

Модернізація системи мотивації як пріоритетний напрям підвищення ефективності менеджменту

Пакуліна Алевтина Анатоліївна

*Харківський національний університет будівництва та архітектури,
кафедра економіки, кандидат економічних наук, доцент, Україна*

Пакуліна Ганна Сергіївна

*Український державний університет залізничного транспорту,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності «Економіка підприємства», Україна*

Христосова Наталія Станіславівна

*Харківський національний університет будівництва та архітектури,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності «Економіка підприємства», Україна*

Анотація. Для стійкого зростання національної економіки України потрібна модернізація системи мотивації як пріоритетного напрямку підвищення ефективності менеджменту. У статті обґрунтовані рекомендації з проведення модернізації кадрової політики і універсальна шкала рівнів мотивації в організації. Авторами визначений характер зв'язку мотиваційної структури працівників з результативністю їх праці як чинник підвищення безпеки руху з урахуванням специфіки роботи локомотивних бригад. Розроблена і обґрунтована класифікація передумов аварійних ситуацій з урахуванням виявлених причин помилок в роботі локомотивних бригад. Науково обґрунтований механізм мотивації і стимулюванні працівників локомотивних бригад, який спрямований на вдосконалення кадрової політики і забезпечення високого рівня безпеки руху потягів.

Ключові слова: мотивація; управління персоналом; менеджмент; модернізація; ефективність.

УДК 65.005.5

JEL Classification: M5

DOI: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.15-8>

Вступ

Система управління людськими ресурсами вносить істотний вклад у досягнення високої ефективності менеджменту сучасних підприємств. Тому модернізація системи мотивації є одним з пріоритетних напрямів підвищення ефективності менеджменту в цілому [1, с. 11]. Формування і розвиток кадрової політики і системи управління людськими ресурсами підприємств необхідно здійснювати з урахуванням особливостей механізмів мотивації персоналу.

Модернізація системи мотивації є досить результативним напрямом розвитку кадрової політики, оскільки дозволяє покращувати показники діяльності підприємств без істот-

них витрат обмежених фінансових ресурсів. Ретроспективний аналіз показує, що розвиток соціально-економічних систем супроводжується гуманізацією управління, яка проявляється в підвищенні значущості людського чинника в досягненні цілей організацій, а також в зміні пріоритетів самих цих цілей. На перший план виходять нефінансові цілі, які сприяють формуванню потенціалу конкурентоспроможності, а також довгостроковій стійкості діяльності організацій. Мотивацію досягнення нефінансових цілей досить складно пов'язати з матеріальними винагородами, тому на перший план виходить завдання вдосконалення кадрової політики організації на основі активізації соціально-економічних і соціально-психологічних мотиваційних ме-

ханізмів. Тому розробка і розвиток кадрової політики і системи управління людськими ресурсами з урахуванням пріоритетності досягнення нефінансових цілей організацій має високу міру актуальності, практичної і теоретичної значущості.

На проблемах формування системи мотивації праці зосередили свою увагу: О. О. Євсєєва [2], А. М. Колот [3], В. М. Лугова [4], М. С. Дороніна [5], Й. Кондо [6], Г. В. Оганезова [7], С. Л. Пакулін [8-10], М. В. Семикіна [11], Л. П. Червінська [12]. Однак потребує подальшого розвитку погляд на мотиваційний механізм як на динамічну складову системи управління, яка змінюється відповідно до цілей розвитку. Необхідною є диференціація цілей мотиваційного механізму залежно від рівнів розвитку підприємства та стратегій. У цьому контексті мотиваційний механізм слід розглядати як самостійну локальну систему.

Незважаючи на наявний великий обсяг теоретичних і прикладних досліджень, присвячених проблемам мотивації і управління персоналом, їм, в цілому, властиві недоліки:

- з точки зору використання інструментів управління, не пропонується комплексного підходу до формування цілісного механізму управління. Як правило, автори обмежуються описом окремих інструментів. На нашу думку, такий підхід не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цих інструментів, оскільки вони тісно пов'язані один з одним і повинні застосовуватися спільно і взаємоузгоджено;

- з точки зору досягнення цілей організації, акцент найчастіше робиться на досягненні фінансових цілей, тоді як нефінансові (задоволеність споживачів, забезпечення безпеки діяльності організації, виконання норм соціально-відповідального ведення бізнесу та ін.) нерідко залишаються збоку.

