 2,98 | вище середнього | 0,025 | -0,84 |
| Базовий | 2,97 | вище середнього | 2,91 | вище середнього | 0,07 | -2,24 |

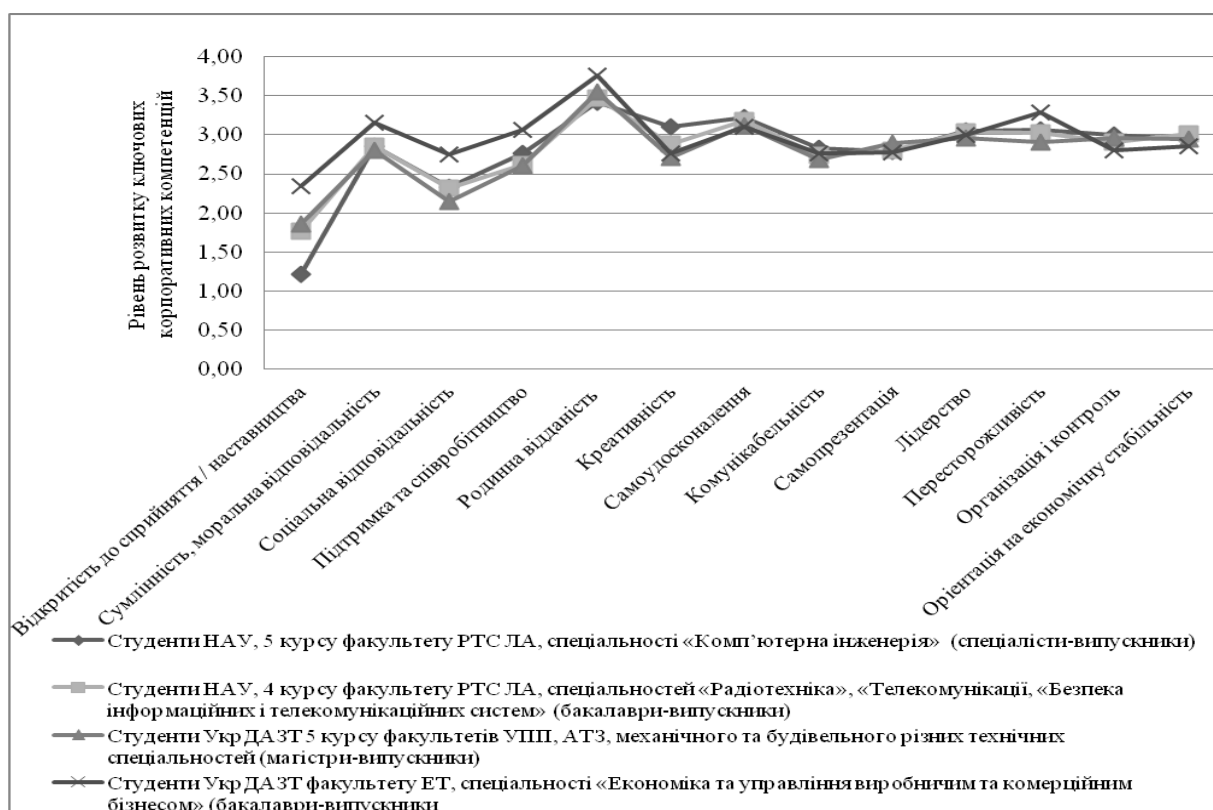


Рис. П.1. Порівняння оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за моделлю «7/13» між студентами-випускниками транспортних вишів

ДОДАТОК П.1

Рівень розвитку ключових корпоративних компетенцій студентів-випускників за групами

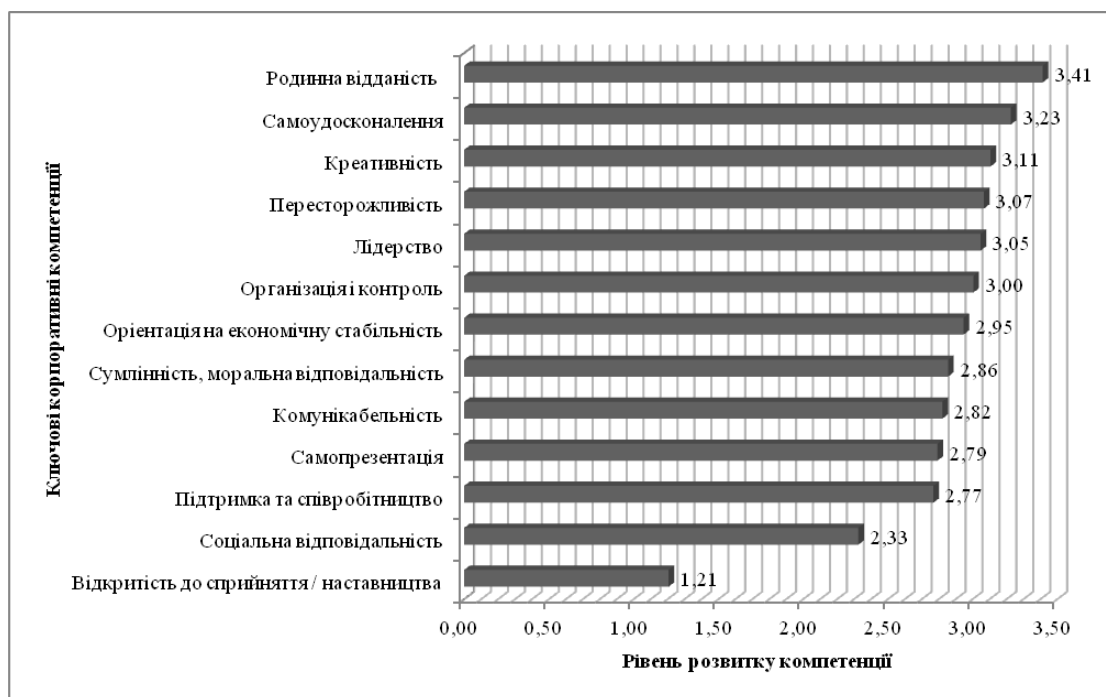


Рис. П.1.1. Рівень розвитку компетенцій студентів НАУ, 5 курсу, факультету РТС ЛА, спеціальності «Комп'ютерна інженерія» (спеціалісти-випускники)

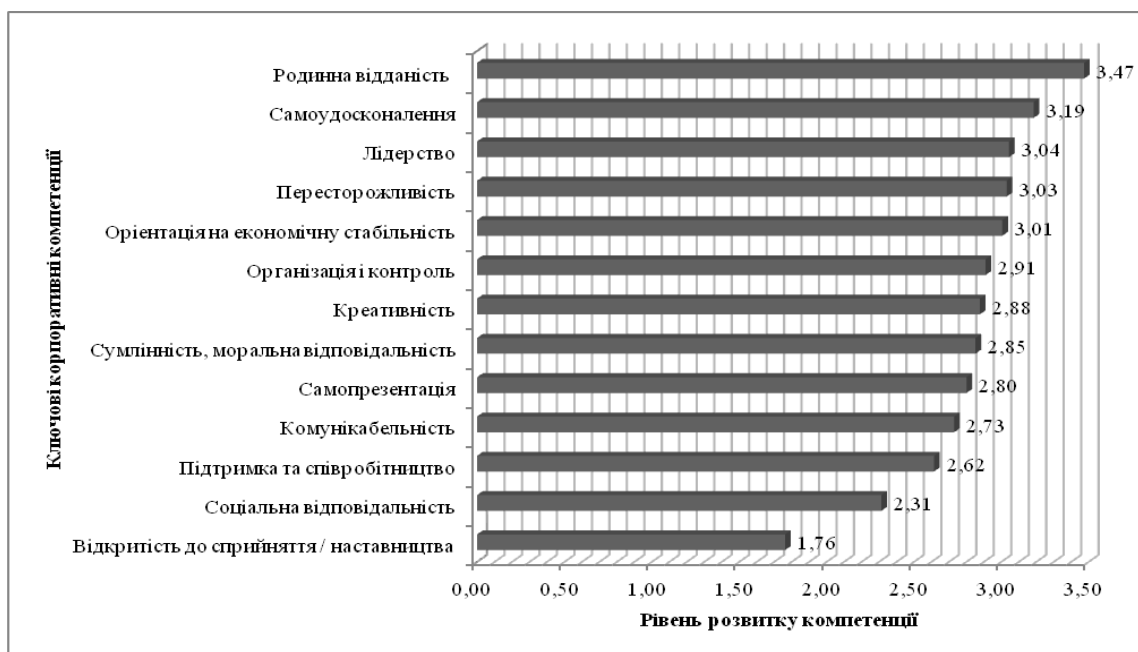


Рис. П.1.2. Рівень розвитку компетенцій студентів НАУ, 4 курсу, факультету РТС ЛА, спеціальностей «Радіотехніка», «Телекомунікації», «Безпека інформаційних і телекомунікаційних систем» (бакалаври-випускники)