На думку авторів, такий підхід не відповідає сучасному стану справ, оскільки у наш час велике значення має досягнення саме нефінансових результатів. Вказані недоліки необхідно здолати в ході подальших досліджень.

Мета дослідження – розробка рекомендацій з модернізації системи мотивації як пріоритетного напрямку підвищення ефективності менеджменту організації. Досягнення заявленої

мети визначене рішенням наступних завдань:

- обґрунтувати рекомендації з проведення модернізаційних змін кадрової політики і універсальну шкалу рівнів мотивації в структурних підрозділах залізничного транспорту;

- визначити характер зв'язку мотиваційної структури працівників з результативністю їх праці як чинника підвищення безпеки руху з урахуванням специфіки роботи локомотивних бригад;

- розробити і обґрунтувати класифікацію передумов аварійних ситуацій з урахуванням виявлених причин помилок в роботі локомотивних бригад

- обґрунтувати механізм мотивації і стимулювання працівників локомотивних бригад, який спрямований на вдосконалення кадрової політики і забезпечення високого рівня безпеки руху потягів.

Результати дослідження

Забезпечити стійке зростання національної економіки дозволить переорієнтація економічної політики України не лише на формування великого внутрішнього ринку, але і розвиток високої якості людського капіталу. Нова соціально-економічна політика повинна підтримувати незахищені верстви населення, але основний упор, на нашу думку, необхідно зробити на креативний клас і створення нових моделей трудової поведінки, в основі яких закладені ціннісні орієнтації персоналу, затребувані не лише організацією, але і суспільством. Результативність інноваційної діяльності залежить від здатності організацій раціонально використовувати і примножувати людський капітал. Стимулювання до безперервного розвитку рівня кваліфікації фахівців і формування лояльності, почуття патріотизму до своєї організації, соціальної відповідальності бізнесу, посилюють ці здібності. Тому дуже важливими у вдосконаленні інноваційної діяльності організацій виявляються процеси функціонування системи відтворення фахівців відповідних новій політиці соціально-економічного розвитку. Комплекс заходів, спрямованих на розвиток професійних здібностей і особових якостей працівників організацій в цілях підвищення потенціалу інноваційної діяльності, може бути розшире-

ний за рахунок вдосконалення системи управління якістю людського капіталу на основі формування позитивної мотивації. Формування позитивної мотивації в системі розвитку людського капіталу повинно розглядатися як генератор «пулу нематеріальних ресурсів» і стати невід'ємною частиною управління інноваційною діяльністю організації, вдосконалення кадрової політики.

Нами пропонується розширити зміст кадрової політики за рахунок включення в неї заходів щодо формування і підтримки мотиваційного клімату організації. При цьому під мотиваційним кліматом нами розуміється наявність у колективу організації зацікавленості в досягненні її цілей, тобто позитивну групову мотивацію працівників (яка, на наш погляд, є ключовим елементом корпоративної культури). Без забезпечення позитивного мотиваційного клімату складно добитися лояльності персоналу і, отже, цілей кадрової політики.

Пропонований нами підхід заснований на теоріях мотивації «Y» і «Z». Перша з них свідчить, що людині так само природно працювати, як і проводити дозвілля, важливо лише забезпечити йому зміст роботи, що влаштовує його, і створити прийнятні умови праці. Відповідно до другої теорії, працівник в певних умовах готовий ідентифікувати себе з працедавцем (організацією), і завдання менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити виконання цих умов. Таким чином, мотиваційна компонента у складі кадрової політики має бути націлена на формування змісту праці, що влаштовує працівників, створення необхідних умов праці і забезпечення умов, які дозволять працівникові ідентифікувати себе з працедавцем.

При використанні пропонованого підходу, заходи кадрової політики в частині функції мотивації виходять за межі традиційних способів матеріального і нематеріального стимулювання, що наведено в табл. 1.

Важливу роль в сучасних організаціях надає створення комфортних умов праці співробітників. Йдеться не лише про правильну організацію робочих місць, але і про підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату і попередження конфліктів, забезпечення довірчої взаємодії між керівництвом і підлеглими.

Таблиця 1 – Модернізаційні зміни кадрової політики організації

| Напрями | Рекомендації |
|---|--|
| Підбір персоналу | Рекомендується відбирати співробітників відповідно до розробленого мотиваційного профілю, тобто враховувати не лише їх кваліфікацію, але також мотиви і стимули |
| Адаптація співробітників | Особливий акцент на діяльність з «вбудовування» нових працівників в ціннісне поле організації, їх імплементацію в організаційну культуру |
| Формування оптимального мотиваційного профілю працівників | Диференціація мотиваційного профілю за підрозділами і посадами з метою підбору складу і поєднання мотивів і стимулів, що якнайкраще сприяє досягненню цілей організації, передусім, – нефінансових. |
| Розробка посадових обов'язків | Ключова мотиваційна мета – забезпечити високу привабливість змісту трудової діяльності для працівників і максимально повно реалізувати їх трудовий потенціал |
| Мотиваційний аудит | Інноваційний напрям діяльності, що має на увазі контроль ефективності системи стимулювання праці, тобто перевірку відповідності комплексу заходів стимулювання цілям організації і потребам співробітників |

Джерело: розроблено авторами

Це вимагає включення в систему управління людськими ресурсами заходів щодо мотиваційного супроводу організаційних трансформацій.

Для забезпечення адекватного оцінювання рівня і якості реалізації функції мотивації в системі управління персоналом, вимагається розробка універсальної шкали рівнів моти-

вації. Це дозволить не лише порівнювати результативність кадрової політики різних організацій, але і відстежувати динаміку розви-

тку цього напрямку управлінської діяльності в часі. Нами пропонується 4-ступінчаста шкала рівнів мотивації, яка представлена в табл. 2.

Таблиця 2 – Рівні мотивації в організації

| Найменування | Зміст |
|----------------------|--|
| Слабка мотивація | Спостерігається відторгнення мотиваційних зусиль організації. Досягнення відповідних цілей або виконання відповідних дій неприйнятне для працівника. Добитися від нього виконання цих дій можна тільки шляхом жорсткого примусу із застосуванням соціально неприйнятних заходів, або, як варіант, за рахунок значного економічного стимулювання, розмір якого робить спробу добитися від працівника здійснення цих дій економічно недоцільним |
| Задовільна мотивація | Спостерігається задовільний рівень мотиваційних зусиль організації. Працівник в принципі зацікавлений в здійсненні відповідних дій, проте без додаткового спонукання (внутрішнього або зовнішнього) виконувати їх не буде. Розмір цього спонукання може бути як економічно прийнятним для працедавця, так і неприйнятним – усе визначається величиною запитів працівника і можливостями працедавця |
| Задовільна мотивація | Рівень мотивації працівника достатній для того, щоб виконувати ті або інші дії завдяки наявності внутрішнього або зовнішнього спонукання. Міра достатності може бути різною, що проявляється в мірі ентузіазму, яка демонструється працівником |
| Добра мотивація | Здійснення відповідних дій природне для працівника, він просто не готовий поступати інакше. У разі достатньої мотивації працівник виконує ці дії в очікуванні внутрішньої або зовнішньої винагороди, тоді як природні дії виконуються ним через неможливість поступити інакше. Природність є вищим рівнем прояву мотивів, коли самі ці мотиви вже непомітні і значною мірою втратили свою силу, але при цьому працівник все одно продовжує поводитися відповідно до виниклої на їх основі системи цінностей. Саме до цього прагне працедавець, створюючи корпоративну культуру і вбудовуючи в неї працівника – щоб співробітник природно виконував те, що від нього вимагається, при мінімумі контролю і стимулюючої дії з боку працедавця |

Джерело: розроблено авторами

Аналіз практики експлуатації українських залізниць показав, що однією з основних причин аварій є людський чинник. Тому має велике прикладне значення виявлення чинників мотивації членів локомотивних бригад для того, щоб шляхом дії на них у рамках реалізації заходів кадрової політики мінімізувати ризик аварії, тобто забезпечити досягнення важливої нефінансової мети Укрзалізниці (УЗ). Відмітимо, що це питання в українській науковій літературі не отримало достатнього віддзеркалення, тому виявлення чинників мотивації членів локомотивних бригад має також безперечну теоретичну цінність. Виконане нами дослідження мало на меті вивчити характер зв'язку мотиваційної структури працівників з результативністю їх праці як

чинника підвищення безпеки руху з урахуванням специфіки роботи локомотивних бригад.