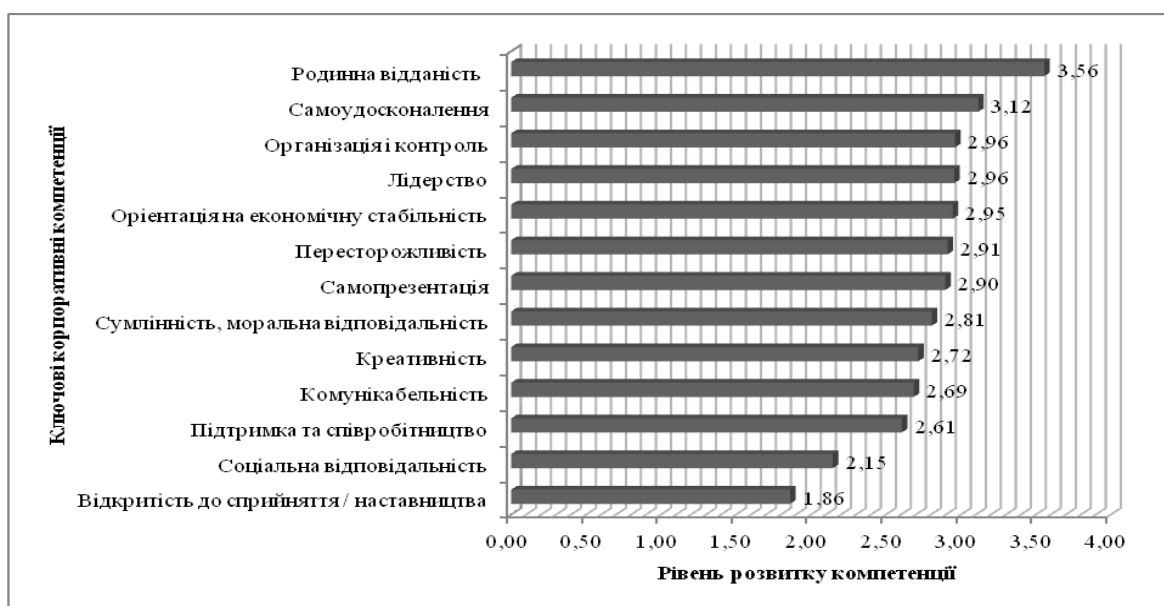


Рис. П.1.3. Рівень розвитку компетенцій студентів УкрДАЗТ, 5 курсу, факультетів УПП, АТЗ, механічного та будівельного різних технічних спеціальностей (магістри-випускники)



Рис. П.1.4. Рівень розвитку компетенцій студентів УкрДАЗТ, 4 курсу, факультету ЕТ, спеціальності «Економіка підприємства» (бакалаври-випускники)

ДОДАТОК П.2

Результати кластеризації трудової поведінки студентів-
випускників за типами

Таблиця П.2.1

Спрощений огляд процесу агломерації

| Крок | Об'єднання в кластери | | Коефіцієнт | Крок, на якому кластер з'являється вперше | | Наступний крок |
|------|-----------------------|-----------|------------|---|-----------|----------------|
| | Кластер 1 | Кластер 2 | | Кластер 1 | Кластер 2 | |
| 1 | 87 | 91 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| 2 | 141 | | 0,140625 | 0 | 0 | 73 |
| 3 | 79 | 138 | 0,15625 | 0 | 0 | 23 |
| 4 | 25 | 45 | 0,15625 | 0 | 0 | 12 |
| 5 | 70 | 166 | 0,168403 | 0 | 0 | 56 |
| 6 | 1 | 2 | 0,173611 | 0 | 0 | 21 |
| 7 | 99 | 145 | 0,184028 | 0 | 0 | 22 |
| 8 | 4 | 17 | 0,184028 | 0 | 0 | 17 |
| 9 | 87 | 122 | 0,194444 | 1 | 0 | 27 |
| 10 | 94 | 154 | 0,225694 | 0 | 0 | 47 |
| 170 | 9 | 20 | 4,319311 | 166 | 155 | 174 |
| 171 | 1 | 3 | 4,626685 | 168 | 167 | 174 |
| 172 | 4 | 14 | 4,719039 | 169 | 151 | 173 |
| 173 | 4 | 31 | 4,804657 | 172 | 163 | 175 |
| 174 | 1 | 9 | 5,841261 | 171 | 170 | 176 |
| 175 | 4 | 81 | 5,921282 | 173 | 0 | 176 |
| 176 | 1 | 4 | 6,162887 | 174 | 175 | 178 |
| 177 | 28 | 50 | 9,455512 | 156 | 161 | 179 |
| 178 | 1 | 89 | 9,543302 | 176 | 121 | 179 |
| 179 | 1 | 28 | 11,44518 | 178 | 177 | 0 |

ДОДАТОК П.3

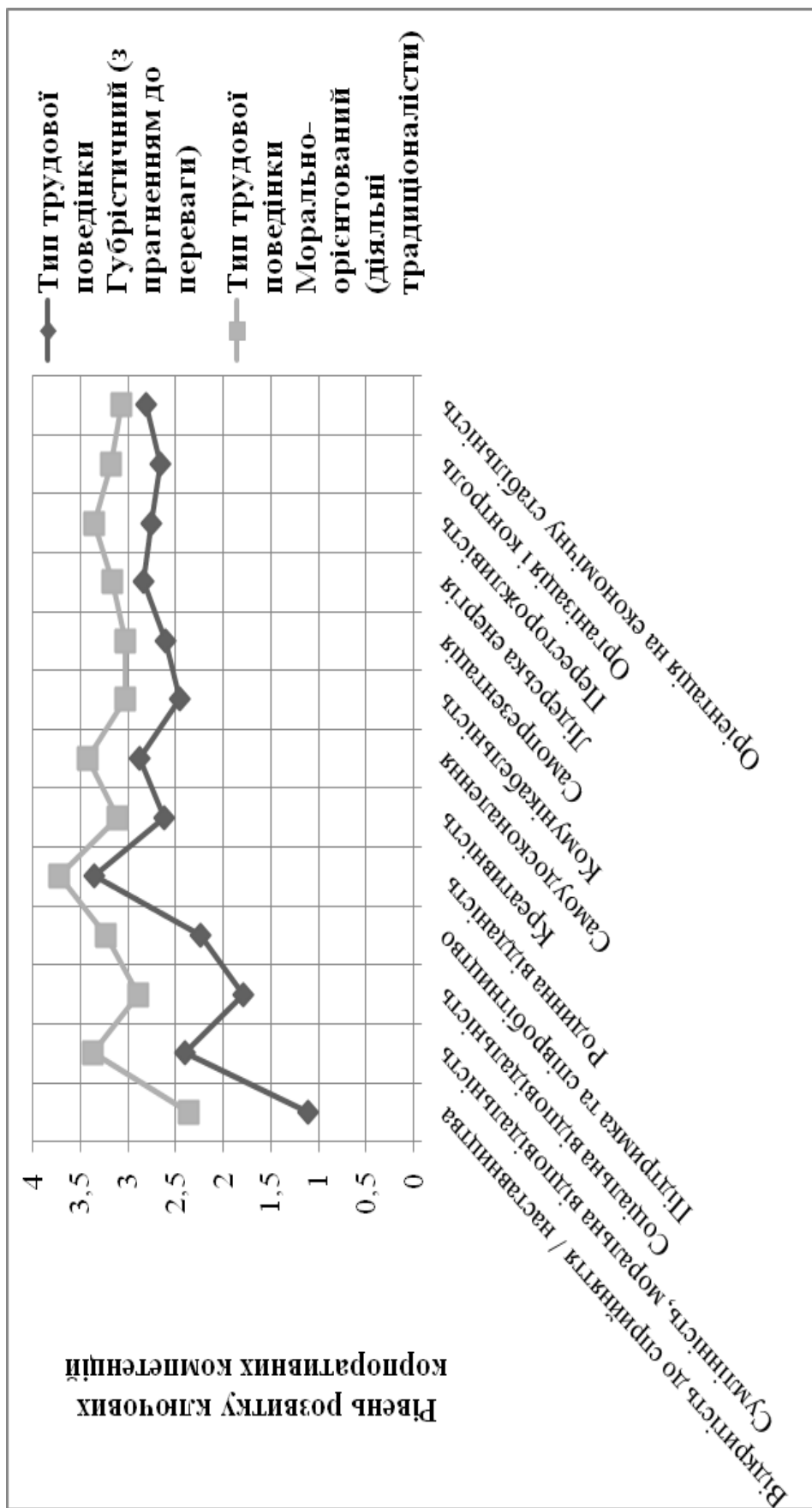


Рис. П.3.1. Результати оцінки компетенцій потенційних працівників транспортної галузі
 Джерело: авторська розробка.

ДОДАТОК Р

Таблиця Р.1

Грейдування посад залізничної станції Помічна І класу

| Посада | Показники | Критерії оцінки | | | | | | | | | | | | | | Підсумковий бал цінності посади TS_j |
|-------------------------------------|---|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---|
| | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | |
| 1 | Освіта | 28 | 21 | 28 | 28 | 14 | 35 | 35 | 28 | 28 | 14 | 21 | 50 | 50 | 380 | |
| | Досвід роботи | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Інвестиції в знання | | | | | | | | | | | | | | | |
| Начальник станції | Складність і напруженість праці | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 630 | |
| | Керівництво людьми | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Значення посади в перевізному процесі | | | | | | | | | | | | | | | |
| Заступник начальника станції | Ініціатива | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 504 | |
| | Рівень регламентації та узгодженості дій | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Відповідальність за збереження життя і здоров'я людей, матеріальних цінностей | | | | | | | | | | | | | | | |
| Інженер з охорони праці І категорії | Фінансова відповідальність | 40 | 32 | 40 | 40 | 40 | 32 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 504 | |
| | Ціна помилки | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ступінь впливу на безпеку руху поїздів | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ступінь впливу на виробничу, пожежну та екологічну безпеку | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 380 | |
| | Відповідальність за збереження життя і здоров'я людей, матеріальних цінностей | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Рівень регламентації та узгодженості дій | | | | | | | | | | | | | | | |

Продовження табл. Р.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|--|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Старший інспектор з кадрів | L_{c_j} | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | |
| | W_{c_j} | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 10 | |
| | WSc_j | 12 | 12 | 12 | 18 | 18 | 18 | 18 | 6 | 24 | 12 | 18 | 12 | 50 | 230 |
| Інженер-технолог | L_{c_j} | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | |
| | W_{c_j} | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | |
| | WSc_j | 28 | 7 | 14 | 28 | 14 | 21 | 21 | 14 | 14 | 14 | 21 | 14 | 45 | 255 |
| Інженер | L_{c_j} | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | |
| | W_{c_j} | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | |
| | WSc_j | 28 | 7 | 14 | 28 | 14 | 21 | 21 | 14 | 14 | 14 | 21 | 14 | 45 | 255 |
| Секретар | L_{c_j} | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| | W_{c_j} | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 8 | 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| | WSc_j | 15 | 5 | 5 | 10 | 5 | 20 | 10 | 24 | 16 | 10 | 5 | 5 | 5 | 135 |
| Начальник штабу цивільного захисту | L_{c_j} | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | |
| | W_{c_j} | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | |
| | WSc_j | 40 | 32 | 24 | 32 | 40 | 24 | 40 | 32 | 40 | 16 | 32 | 40 | 40 | 432 |
| Інспектор (по спец-роботі) | L_{c_j} | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | |
| | W_{c_j} | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 | |
| | WSc_j | 12 | 12 | 12 | 18 | 18 | 18 | 18 | 6 | 24 | 12 | 18 | 12 | 40 | 220 |
| Диспетчер маневровий залізничної станції | L_{c_j} | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | |
| | W_{c_j} | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | |
| | WSc_j | 20 | 15 | 10 | 20 | 20 | 20 | 35 | 20 | 14 | 35 | 5 | 28 | 35 | 292 |
| Черговий по зал. станції | L_{c_j} | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | |
| | W_{c_j} | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | |
| | WSc_j | 20 | 15 | 10 | 15 | 15 | 15 | 35 | 28 | 15 | 10 | 20 | 35 | 28 | 271 |