Дослідження проводилося в три етапи:

- визначення мотиваційних цінностей працівників локомотивних бригад з використанням анкетного опитування і контент-аналізу;
- узагальнення результатів дослідження і виявлення чинників мотивації, спрямованої на підвищення безпеки руху з урахуванням специфіки роботи локомотивних бригад;
- дослідження залежності ефективності професійної діяльності локомотивних бригад від міри розвитку їх мотиваційних цінностей.

У дослідженні брали участь машиністи локомотивних депо Південної залізниці УЗ, які працюють в локомотивних бригадах вантажного і пасажирського руху. Аналіз результатів анкетного опитування показав, що для більшості опитуваних робота, в першу чергу, є засобом задоволення потреб, при цьому для них важливо мати хороші умови праці і сприятливий клімат в колективі. Було встановлено, що практично усі потреби отримали досить високі оцінки. При цьому така потреба, як цікава робота і можливість творчості набрала найменшу кількість балів, соціальні пільги найбільш важливі для категорії працівників старше 50 років, але і для молоді вони мають велике значення. З віком знижується потреба в можливостях просування після служби і саморозвитку. Хороші стосунки з керівниками цінують більше у віковій категорії від 21 до 30 років, а стабільність в колективі важлива для працівників старше 50 років.

Результати оцінки пріоритетності потреб працівників локомотивних бригад у вересні 2016 р. наступні:

- фізіологічні потреби – 37 % (зарплата – 28 %, умови праці – 9 %);
- потреби в безпеці – 36 % (соціальні пільги – 29 %, стабільність колективу – 7 %);
- психологічні потреби, потреби приналежності до малої групи (психологічний клімат в колективі, хороші взаємини з керівником) – 10 %;
- потреби у визнанні і пошані (можливість просування по службі, самостійність, відповідальність) – 9 %;
- потреби в розкритті свого потенціалу (цікава робота, можливість творчості, саморозвитку) – 8 %.

Від людини, що вибрала професію машиніста, вимагається не лише наявність професійних навичок, вольових якостей, емоційної стійкості, позитивної мотивації до праці, але і високих функціональних резервів організму, а також уміння підтримувати необхідний рівень працездатності упродовж усього циклу виконання рейсу. Висока відповідальність за життя людей і збереження вантажів, точність і швидкість дій при управлінні локомотивами, особливо у швидкісному русі, доскональне знання профілю шляху, необхідність швидко перемикає уваги, велика кількість нічних змін – далеко неповний перелік вимог, які пред'являє машиністові його професія. В

сукупності ці чинники сприяють розвитку високої міри нервово-емоційної напруги, що особливо різко проявляється при виникненні нештатних ситуацій. Ці специфічні моменти повинні враховуватися в системі мотивації членів локомотивних бригад. В зв'язку з цим, нами розроблена класифікація передумов аварійних ситуацій з урахуванням виявлених причин помилок в роботі локомотивних бригад, яка наведена на рис. 1.

При формуванні мотиваційного механізму слід враховувати причини помилок в роботі локомотивних бригад, які впливають на рівень забезпечення безпеки руху потягів.

В ході дослідження нами розроблений механізм мотивації і стимулювання працівників локомотивних бригад, який спрямований на вдосконалення кадрової політики і забезпечення високого рівня безпеки руху потягів (рис. 2).

Система мотиваційного менеджменту локомотивних бригад ділиться на дві підсистеми, що враховують інтереси, з одного боку, працівника, а з іншої – організації. З позиції працівника основними мотивами є оцінка матеріальної винагороди, її вірогідність, умови праці, соціальне забезпечення, зацікавленість в праці, психологічний клімат, взаєморозуміння з керівником і доступність інформації про стимулюючі виплати і подальші плани розвитку організації. У разі виконання цих умов працівник докладає максимальні зусилля для досягнення результату. Внаслідок цього він отримує задоволення у вигляді внутрішньої, зовнішньої винагороди і винагороди, що сприймається як справедлива. Сукупність цих винагород призводить до розуміння необхідності продуктивно працювати, і людина береться за ту ж роботу з великим ентузіазмом і самовіддачею, що призводить до зростання продуктивності і якості праці. При цьому необхідно враховувати заходи, спрямовані на поліпшення мотивації праці, що реалізуються організацією.

В сукупності виконання менеджментом організації перерахованих заходів призводить до очікуваного результату, дозволяючи підвищити безпеку руху на залізничному транспорті. Але цей результат досягається тільки в комплексі з успішним функціонуванням першої підсистеми.



Рисунок 1 – Причини помилок в роботі локомотивних бригад, які необхідно враховувати при розробці системи мотивації (розроблено авторами)

Оцінка ефективності впровадження запропонованої системи мотиваційного менеджменту виконана на матеріалах конкретного структурного підрозділу ПЗ. При цьому враховувалися такі аспекти, як витрачання засобів на соціальне забезпечення працівників, їх підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці, додаткові витрати на преміювання, інформаційне забезпечення діяльності в цілях підвищення мотивації та ін.

У дослідженні було враховано, що в ході впровадження розроблених мотиваційних механізмів змінюватимуться рівні витрат і нефінансових результатів, яким може бути

дана фінансова оцінка. Зокрема, рівень забезпечення безпеки, що досягається при експлуатації залізничного транспорту, оцінювався через відвернений матеріальний збиток. У наших розрахунках також враховані витрати на проведення контрольних досліджень рівня мотивації працівників (табл. 3).

В результаті проведених розрахунків автором встановлено, що при збільшенні рівня мотивації на 15 і 25 % слід чекати позитивний ефект від впровадження мотиваційного механізму як засобу підвищення рівня безпеки руху.



Рисунок 2 – Структурна схема механізму мотивації локомотивних бригад (розроблено авторами)

Таблиця 3 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження нових мотиваційних механізмів, тис. грн.

| Збільшення рівня мотивації | Зміни, % | | |
|--|----------|--------|--------|
| | 5 | 15 | 25 |
| Економія за рахунок зниження суми збитку | 49018 | 147053 | 245088 |
| Витрати, в т.ч.: | 132183 | 149679 | 83836 |
| - одноразові | 69970 | 69970 | 69970 |
| - поточні | 62213 | 79709 | 13866 |
| Економічний ефект | -20952 | 77083 | 175118 |

Джерело: розроблено авторами

У разі недосягнення рівня мотивації в 15 %, застосування мотиваційного механізму економічно недоцільно. Цей мотиваційний механізм може бути використаний для усіх структурних підрозділів ПЗ. Необхідно тільки враховувати важливість конкретних потреб в структурі мотиваційних чинників різних категорій співробітників і посилювати дію на працівників за допомогою максимального задоволення найбільш значущих потреб.

Висновки

1. У сучасних умовах рішення задачі нарощування прибутку, яка є традиційно пріоритетною для комерційних підприємств, стає тісно

пов'язаним з тим, наскільки ефективно організація уміє досягати нефінансових цілей (підвищення задоволеності споживачів, нарощування якості продукції і так далі). Особливе значення досягнення нефінансових цілей має для тих підприємств, проблеми у функціонуванні яких можуть бути пов'язані зі значними матеріальними і нематеріальними втратами як для самих цих підприємств, так і для їх споживачів і для суспільства в цілому (коли однією з ключових нефінансових цілей таких організацій є забезпечення безпеки своєї виробничої діяльності). До таких підприємств, поза сумнівом, відносяться і структурні підрозділи залізничного транспорту.

Традиційний інструментарій управління мотивацією працівників при цьому погано підходить для спонукання персоналу до досягнення нефінансових цілей. Це відбувається з ряду причин. Передусім, досить складно визначити, які зусилля працівники докладають для досягнення таких цілей (у разі структурних підрозділів залізниць йдеться про забезпечення безпеки). Структурний підрозділ може виявити випадки порушення безпеки, але йому украй скрутно встановити, скільки випадків було відвернене або не виникло завдяки добросовісній і професійній поведінці співробітників. Але саме забезпечення такої поведінки і є ключовим чинником безпеки перевезень. Крім того, скрутно встановити зв'язок між рівнем досягнення нефінансових цілей і механізмом заохочення працівника. Таким чином, виявляється, що традиційний інструментарій управління мотивацією співробітників виявляється неефективним саме тому, що він спрямований на спонукання персоналу до яких-небудь дій, результат яких піддається контролю, і може бути пов'язаний із заохоченням працівника (яке буде здійснено після досягнення результату), тоді як нефінансові цілі припускають наявність у працівника внутрішньої мотивації до їх досягнення (оскільки вимагають постійної поведінки відповідно до певних стандартів і правил). Тобто працівник прагне забезпечити досягнення цих нефінансових цілей не тому, що чекає на це заохочення, а тому, що для нього природно прагнути до цих цілей, він добровільно бере на себе відповідальність за їх досягнення (зрозуміло, у рамках своїх посадових обов'язків). Очевидно, що така пове-