Продовження табл. Р.1

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Черговий по парку залізничної станції | Lc_j | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 225 |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | |
| | WSC_j | 20 | 15 | 10 | 28 | 20 | 28 | 28 | 15 | 10 | 5 | 15 | 28 | 21 | |
| Оператор при черговому по станції | Lc_j | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 149 |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| | WSC_j | 5 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 21 | 28 | 5 | 10 | 10 | |
| Старший оператор СТЦ | Lc_j | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 161 |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | |
| | WSC_j | 10 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 15 | 28 | 28 | |
| Оператор СТЦ | Lc_j | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 157 |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | |
| | WSC_j | 10 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 15 | 24 | 28 | |
| Провідний бібліотекар | Lc_j | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 197 |
| | Wc_j | 7 | 7 | 9 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | |
| | WSC_j | 28 | 21 | 36 | 21 | 7 | 21 | 21 | 14 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | |
| Технік 2 категорії | Lc_j | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 206 |
| | Wc_j | 8 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 | 8 | 6 | 6 | 8 | |
| | WSC_j | 16 | 16 | 8 | 18 | 12 | 12 | 12 | 18 | 12 | 16 | 18 | 12 | 24 | |
| Начальник району (вантаж.) | Lc_j | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 426 |
| | Wc_j | 10 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 10 | |
| | WSC_j | 50 | 16 | 40 | 32 | 40 | 40 | 24 | 40 | 32 | 32 | 40 | 16 | 40 | |
| Агент комерційний | Lc_j | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 132 |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| | WSC_j | 10 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 14 | 14 | 10 | 15 | 10 | 5 | 10 | |

Продовження табл. Р.1

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Начальник вокалу (III класу) | Lc_j | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| | Wc_j | 10 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | |
| | WSC_j | 40 | 16 | 24 | 32 | 40 | 24 | 40 | 32 | 24 | 32 | 32 | 40 | 40 | 416 |
| Черговий помічник нач. вокалу (III класу) | Lc_j | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 154 |
| | WSC_j | 10 | 10 | 5 | 10 | 15 | 10 | 15 | 10 | 15 | 10 | 15 | 14 | 15 | |
| Старший касир квитковий | Lc_j | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 110 |
| | WSC_j | 5 | 10 | 5 | 10 | 21 | 10 | 10 | 5 | 5 | 14 | 5 | 5 | 5 | |
| Касир квитковий 1 категорії | Lc_j | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 94 |
| | WSC_j | 5 | 10 | 5 | 10 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 14 | 5 | 5 | 5 | |
| Касир квитковий 2 категорії | Lc_j | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 89 |
| | WSC_j | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 14 | 5 | 5 | 5 | |
| Черговий з видавання довідок | Lc_j | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | Wc_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 75 |
| | WSC_j | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |

Джерело: авторська розробка.

ДОДАТОК С

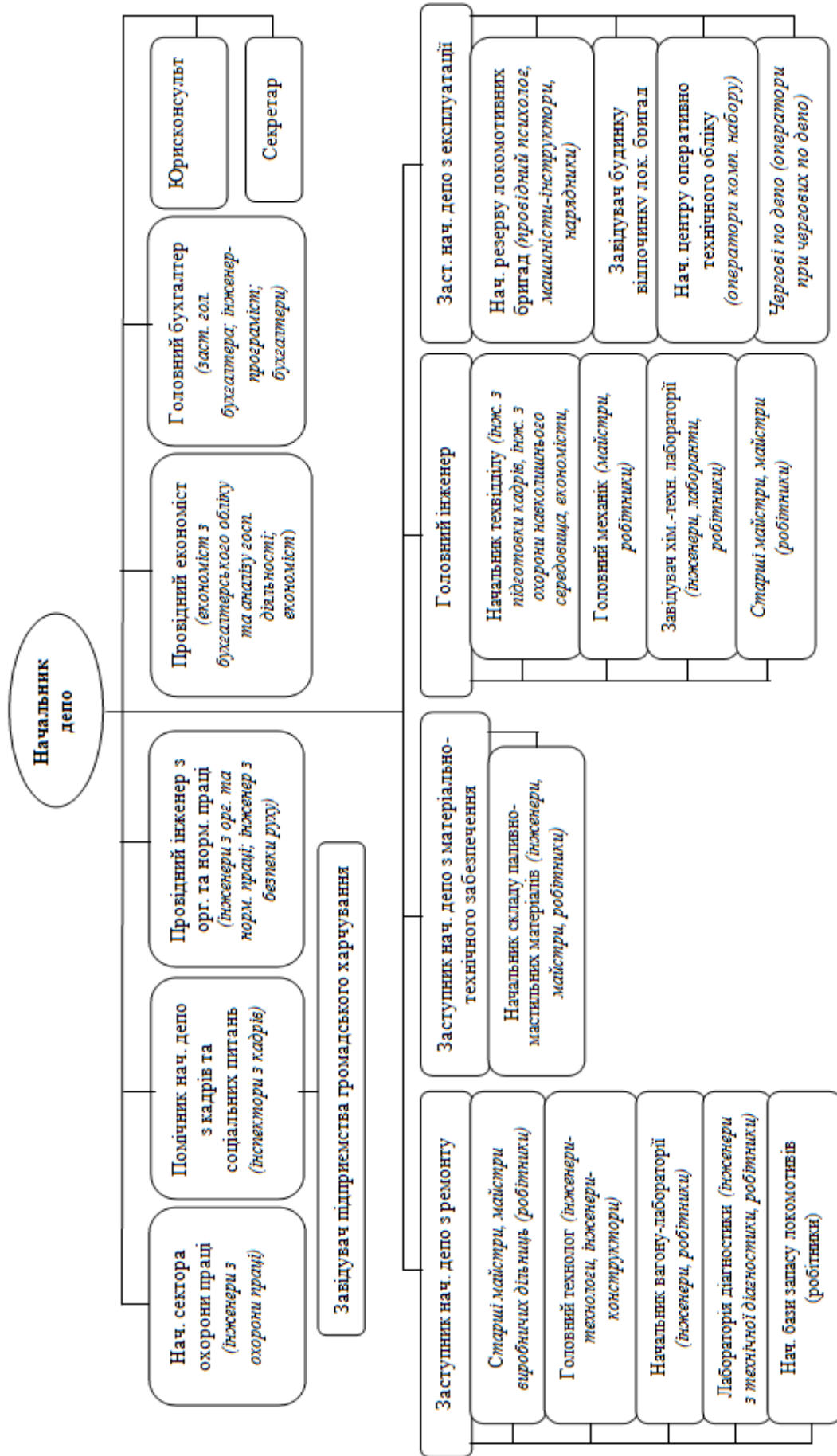


Рис. С.1. Організаційна структура основного локомотивного депо N

ДОДАТОК Т

Таблиця Т.1

Штатний розпис відповідно до організаційної структури
локомотивного депо N (станом на 01.03.2014 р. без робітничих
спеціальностей)

| № п/п | Посада | Професійна група | Структурний підрозділ (відділ, цех, дільниця) | Середньо місячний посадовий оклад, грн |
|-------|---|--------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Начальник депо | Керівники | Керівництво | 5583 |
| 2 | Головний інженер | Керівники | Керівництво | 4855 |
| 3 | Юрисконсульт | Професіонали | Керівництво | 3545 |
| 4 | Секретар | Технічні службовці | Керівництво | 2365 |
| 5 | Провідний економіст | Професіонали | Плановий відділ | 3946 |
| 6 | Економіст | Професіонали | Плановий відділ | 3710 |
| 7 | Провідний інженер з організації та нормування праці | Професіонали | Відділ організації праці та заробітної плати | 3946 |
| 8 | Інженер з організації та нормування праці | Професіонали | Відділ організації праці та заробітної плати | 3441 |
| 9 | Інженер з нормування праці | Професіонали | Відділ організації праці та заробітної плати | 3710 |
| 10 | Головний бухгалтер | Керівники | Бухгалтерія | 4695 |
| 11 | Заступник головного бухгалтера | Професіонали | Бухгалтерія | 3946 |
| 12 | Бухгалтер | Професіонали | Бухгалтерія | 3357 |
| 13 | Економіст з аналізу бухгалтерського обліку | Професіонали | Бухгалтерія | 3399 |
| 14 | Інженер-програміст | Професіонали | Бухгалтерія | 3264 |
| 15 | Начальник технічного відділу | Керівники | Технічний відділ | 4092 |
| 16 | Інженер | Професіонали | Технічний відділ | 3589 |
| 17 | Інженер з підготовки кадрів | Професіонали | Технічний відділ | 3710 |
| 18 | Економіст з матеріально-технічного забезпечення | Професіонали | Технічний відділ | 3710 |
| 19 | Інженер з охорони навколишнього середовища | Професіонали | Технічний відділ | 3710 |