дінка співробітника можлива тільки у тому випадку, якщо він ототожнює себе зі структурним підрозділом і має високий рівень лояльності.

2. Хоча проблематика трудової лояльності в цілому досить добре вивчена, можна констатувати, що в сучасних наукових роботах йдеться про різного роду точкових заходах, покликаних забезпечити її досягнення. Нам такий підхід здається внутрішньо суперечливим, оскільки трудова лояльність охоплює усю поведінку працівника на робочому місці. Тобто точкових заходів для її формування недостатньо. З цієї причини ми вважаємо за можливе ввести нове для менеджменту поняття мотиваційного клімату на підприємстві, який є наявністю у колективу зацікавленості в спільній роботі на благо підприємства. На нашу думку, кадрова політика підприємства має бути розширена за рахунок включення в неї формування сприятливого мотиваційного клімату, тобто створення такої обстановки, в якій працівник щиро прагне до досягнення значущих для підприємства цілей, у тому числі і нефінансових, і включення в перелік інструментів кадрової політики тих заходів, які дозволять формувати сприятливий мотиваційний клімат.

Формування мотиваційного клімату займає проміжне положення між формуванням корпоративної культури і розробкою системи мотивації персоналу.

3. До дієвих інструментів вдосконалення кадрової політики з урахуванням вимог мотиваційного клімату ми відносимо:

- формування оптимального мотиваційного профілю працівників (за підрозділами і посадами), тобто того складу і поєднання мотивів і стимулів, яке якнайкраще сприяє досягненню цілей організації (причому не лише з точки зору забезпечення необхідних значень випуску продукції, виручки і так далі, але і якості взаємодії з колегами і клієнтами, формування стійкого трудового колективу);

- ретельний підбір персоналу. Найчастіше підбором персоналу розуміється пошук співробітників, чия кваліфікація, досвід, інтелектуальні, фізичні і психічні характеристики якнайкраще відповідають змісту виконуваної роботи. Проте ми пропонуємо відбирати співробітників відповідно до розробленого

мотиваційного профілю, тобто враховувати не лише їх кваліфікацію, але і мотиви і стимули. Інакше кажучи, простіше із самого початку формувати трудовий колектив, зацікавлений в досягненні певної мети і у виконанні певної діяльності, чим змушувати його до їх досягнення за допомогою різноманітних стимулів;

- адаптація співробітників. Під цим ми розуміємо передусім «вбудовування» нових працівників в ціннісне поле організації (з урахуванням специфіки конкретного підрозділу), щоб співробітник сприйняв ці цінності і почав розділяти їх (фактично для того, щоб потреба в їх виконанні стала для нього природною). Інакше кажучи, йдеться про додаткове наближення мотиваційного профілю працівника до оптимального мотиваційного профілю, встановленого організації, або, точніше, про конкретизацію мотиваційного профілю працівника з урахуванням специфіки вимог організації;

- розробка рекомендацій по складу посадових обов'язків за різними посадами і по організації і реорганізації виробничого процесу з тим, щоб забезпечити високу привабливість змісту трудової діяльності для працівників і максимально повно реалізувати їх трудовий потенціал;

- наукове обґрунтування заходів стимулювання. Йдеться про створення такої комбінації формальних (грошових, матеріальних негрошових і нематеріальних) і неформальних стимулів, яка забезпечить якнайповнішу реалізацію людського капіталу підприємства (за рахунок відповідності цієї комбінації запитам співробітників);

- мотиваційний аудит – контроль ефективності системи стимулювання праці на підприємстві, тобто перевірка відповідності комплексу заходів стимулювання, використовуваних організацією, цілям самої організації і її окремих підрозділів, а також потребам співробітників;

- створення комфортних умов праці співробітників. Йдеться як про правильну організацію робочих місць, так і про підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату і попередження конфліктів, забезпечення до-

вірчої взаємодії між керівництвом і підлеглими;

- розробка мотиваційного супроводу організаційних трансформацій і рішення виробничих проблем;

- контроль мотиваційного профілю співробітників.