Продовження табл. Т.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--------------------|-----------------------------------|------|
| 20 | Інженер з паливно-мастильний матеріалів | Професіонали | Технічний відділ | 2739 |
| 21 | Технік | Фахівці | Технічний відділ | 1899 |
| 22 | Помічник начальника депо з кадрів і соціальних питань | Керівники | Відділ кадрів | 4467 |
| 23 | Старший інспектор з кадрів | Фахівці | Відділ кадрів | 3518 |
| 24 | Інспектор з кадрів | Фахівці | Відділ кадрів | 3068 |
| 25 | Начальник сектора охорони праці | Керівники | Сектор охорони праці | 3843 |
| 26 | Інженер з охорони праці | Професіонали | Сектор охорони праці | 2739 |
| 27 | Заступник начальника депо з експлуатації | Керівники | Дільниця експлуатації локомотивів | 4695 |
| 28 | Інженер з безпеки руху | Професіонали | Дільниця експлуатації локомотивів | 2739 |
| 29 | Інженер з організації експлуатації та ремонту | Професіонали | Дільниця експлуатації локомотивів | 2739 |
| 30 | Провідний психолог | Професіонали | Дільниця експлуатації локомотивів | 2739 |
| 31 | Технік з розшифрування стрічок швидкостемірів | Фахівці | Дільниця експлуатації локомотивів | 2315 |
| 32 | Черговий локомотивного депо | Фахівці | Дільниця експлуатації локомотивів | 3468 |
| 33 | Оператор при черговому по локомотивному депо | Технічні службовці | Дільниця експлуатації локомотивів | 2310 |
| 34 | Начальник резерву локомотивних бригад | Керівники | Дільниця експлуатації локомотивів | 3294 |
| 35 | Нарядник локомотивних бригад | Технічні службовці | Дільниця експлуатації локомотивів | 2483 |
| 36 | Машиніст-інструктор локомотивних бригад | Фахівці | Дільниця експлуатації локомотивів | 4425 |
| 37 | Інструктор кранових бригад | Фахівці | Дільниця експлуатації локомотивів | 3441 |
| 38 | Завідувач будинку відпочинку локомотивних бригад | Керівники | Дільниця експлуатації локомотивів | 2553 |

Продовження табл. Т.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--------------------|------------------------------------|-------------|
| 39 | Начальник центру оперативно-технічного обліку роботи депо | Керівники | Дільниця експлуатації локомотивів | 3288 |
| 40 | Оператор комп'ютерного набору | Технічні службовці | Дільниця експлуатації локомотивів | 2230 |
| 41 | Головний технолог | Керівники | Відділ головного технолога | 4239 |
| 42 | Провідний інженер-технолог | Професіонали | Відділ головного технолога | 3946 |
| 43 | Інженер-технолог | Професіонали | Відділ головного технолога | 3710 |
| 44 | Інженер конструктор | Професіонали | Відділ головного технолога | 341 |
| 45 | Технік з виміру вузлів та деталей | Фахівці | Відділ головного технолога | 1956 |
| 46 | Головний механік | Керівники | Відділ головного технолога | 4009 |
| 47 | Майстер локомотивного депо (ремонтно-господарських дільниць) | Керівники | Відділ головного технолога | 3294 |
| 48 | Заступник начальника депо з ремонту | Керівники | Виробничі дільниці | 4695 |
| 49 | Старший майстер / майстер локомотивного депо (ремонтних дільниць) | Керівники | Виробничі дільниці | 3946 / 3540 |
| 50 | Інженер з технічної діагностики | Професіонали | Лабораторія діагностики | 2739 |
| 51 | Завідувач хіміко-технічної лабораторії | Керівники | Хіміко-технічна лабораторія | 3294 |
| 52 | Інженер | Професіонали | Хіміко-технічна лабораторія | 2892 |
| 53 | Завідувач підприємства громадського харчування | Керівники | Їдальня | 3134 |
| 54 | Начальник бази запасу локомотивів | Керівники | База запасу локомотивів | 3751 |
| 55 | Старший майстер локомотивного депо | Керівники | Дорожньо-експериментальна дільниця | 3946 |

Продовження табл. Т.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--------------|---------------------------------------|------|
| 56 | Майстер локомотивного депо | Керівники | Дорожньо-експериментальна дільниця | 3540 |
| 57 | Інженер-конструктор | Професіонали | Дорожньо-експериментальна дільниця | 3393 |
| 58 | Інженер | Професіонали | Дорожньо-експериментальна дільниця | 3134 |
| 59 | Начальник тягово-енергетичного вагону-лабораторії | Керівники | Тягово-енергетичний вагон-лабораторія | 3545 |
| 60 | Інженер | Професіонали | Тягово-енергетичний вагон-лабораторія | 2739 |
| 61 | Заступник начальника депо з матеріально-технічного забезпечення | Керівники | Екіпірувальна дільниця | 4473 |
| 62 | Інженер з контролю за використанням ПЕР | Професіонали | Екіпірувальна дільниця | 3393 |
| 63 | Начальник складу паливно-мастильних матеріалів | Керівники | Екіпірувальна дільниця | 3288 |
| 64 | Майстер локомотивного депо | Керівники | Екіпірувальна дільниця | 3540 |

ДОДАТОК У

Таблиця У.1

Система преміювання «Каскад» для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців на прикладі локомотивного депо N