4. Кадрова політики має бути спрямована на формування і підтримку сприятливого мотиваційного клімату в організації. Для цього необхідно: 1) зміна підходу до застосування традиційних інструментів кадрової політики (таких, як підбір і аудит персоналу) шляхом обліку того, як їх використання позначиться на стані мотиваційного клімату, і, 2) розширення складу інструментів кадрової політики за рахунок включення в нього засобів формування оптимального кадрового складу організації з точки зору забезпечення відповідності мотиваційних профілів співробітників оптимальним мотиваційним профілям, встановленим для відповідних посад і підрозділів. Розробка цих профілів, у свою чергу, повинна ґрунтуватися на вимогах до стану мотиваційного клімату.

5. Нами була встановлена структура мотивації співробітників трудових колективів локомотивних бригад і отримана кількісна оцінка рівня мотивації. Було виявлено, що цей рівень порівняно невисокий, і його збільшення благотворно позначиться на безпеці перевезень.

Нами запропоновано розгорнутий механізм формування мотиваційного клімату для співробітників трудових колективів локомотивних бригад, який сприяє розробці конкретних заходів, що дозволяють створити у машиністів і їх помічників зацікавленість в досягненні нефінансових цілей, тобто в забезпеченні високого рівня безпеки руху.

Розрахунки показали, що запропонований нами механізм у разі його використання як основи для формування кадрової політики принесе значущий економічний ефект завдяки підвищенню безпеки перевезень, проте умовою отримання цього ефекту є підвищення мотивації персоналу не менше, чим на 15 %.

Список інформаційних джерел

1. Пакулина А. А. Мотивационное управление как функция активизации трудовых коллективов (региональные аспекты) : дис. ... канд. экон. наук / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. Москва, 1997. 217 с.
2. Євсєєва О. О., Пакуліна А. А. Система мотиваційного управління активізацією праці. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2002. Вип. 128. С. 172–176.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Лугова В. М., Сасіна Л. О. Гармонізація інтересів суспільства, організації і особистості при функціонуванні механізму мотивації. *Управління розвитком*. 2004. № 1. С. 78–82.
5. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АдВАТМ, 2010. 240 с.
6. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Й. Кондо [и др.] ; пер. с англ. Е. П. Маркова. Киев : АДЕФ-Украина ; Нижний Новгород : Приоритет, 2007. 206 с.
7. Оганезова Г. В. Мотиваційний механізм в системі управління інноваційної сфери : автореф. дис. ... канд. экон. наук / ХНУ імені В. Н. Каразіна. Харків, 2006. 19 с.
8. Пакулін С. Л. Використання мотиваційних важелів підвищення ефективності функціонування підприємств регіону. *Траєкторія науки*. 2016. №2(7). С. 2.16-2.29. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/49>.
9. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Мотиваційні важелі підвищення ефективності функціонування підприємств Східного економічного району. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип. 255. Т. VII. С. 1827–1833.
10. Пакулін С. Л. Стратегічний напрямок вдосконалення мотиваційного механізму роботи підприємств регіону. *Наука і освіта – 2005* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 7-21 лютого 2005 р. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. Т. 89. С. 4–5.
11. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудова відносин. *Економіка и управление*. 2011. № 3. С. 111–117.
12. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу. Київ : КНЕУ, 2015. 201 с.

© А. А. Пакуліна, Г. С. Пакуліна, Н. С. Христосова

Стаття отримана 20.10.2016, прийнята 28.10.2016, оприлюднена online 30.10.2016

Modernization of motivation as a major direction of management efficiency increase

Pakulina Alevtyna

*Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture,
Department of Economics, PhD in Economics, Associate Professor, Ukraine*

Pakulina Hanna

*Ukrainian State University of Railway Transport,
Bachelor's Degree student specialty "Economics of enterprise", Ukraine*

Khrystosova Nataliia

*Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture,
Bachelor's Degree student specialty "Economics of enterprise", Ukraine*

Abstract. Modernization of motivation system as the priority direction of increasing management efficiency is necessary for the sustainable growth of the national economy of Ukraine. The article substantiates the recommendations for the modernization of human resources policy and universal scale of motivation levels in organizations. The authors define the relation of motivational patterns of employees to the productivity of their labor as a factor of increasing the safety of the specific work of locomotive crews. Classification of emergency preconditions with considering identified causes of errors in the locomotive crew work has been developed and grounded. The article scientifically substantiates the mechanism of motivation and stimulation of workers of locomotive crews, which aims at improving personnel policies and ensuring a high level of safety of trains.