| Професійна група Max % (розподіл між рівнями показників) | Посада | Рівень показників / % | | | | | |
|--|------------------|---|----------|---|----------|--|----------|
| | | 2 РІВЕНЬ | | 3 РІВЕНЬ | | 4 РІВЕНЬ | |
| 1 | 2 | Ключові показники ефективності (КРІ 2 РІВНЯ - загальнокорпоративні) | % премії | Ключові показники ефективності (КРІ 3 РІВНЯ - внутрішньоколективні) | % премії | Ключові показники ефективності (КРІ 4 РІВНЯ - індивідуальні) | % премії |
| | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Начальник депо | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 30 | | | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 25 | - | | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 25 | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Головний інженер | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Економія витрат після впровадження винахідницьких розробок, інновацій, ресурсозберігаючих та природоохоронних технологій, способів зниження експлуатаційних витрат та підвищення надійності локомотивного парку | 11,33 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---------------------|--|-------|---|-------|---|---|
| | | Рівень якості життя трудового працівників | 17 | Виконання плану з проведення комплексних та цільових перевірок (нічних, рагтових) стану охорони праці та техніки безпеки в депо | 11,33 | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Юрис-консульт | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,33 | Якість та оперативність організації та проведення правової роботи в депо | 12,5 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,33 | Економія витрат від розв'язання правових питань діяльності депо | 12,5 | - | - |
| Технічні службовці 75 % (37,5:22,5:15) | Секретар | Рівень якості життя трудового працівників | 12,33 | Кількість виявлених та усунених порушень та недоліків у документації депо | 12,5 | | |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,33 | Якість та продуктивність ведення діловодства (дзвінки, кореспонденція, видача / збір необхідних документів та ін.) | 12,5 | - | - |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,33 | Якість та продуктивність ведення діловодства (дзвінки, кореспонденція, видача / збір необхідних документів та ін.) | 12,5 | | |
| | | Рівень якості життя трудового працівників | 12,33 | Якість та продуктивність ведення діловодства (дзвінки, кореспонденція, видача / збір необхідних документів та ін.) | 12,5 | | |
| Плановий відділ | | | | | | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Провідний економіст | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 12,5 | | - |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|--|------|---|---|--|-----|
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Економіст | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економія витрат на виявлення та застосування резервів виробництва | 12,5 | Рівень виконання планових завдань по дільницям депо | 7,5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Темпи зростання обсягів ремонту та перевезень | 12,5 | | |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 7,5 | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Провідний інженер з організації та нормування праці | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економія витрат на виявлення та застосування резервів виробництва | 7,5 | Виконання плану зі складання проектів з господарсько-фінансової, виробничої та комерційної діяльності депо | 7,5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Темпи зростання обсягів ремонту та перевезень | 7,5 | | |
| | | Відділ організації праці та заробітної плати | | | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Провідний інженер з організації та нормування праці | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Економічна ефективність від удосконалення організації та нормування праці | 18,75 | - | - |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|--|------|---|-------|---|-----|
| Професіонали 75 % (37,5;22,5;15) | Інженер з організації та нормування праці | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підприємств допоміжної діяльності | 11,25 | Кількість розроблених / переглянутих та впроваджених науково обґрунтованих норм трудових витрат | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | | | | |
| | | Рівень якості життя працівників | 12,5 | Економічна ефективність організації та удосконалення організації та нормування праці | 11,25 | Кількість розроблених / переглянутих та впроваджених науково обґрунтованих норм трудових витрат | 7,5 |
| Бухгалтерія | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51;25,5;8,5) | Головний бухгалтер | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підприємств допоміжної діяльності | 17 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Відхилення фактичних термінів здачі звітності до податкових та органів соціального страхування від планових | 17 | - | - |
| | | Рівень якості життя працівників | 17 | | | | |
| Професіонали 75 % (37,5;22,5;15) | Заступник головного бухгалтера | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підприємств допоміжної діяльності | 11,25 | Відсутність штрафів і пені від податкових органів | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Відхилення фактичних термінів здачі звітності до податкових та органів соціального страхування від планових | 11,25 | Кількість фактів перездачі звітності до податкових та органів соціального страхування | 7,5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | | | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--|--|------|---|-------|---|-----|
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Бухгалтер | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 11,25 | Відсутність штрафів і пені від податкових органів | 8 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Відхилення фактичних термінів здачі звітності до податкових та органів соціального страхування від планових | 11,25 | Кількість фактів перевищень до податкових та органів соціального страхування | 7,5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | | | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Економіст з аналізу бухгалтерського обліку | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 11,25 | Кількість фактів перевищень до податкових та органів соціального страхування | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Відхилення фактичних термінів здачі звітності до податкових та органів соціального страхування від планових | 11,25 | Своєчасність та достовірність відображення інформації первинних документів на рахунках бухгалтерського обліку | 7,5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | | | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер-програміст | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 11,25 | Економічний ефект від розробки та запровадження нового програмного забезпечення | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Відхилення фактичних термінів здачі звітності до податкових та органів соціального страхування від планових | 11,25 | Виконання плану розроблення інструкцій та необхідної технічної документації на роботу з ПЗ | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|------------------------------|--|------|--|-------|--|---|
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | | | Рівень задоволеності споживачів якістю та швидкістю роботи програмного забезпечення (опитування), його швидкістю відновлення | 5 |
| Технічний відділ | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Начальник технічного відділу | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність допоміжної діяльності | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Економічний ефект від розробки заходів щодо впровадження на дільницях / у цехах нової техніки, передових технологій, автоматизації і механізації виробничих процесів | 11,33 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Якість проведення вхідного контролю продукції згідно з наказом № 567Ц | 11,33 | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Провідний інженер / інженер | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Коефіцієнт технічного переозброєння ремонтної бази | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------------------|-----------------------------|--|------|--|-----|--|---|
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економічний ефект від розробки заходів щодо впровадження на дільницях / у цехах нової техніки, передових технологій, автоматизації і механізації виробничих процесів, спрямованих на забезпечення безпеки при виконанні робіт, полегшення важкої праці, економії матеріалів, нормалізацію санітарно-гігієнічних умов праці | 7,5 | Коефіцієнт технічного готовності ремонтної бази | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Якість проведення вхідного контролю продукції згідно з наказом № 567Ц | 7,5 | Рівень дотримання технологічної дисципліни в цехах та на дільницях | 5 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 7,5 | Рівень атестаційного охоплення працівників | 5 |
| Професіонали 75 % (37,5;22,5;15) | Інженер з підготовки кадрів | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економічний ефект від розробки заходів щодо впровадження на дільницях / у цехах нової техніки, передових технологій, автоматизації і механізації виробничих процесів, спрямованих на забезпечення безпеки при виконанні робіт, полегшення важкої праці, економії матеріалів, нормалізацію санітарно-гігієнічних умов праці | 7,5 | Рівень охоплення навчанням | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|--|------|---|-----|---|-----|
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Якість проведення контролю продукції згідно наказом № 567Ц | 7,5 | Коефіцієнт окупності витрат на розвиток (всі види навчання) кадрів | 5 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Економіст з матеріально-технічного забезпечення | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Рівень забезпечення депо запасними частинами та матеріалами для ремонту, спецодягом, спецвзуттям, захисними засобами, миючими засобами та ін. | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економічний ефект від розробки заходів щодо впровадження на ділянках / у цехах нової техніки, передових технологій, автоматизації і механізації виробничих процесів, спрямованих на забезпечення безпеки при виконанні робіт, полегшення важкої праці, економії матеріалів, нормалізацію санітарно-гігієнічних умов праці | 7,5 | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Якість проведення контролю продукції згідно наказом № 567Ц | 7,5 | Дотримання лімітів на відпуск матеріальних ресурсів | 7,5 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер з охорони навколишнього середовища | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Екоефективність продукції та послуг депо | 7,5 |
| | | | | | | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--|--|------|---|-----|---|-----|
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер з паливних мастильних матеріалів | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економічний ефект від розробки заходів щодо впровадження на ділянках / у цехах нової техніки, передових технологій, автоматизації і механізації виробничих процесів, спрямованих на забезпечення безпеки при виконанні робіт, полегшення важкої праці, економії матеріалів, нормалізацію санітарно-гігієнічних умов праці | 7,5 | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Якість проведення вхідного контролю продукції згідно з наказом № 567Ц | 7,5 | Зниження споживання природних ресурсів на одиницю продукції, що випускається | 7,5 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 7,5 | Дотримання норм витрат паливно-мастильних матеріалів на ремонт, роботу машин, котелень, устаткування та інші потреби депо | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економічний ефект від розробки заходів щодо впровадження на ділянках / у цехах нової техніки, передових технологій, автоматизації і механізації виробничих процесів, спрямованих на забезпечення безпеки при виконанні робіт, полегшення важкої праці, економії матеріалів, нормалізацію санітарно-гігієнічних умов праці | 7,5 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------------|--|---|--|--|--|---|-----|
| Фахівці 75 % (37,5:22,5:15) | Технік | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Якість проведення контролю продукції згідно з наказом № 567Ц | 7,5 | Виконання плану за раціональністю використання паливно-енергетичних ресурсів | 7,5 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Якість оперативності заповнення, прийому, обробки та видачі дорожніх листів, товарно-транспортних накладних | 7,5 |
| | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Економічний ефект від розробки заходів щодо впровадження на дільницях / у цехах нової техніки, передових технологій, автоматизації і механізації виробничих процесів, спрямованих на забезпечення безпеки при виконанні робіт, полегшення важкої праці, економії матеріалів, нормалізацію санітарно-гігієнічних умов праці | 7,5 | Рівень дотримання режиму праці та відпочинку водіїв | 7,5 | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Помічник нач. депо з кадрів і соціальних питань | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Якість проведення контролю продукції згідно з наказом № 567Ц | 7,5 | Рівень дотримання режиму праці та відпочинку водіїв | 7,5 |
| | | Відділ кадрів | | | | | |
| | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність допоміжної діяльності | 11,33 | Співвідношення зростання продуктивності праці в депо із середньомісячною зарплатою | 11,33 | - |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------------------|---|--|------|--|-------|--|---|
| Фахівці 75 % (37,5:22,5: 15) | Старший інспектор з кадрів / інспектор з кадрів | Рівень якості трудового життя працівників Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Дотримання ліміту на фонд заробітної плати | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Рівень кількісної та якісної укомплектованості кадрів | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Співвідношення зростання продуктивності праці в депо із середньомісячною заробітною платою | 7,5 | Економічні витрати на залучення 1 працівника (пошук, реклама, складання контакту та ін.) | 5 |
| | | Рівень якості життя працівників | 12,5 | Дотримання ліміту на фонд заробітної плати | 7,5 | Коефіцієнт плинності кадрів | 5 |
| Дальня | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Завідувач підприємства громадського харчування | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність допоміжної діяльності | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Рівень якості виготовлення страв та якості обслуговування споживачів (опитування) | 11,33 | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Виконання плану перевірок якості виготовлення страв, дотримання санітарно-гігієнічних норм, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, дотримання виробничої та технологічної дисципліни | 11,33 | - | - |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--|--|------|--|-------|--|-----|
| Сектор охорони праці | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Начальник сектора охорони праці | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Економічна ефективність впровадження нових методів охорони праці | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Рівень виробничого травматизму та професійних захворювань | 11,33 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Рівень додержання в діло законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці | 11,33 | | |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер з охорони праці | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Економічна ефективність впровадження нових методів охорони праці | 7,5 | Коефіцієнт атестованих та сертифікованих робочих місць та виробничого устаткування | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Рівень виробничого травматизму та професійних захворювань | 7,5 | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Рівень додержання в діло законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці | 7,5 | Коефіцієнт відхилення фактичних умов праці від допуст. нормативів | 7,5 |
| Дільниця експлуатації локомотивів | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Заступник начальника депо з експлуатації | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 11,33 | | |
| | | Виконання плану з обсягу перевезень | 17 | Пунктуальність (виконання графіка руху вант. та пас. потягів) | 11,33 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 11,33 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|--|------|---|-----|---|---|
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер з безпеки руху | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Кількість запроваджених заходів для підвищення безпеки руху | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність (виконання графіка руху вантажних та пасажирських потягів) | 7,5 | Економічний ефект від впровадження заходів з підвищення безпеки руху | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | Кількість катастроф, аварій, сходів локомотивів за звітний період | 5 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер з організації експлуатації та ремонту | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Рівень дотримання правил технічного обслуговування і утримання локомотивів в експлуатації | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність (виконання графіка руху вантажних та пасажирських потягів) | 7,5 | Виконання плану проведення занять, перевірки знань та інструктажів локомотивних бригад | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | Рівень дотримання інструкцій по охороні праці локомотивними бригадами | 5 |

Продовження табл. У.1

| | | | | | | | |
|--|--|--|------|---|-----|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Провідний психолог | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Якість забезпечення психологічного супроводу та професійного добору локомотивних бригад | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність (виконання графіка руху вантажних та пасажирських потягів) | 7,5 | Ступінь включення психолога в роботу колективу (кількість проведених психологічних профілактик, розгрузок, корекцій, реабілітацій на 1 працівника депо) | 5 |
| Фахівці 75 % (37,5:22,5:15) | Технік з розширення стрічок швидкостемірів | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | Рівень ефективності командної взаємодії в локомотивних бригадах | 5 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Якість розширення стрічок швидкостемірів та їх зберігання | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність (виконання графіка руху вантажних та пасажирських потягів) | 7,5 | Дотримання термінів розширення та своєчасність здавання всіх стрічок | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|--|------|---|-----|--|-----|
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | Кількість виявлених порушень правил ведення поїзда та управління гальмами, проїзду заборонених сигналів і т.д. | 5 |
| Фахівці 75 % (37,5:22,5:15) | Черговий локомотивного депо | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Рівень дотримання трудової та виробничої дисципліни серед працівників підприємства | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність (виконання графіка руху вантажних та пасажирських потягів) | 7,5 | Виконання встановлених норм простою локомотивів під технічними операціями | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | Своєчасна видача локомотивів під поїзд, на поточний ремонт та технічне обслуговування | 5 |
| Технічні службовці 75 % (37,5:22,5:15) | Оператор при черговому локомотивному депо | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Оперативність введення, опрацювання, накопичення та систематизації даних на комп'ютерному устаткуванні | 7,5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|--|--|------|---|-----|--|-----|
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Началь- ник резерву локомо- тивних бригад | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність графіка руху вантажних та пасажирських потягів | 7,5 | Кількість застосованих коригувальних дій по усуненню недоліків в роботі устаткування | 8 |
| | | Рівень якості життя працівників | 12,5 | Зменшення паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | | |
| Технічні службовці 75 % (37,5:22,5:15) | Нарядник локомо- тивних бригад | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Рациональність завантаження локомотивних бригад (по кількості понаднормових робіт на 1 працівника) | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність графіка руху вантажних та пасажирських потягів | 7,5 | | |
| | | Рівень якості життя працівників | 12,5 | Зменшення паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | Питома вага втраг робочого часу в максимально можливому його фонді | 7,5 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність графіка руху вантажних та пасажирських потягів | 7,5 | | |
| | | Рівень якості життя працівників | 12,5 | Зменшення паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | | |

Продовження табл. У.1

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|------|--|-----|---|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Фахівці 75 % (37,5:22,5:15) | Машиніст-інструктор локомотивних бригад / інструктор кранових бригад | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів | 7,5 | Виконання встановленої кількості контрольно-інструкторських поїздок, раптових перевірок технічного стану локомотивів в експлуатації та якості виконання посадкових обов'язків, правил охорони праці, інструктажів та консультацій локомотивних бригад, профілактичних заходів щодо зміцнення трудової та технологічної дисципліни | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Пунктуальність графіка руху вантажних та пасажирських потягів | 7,5 | Знаходження на лінії не менше 60 % місячної норми робочого часу для лінійних машиністів-інструкторів, 30 % - для профільних (з навчання, автогальм, тепло-техніки) | 7,5 |
| | | Рівень якості життя працівників | 12,5 | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів | 7,5 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--|--|----|---|-------|---|---|
| Будинок відпочинку локомотивних бригад | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Завідувач будинку відпо- чинку локомо- тивних бригад | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рівень забезпечення повноцінного відпочинку та функціональної реабілітації локомотивних бригад під час очікування зворотного рейсу (опитування) | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Дотримання кошторису витрат на матеріали та енергоносії для обслуговування будинку відпочинку локомотивних бригад | 11,33 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Якість та своєчасність проведення прання, прасування, заміни постільних речей, прибирань будинку відпочинку та прилеглої території (опитування) | 11,33 | | |
| Центр оперативно-технічного обліку роботи депо | | | | | | | |
| Керівники 85% (51:25,5:8,5) | Началь- ник центру операти- вно- технічно- го обліку роботи депо | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Якісне ведення, заповнення і своєчасна передача інформації в статистичні центри та ІВЦ, управління, інші підрозділи щодо виробничих показників роботи депо (облік витрат палива, годин роботи локомотивів та локомотивних бригад та ін.) | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Кількість проінструктованих працівників щодо правильного заповнення первинної документації, форм звітності | 11,33 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-------------------------------|--|------|--|-------|---|-----|
| Технічні службовці 75 % (37,5:22,5:15) | Оператор комп'ютерного набору | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Якісне ведення, заповнення і своєчасна передача інформації в статистичні центри та ІВЦ, управління, інші підрозділи щодо виробничих показників роботи депо (облік витрат палива, годин роботи локомотивів та локомотивних бригад та ін.) | 7,5 | Якісне ведення обліку та обробки інформації, що надходить до центру | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Кількість проінструнтованих працівників щодо правильного заповнення первинної документації, форм звітності | 7,5 | Виконання нормованого завдання з набору тексту (4000-5200 од.) | 7,5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Кількість проведених заходів щодо підвищення технічних та економічних знань працівників | 7,5 | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Кількість проведених заходів щодо підвищення технічних та економічних знань працівників | 11,33 | | |
| Відділ головного технолога | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Головний технолог | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Технологічна ефективність робіт | 11,33 | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Кількість освоєних нових технологій, заходів щодо запобігання браку, зниження матеріало- та трудомісткості виробництва | 11,33 | | - |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|----------------------------|--|------|--|-----|--|---|
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Провідний інженер-технолог | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Кількість розроблених / удосконалених технологічних нормативів, інструкцій, схем складання, маршрутних карт, карт технічного рівня та якості продукції та ін. технологічної документації | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Технологічна ефективність робіт | 7,5 | Кількість проведених перевірок за додержанням технологічної дисципліни в цехах на дільницях та правильної експлуатації технологічного устаткування | 5 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер-технолог | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Кількість освоєних нових технологій, техніки, заходів щодо запобігання браку, зниження матеріало- та трудовіткості виробництва | 7,5 | Коефіцієнт втрат при порушенні технологічної дисципліни | 5 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Питома вага забракованих робіт у загальній кількості виконаних робіт | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Технологічна ефективність робіт | 7,5 | Кількість атестованих та раціоналізованих робочих місць | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-----------------------------------|---|------|--|-----|---|---|
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Кількість освоєних нових технологій, техніки, заходів щодо запобігання браку, зниження матеріало- та трудовіткості виробництва | 7,5 | Коефіцієнт технологічної готовності обладнання на робочих місцях | 5 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер конструктор | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Рентабельність підсобної допоміжної діяльності Технологічна ефективність робіт | 7,5 | Конкурентоспроможність виробленої продукції Економічний ефект від впровадження нових/ модернізованих конструкцій, деталей, ескізних, технічних і робочих проєктів особливо складних, складних і середньої складності виробів | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Кількість освоєних нових технологій, техніки, заходів щодо запобігання браку, зниження матеріало- та трудовіткості виробництва | 7,5 | Кількість проведених за перевіркам додержанням технологічної дисципліни в цехах на дільницях та правильної експлуатації технологічного устаткування | 5 |
| Фахівці 75 % (37,5:22,5:15) | Технік з виміру вузлів та деталей | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобної допоміжної діяльності | 7,5 | Коефіцієнт технологічної готовності обладнання на робочих місцях | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------------|--|--|------|---|-------|--|------|
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Технологічна ефективність робіт | 7,5 | Виконання плану наладжень, налаштування, регулювання та дослідних перевірок устаткування та систем | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Кількість освоєних нових технологій, техніки, заходів щодо запобігання браку, зниження матеріало- та трудомісткості виробництва | 7,5 | Оперативність оформлення та передачі даних планової та звітної документації | 5 |
| Відділ головного механіка | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51;25;5;8;5) | Головний механік | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Коефіцієнт готовності та працездатності устаткування з потрібним рівнем точності | 11,33 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Коефіцієнт дотримання міжремонтних періодів устаткування | 11,33 | | |
| Керівники 65 % (19;5;19;5;26) | Старший майстер / майстер локомотивного депо (рем.-госп. дільниці) | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 6,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 6,5 | Рівень виконання нормованого завдання з ремонту | 8,67 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 6,5 | Коефіцієнт готовності та працездатності устаткування з потрібним рівнем точності | 6,5 | Витратний коефіцієнт (запасні частини, матеріали, енергоресурси) по дільниці / в цеху | 8,67 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
|-------------------------------------|---|--|-----|--|------|---|------|--|
| | | Рівень трудового життя працівників | 6,5 | Коефіцієнт міжремонтних устаткування | 6,5 | Рівень трудової технологічної дисципліни на дільниці / в цеху | 8,67 | |
| Виробничі дільниці | | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Заступник начальника депо з ремонту | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 8,5 | | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Зниження собівартості приведеної одиниці ремонту | 8,5 | | - | |
| | | Рівень трудового життя працівників | 17 | Виконання терміну гарантійного пробігу між ремонтами | 8,5 | | | |
| | | Виконання плану приведеної програми ремонту | | 8,5 | | | | |
| Керівники 65 % (19,5:19,5:26) | Старший майстер / майстер локомотивного депо (ремонтних дільниць) | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 6,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 4,88 | Рівень виконання нормованого завдання з ремонту | 8,67 | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 6,5 | Зниження собівартості приведеної одиниці ремонту | 4,88 | Витратний коефіцієнт (запасні частини, матеріали, енергоресурси) по дільниці / в цеху | 8,67 | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|--|------|--|------|---|------|
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер-лабораторії діагностики | Рівень трудової якості життя працівників | 6,5 | Виконання терміну гарантійного пробігу між ремонтами | 4,88 | Рівень трудової та технологічної дисципліни на дільниці / в цеху | 8,67 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 5,62 | Виконання завдання по діагностуванню технічного стану вузлів та агрегатів тепловозів | 7,5 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер-конструктор дорожньо-експериментальної дільниці | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Зниження собівартості приведеної одиниці ремонту | 5,62 | Рівень дотримання технологічної дисципліни, безпечних методів праці, використання засобів індивідуального захисту | 7,5 |
| | | Рівень трудової якості життя працівників | 12,5 | Виконання терміну гарантійного пробігу між ремонтами | 5,62 | Рівень відповідності розроблених конструкцій технічним завданням, стандартам, нормам охорони праці, вимогам найбільш економічної технології виробництва | 5 |
| | | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 5,62 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------------------|--------------------------------------|--|------|---|------|---|---|
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Зниження собівартості приведеної одиниці ремонту | 5,62 | Рівень економічної та функціонально-вартісної ефективності спроектованих конструкцій | 5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Виконання терміну гарантійного пробігу між ремонтами Виконання плану приведеної програми ремонту | 5,62 | Виконання плану по розробці інструкцій експлуатації конструкторів, пояснювальних записок до них, карт технічного рівня, паспортів, програм випробувань, інших повідомлень | 5 |
| Професіонали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер дорожньо-експертної дільниці | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 5,62 | Своєчасність та якість контролю за повноцінним коректним функціонуванням «Системи контролю витрат палива БІС-Р» | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Зниження собівартості приведеної одиниці ремонту | 5,62 | Своєчасність та якість контролю за повноцінним коректним функціонуванням системи СКПРТ «Дельта-СУ» | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--|--|------|---|--------------|--|-----|
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Виконання терміну гарантійного пробігу між ремонтами Виконання плану приведеної програми ремонту | 5,62 5,62 | Виконання плану організаційно-технічних заходів щодо усунення можливих проблем та збоїв в роботі систем контролю | 5 |
| Хіміко-технічна лабораторія | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51;25,5;8,5) | Завідувач хіміко-технічної лабораторії | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з об'єму перевезень | 17 | Рівень дотримання виробничої і трудової дисципліни, правил охорони праці, внутрішнього розпорядку в лабораторії | 11,33 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Рівень технологічної готовності інструментів, устаткування та приладів лабораторії | 11,33 | | |
| Професіонали 75 % (37,5;22,5;15) | Інженер хіміко-технічної лабораторії | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 7,5 | Виконання планових завдань з хімічних аналізів мастильних матеріалів | 7,5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Рівень дотримання виробничої і трудової дисципліни, правил охорони праці, внутрішнього розпорядку в лабораторії | 7,5 | Кількість проведених інструктажів з техніки безпеки та технічних занять з працівниками лабораторії | 7,5 |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Рівень технологічної готовності інструментів, устаткування та приладів лабораторії | 7,5 | (лаборантам та пробовідбірникам) | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|--|--|------|--|-------|--|---|
| | Тягово-енергетичний вагон-лабораторія | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Началь- ник тягово- енерге- тичного вагону- лабора- торії | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність допоміжної діяльності | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Виконання програми випробувань локомотивів в експлуатаційних умовах (нагрів електричних машин, використання сили тяги при зчепленні та ін.) | 11,33 | - | - |
| | | Рівень трудового працівників | 17 | Коефіцієнт готовності обладнання вагона | 11,33 | | |
| Професіо- нали 75 % (37,5:22,5:15) | Інженер тягово- енерге- тичного вагону- лабора- торії | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність допоміжної діяльності | 7,5 | Рівень дотримання правил охорони праці, внутрішнього розпорядку у вагоні- лабораторії | 5 |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 12,5 | Виконання програми випробувань локомотивів в експлуатаційних умовах (нагрів електричних машин, використання сили тяги при зчепленні та ін.) | 7,5 | Дотримання норм витрат запасних частин, матеріалів та енергоресурсів | 5 |
| | | Рівень трудового працівників | 12,5 | Коефіцієнт готовності обладнання вагона | 7,5 | Дотримання технології проведення дослідних поїздок та обслуговування технічних засобів | 5 |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------------|-----------------------------------|--|----|---|-------|---|---|
| База запасу локомотивів | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Начальник бази запасу локомотивів | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Виконання програми завдань з технічного обслуговування, обкаток, перевірок, комісійних оглядів локомотивів і МВРС на базі запасу | 11,33 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Кількість проведених інструктажів щодо дотримання правил техніки безпеки, виробничої санітарії, технічної експлуатації інструментів та обладнання | 11,33 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Коефіцієнт витрат на технічне обслуговування локомотивів і МВРС | 11,33 | | |
| Експлуатаційна дільниця | | | | | | | |
| Керівники 85 % (51:25,5:8,5) | Заступник начальника депо з МТЗ | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 8,5 | | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Виконання плану дооснащення елементами матеріально-технічного забезпечення | 8,5 | - | - |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Швидкість подачі елементів матеріально-технічного забезпечення на дільниці ремонту і технічного обслуговування | 8,5 | | |
| | | | | Якість елементів матеріально-технічного забезпечення, що постачаються в депо | 8,5 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--|--|------|--|------|--|---|
| Професіонали 75 % (37,5;22,5;15) | Інженер з контролю за використанням ПЕР | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 12,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 5,67 | Рівень виконання технічно обґрунтованих норм витрат ПІММ на роботу машин та механізмів | 5 |
| | | | 12,5 | Виконання плану дооснащення елементами матеріально-технічного забезпечення | 5,67 | Рівень виконання технічно обґрунтованих норм витрат ПЕР на тягу поїздів | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 12,5 | Швидкість подачі елементів матеріально-технічного забезпечення на дільниці ремонту і технічного обслуговування | 5,67 | Енергоефективність продукції та послуг депо | 5 |
| Керівники 85 % (51;25,5;8,5) | Начальник складу паливно-мастильних матеріалів | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 17 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 8,5 | Рівень виконання технічно обґрунтованих норм витрат ПІММ | |
| | | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 17 | Виконання плану дооснащення елементами матеріально-технічного забезпечення | 8,5 | | |
| | | Рівень якості трудового життя працівників | 17 | Швидкість подачі елементів матеріально-технічного забезпечення | 8,5 | | |
| | | | | Якість елементів матеріально-технічного забезпечення, що постачаються в депо | 8,5 | | |