Keywords: motivation; human resources; management; modernization; efficiency.

UDC 65.005.5

JEL Classification: M5

DOI: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.15-8>

References

1. Pakulina, A. A. (1997). *Motivacionnoe upravlenie kak funkciia aktivizacii trudovyh kollektivov (regional'nye aspekty)* [Motivational management as a function of activation of labor collectives (regional aspects)] (Doctoral dissertation). Moscow, Russia: Ros. jekon. akad. im. G. V. Plehanova (in Russian).
2. Yevsieieva, O. O., & Pakulina, A. A. (2002). Systema motyvatsiinoho upravlinnia aktyvizatsiieiu pratsi [Motivational management system activation works]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, 128, 172–176 (in Ukrainian).
3. Kolot, A. M. (2002). *Motyvatsiia personalu* [Personnel motivation]. Kyiv, Ukraine: KNEU (in Ukrainian).
4. Luhova, V. M., & Sasina, L. O. (2004). *Harmonizatsiia interesiv suspilstva, orhanizatsii i osobystosti pry funkcionuvanni mekhanizmu motyvatsii* [Harmonisation of public interest, organization and individual in the functioning mechanism of motivation]. *Upravlinnia rozvytkom*, 1, 78–82 (in Ukrainian).
5. Doronina, M. S., Sasina, L. O., Luhova, V. M., & Nadon, H. M. (2010). *Mekhanizm motyvatsii upravlinskoho personalu* [The mechanism of management's motivation]. Kharkiv, Ukraine: AdvAtm (in Ukrainian).

6. Kondo, I. (Ed.). (2007). *Motivacija personala. Kljuchevoj faktor menedzhmenta* [Motivation. A key factor management]. Kyev, Ukraine: ADEF-Ukrayna; Nyzhnyi Novhorod, Russia: Pryorytet (in Russian).
7. Ohanezova, H. V. (2006). *Motyvatsiyni mekhanizm v systemi upravlinnia innovatsiinoi sfery* [Motivational mechanism in the system of innovation sphere] (Doctoral thesis). Retrieved from <http://disser.com.ua/content/337623.html> (in Ukrainian).
8. Pakulin, S. L. (2016). Vykorystannia motyvatsiinykh vazheliv pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidprijemstv rehionu [Use of motivational levers of increase of efficiency of functioning of enterprises of region]. *Path of Science*, 2(2), 2.16-2.29. Retrieved from <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/49> (in Ukrainian).
9. Pakulin, S. L., & Pakulina, A. A. (2009). Motyvatsiini vazheli pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidprijemstv Skhidnoho ekonomichnoho raionu [Motivational leverage improvement of the enterprises of the Eastern economic region]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, 7(255), 1827–1833 (in Ukrainian).
10. Pakulin, S. L. (2005). *Stratehichnyi napriamok vdoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu roboty pidprijemstv rehionu* [The strategic direction of improving motivation mechanism of enterprises in the region]. In *Nauka i osvita – 2005. Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Vol. 89, pp. 4-5). Dnipropetrovsk, Ukraine: Nauka i osvita (in Ukrainian).
11. Semykina, M. V. (2011). Nova paradyhma motyvatsii pratsi v systemi rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn [Labour motivation: a new paradigm in competitive environment]. *Jekonomika i upravlenie*, 3, 111–117. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/Chnch_ekon/2011_2/11smvuks.pdf (in Ukrainian).
12. Chervinska, L. P. (2015). *Upravlinnia motyvatsiieiu personalu* [Manage personnel motivation]. Kyiv, Ukraine: KNEU (in Ukrainian).

© A. Pakulina, H. Pakulina, N. Khrystosova

Received 2016-10-20, Accepted 2016-10-28, Published online 2016-10-30