Продовження табл. У.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------------|---|--|-----|--|------|---|------|
| Керівники 65 % (19,5:19,5:26) | Старший майстер / майстер локомотивного депо (дільниці по експлуатації локомотивів) | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат | 6,5 | Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності | 4,88 | Рівень виконання нормованого завдання з ремонту | 8,67 |
| | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | Виконання планового завдання з обсягу перевезень | 6,5 | Виконання плану дооснащення елементами матеріально-технічного забезпечення | 4,88 | | |
| | Рівень якості трудового життя працівників | Рівень якості життя працівників | 6,5 | Швидкість подачі елементів матеріально-технічного забезпечення на дільниці ремонту і технічного обслуговування | 4,88 | Витратний коефіцієнт (запасні частини, матеріали, енергоресурси) по дільниці / в цеху | 8,67 |
| | | | | Якість елементів матеріально-технічного забезпечення, що постачаються в депо | 4,88 | Рівень трудової та технологічної дисципліни на дільниці / в цеху | 8,67 |

Джерело: авторська розробка.

ДОДАТОК У.1

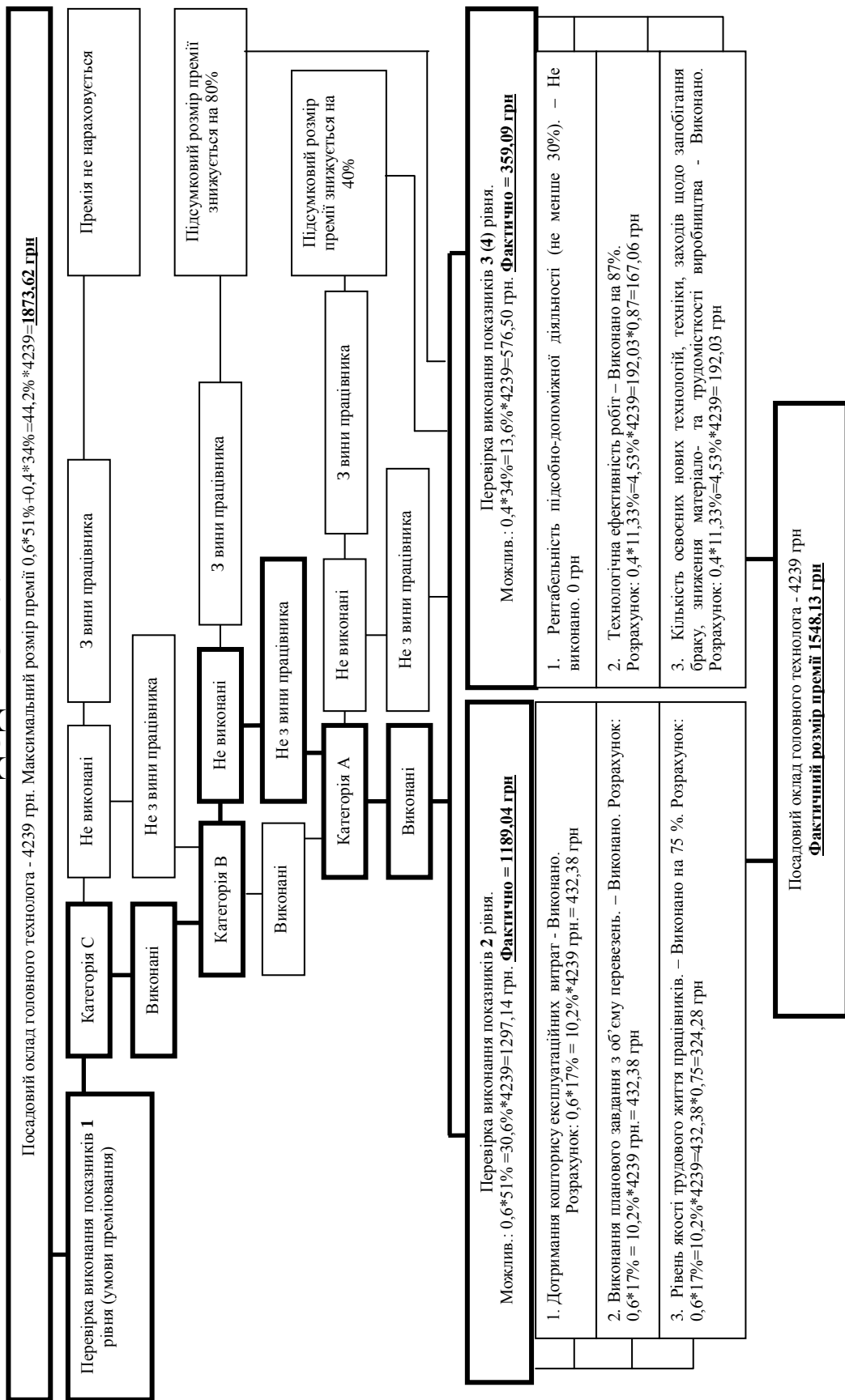


Рис. У.1.1. Розрахунок премії головного технолога локомотивного депо за системою преміювання «Каскад»
(авторська розробка)

ДОДАТОК Ф

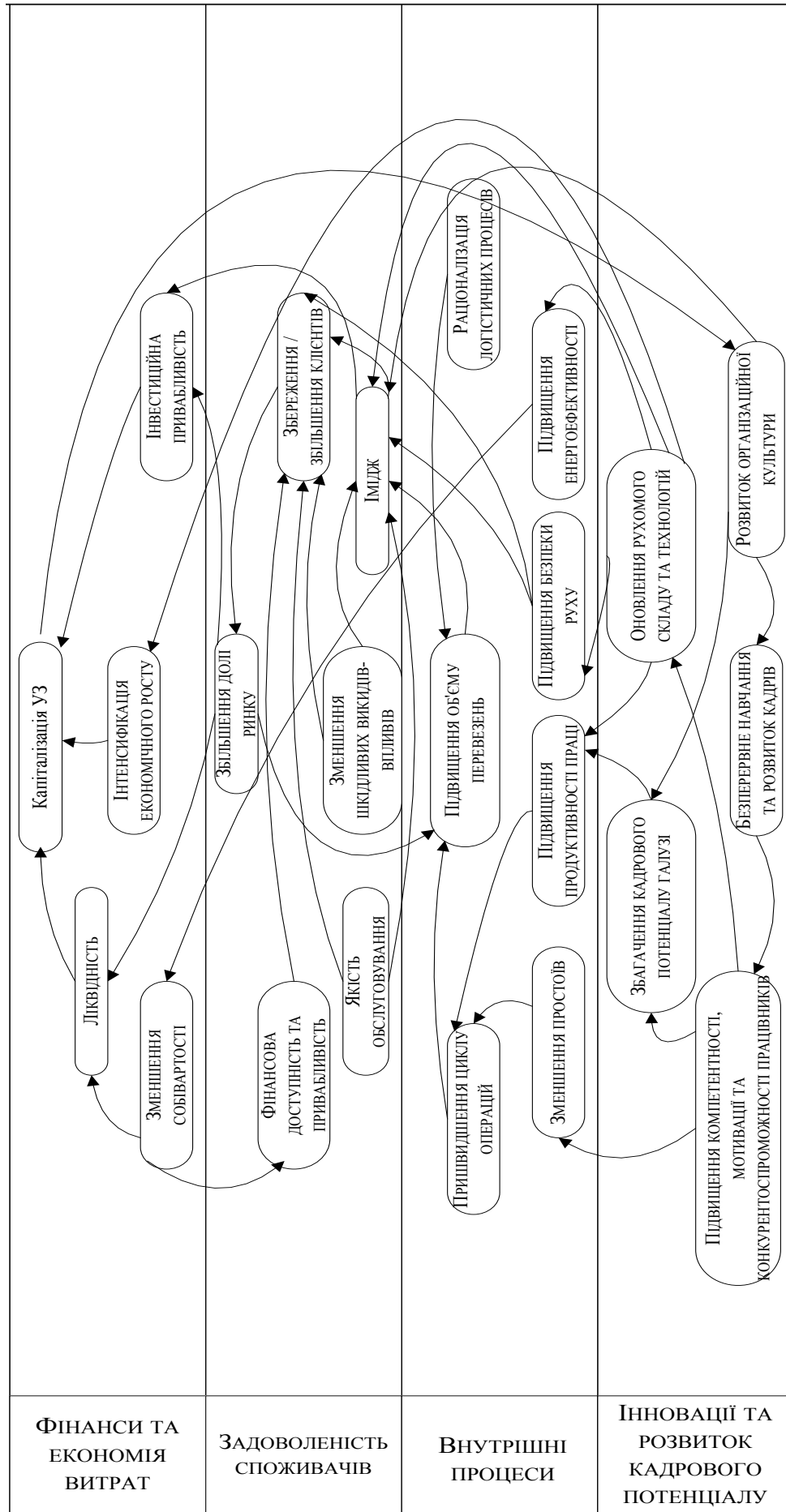


Рис. Ф.1. Стратегічна карта для вищого керівного складу Укрзалізниці

Джерело: авторська розробка.

ДОДАТОК Ф.1

Таблиця Ф.1.1

Основні функції кадрової служби

| № п/п | Функція |
|----------|---|
| 1 | 2 |
| 1 | бере участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в працівниках на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства |
| 2 | складає за участю інших підрозділів поточні (річні) та перспективні плани комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку із впровадженням нової техніки і технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, запуском нових виробничих об'єктів тощо |
| 3 | вирішує питання наймання, переведення та звільнення працівників, надання їм відпусток відповідно до чинного законодавства, інструкцій і положень |
| 4 | забезпечує приймання на роботу молодих спеціалістів, розподіл за підрозділами підприємства з урахуванням їхньої спеціальності, здійснює спільно з іншими підрозділами проведення стажування, контролює їх працевлаштування та використання на посаді (робочому місці) |
| 5 | аналізує професійний, освітній і віковий склад персоналу, інші соціально-демографічні дані з метою розроблення та здійснення заходів подальшого поліпшення якісного складу працівників |
| 6 | систематично вивчає професійні та інші індивідуальні якості працівників з метою формування резерву на керівні посади та посади спеціалістів провідних ділянок роботи, здійснює заходи щодо оновлення, навчання та використання резерву |
| 7 | складає щорічні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників і забезпечує разом з іншими структурними підрозділами їх реалізацію |
| 8 | здійснює організаційне забезпечення проведення атестації працівників, розробляє заходи з реалізації рішень і рекомендацій атестаційних комісій, контролює їх виконання |
| 9 | співпрацює з іншими підприємствами, центрами зайнятості, кадровими агентствами, навчальними закладами з метою вирішення питань добору та навчання персоналу |
| 10 | у межах своєї компетенції вирішує питання забезпечення додержання працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу |
| 11 | бере участь у розробленні структури підприємства та штатного розпису, контролює розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах підприємства |
| 12 | розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників, веде відповідний облік |

Продовження табл. Ф.1.1

| 1 | 2 |
|----|---|
| 13 | складає та подає в установленому порядку статистичну звітність з питань, що належать до компетенції кадрової служби |
| 14 | здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особистих карток (особових справ) працівників |
| 15 | оформляє та в установленому порядку подає до органів пенсійного фонду за місцем розташування підприємства документи для призначення пенсій працівникам |
| 16 | здійснює табельний облік (якщо цю функцію не покладено на інший структурний підрозділ |
| 17 | оформляє і видає працівникам службові посвідчення та довідки з місця роботи, оформляє в установленому порядку листки тимчасової непрацездатності |
| 18 | розглядає пропозиції, та скарги працівників, надає роз'яснення, веде прийом працівників з питань, що належать до компетенції кадрової служби; систематично проводить роз'яснювальну роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та внутрішніх організаційно-нормативних документів та ін. |

Джерело: складено на основі [221].

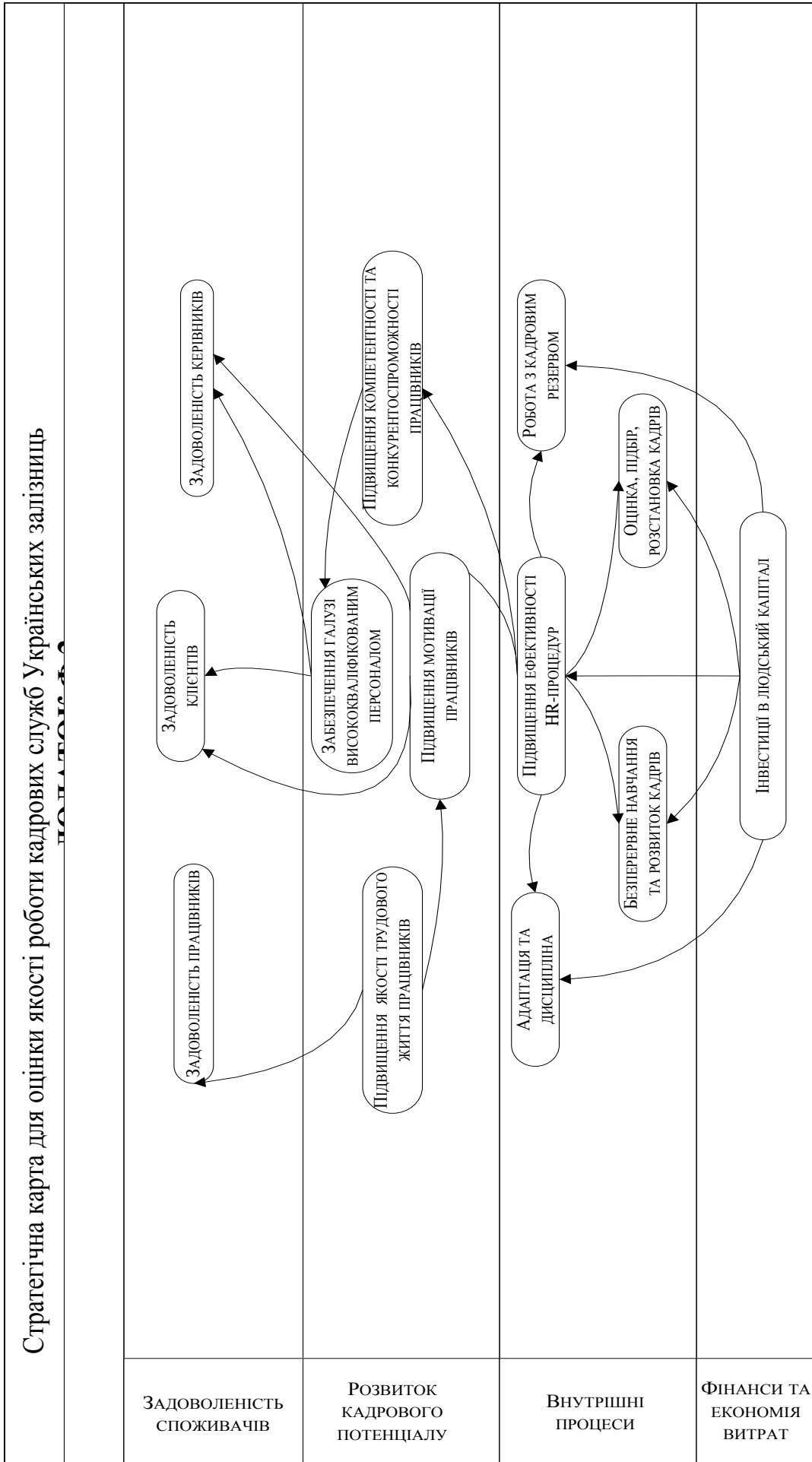


Рис. Ф.2.1. Стратегічна карта для кадрових служб

Джерело: авторська розробка.

Наукове видання

**Компанієць Вікторія Віталіївна
Польова Вікторія Валеріївна**

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
(СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДОМІНАНТИ)**

Монографія

В авторській редакції

Відповідальний за випуск Л. П. Орденова

Підписано до друку 22.03.2016
Формат 60×84^{1/16}. Папір офсетний. Друк ксерографічний. Гарнітура
Times New Roman. Ум. Друк. арк. 17,3. Обл.-вид. арк. 14,9.
Наклад 300 прим. Замовлення №03-16.

ТОВ «Видавництво «Лідер»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 4224 від 08.12.2011 р.
61168, м. Харків, вул. Блюхера, 12
тел. (057) 758-77-75

