

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

Польова Вікторія Валеріївна

УДК 656.2:331.108.2

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українському державному університеті залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Компанієць Вікторія Віталіївна,
Український державний університет
залізничного транспорту, професор
кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор
Дороніна Майя Степанівна,
Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку
Національної академії наук України,
головний науковий співробітник;

кандидат економічних наук, доцент
Тюхтенко Наталія Анатоліївна,
Херсонський державний університет
Міністерства освіти і науки України,
проректор з навчальної та науково-
педагогічної роботи, професор кафедри
менеджменту і адміністрування.

Захист відбудеться «29» травня 2015 р. о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 в Українському державному університеті залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Українського державного університету залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 2.209.

Автореферат розісланий «28» квітня 2015 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

І. В. Чорнобровка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. 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 реалізацію 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 дисертаційного 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, В. Компанієць, 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.

Віддаючи 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 дисертаційної роботи, постановку її мети та завдань, побудову логіки та структури.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана як ініціативна згідно з планом науково-дослідної роботи кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Української державної академії залізничного транспорту і є складовою частиною досліджень, виконаних відповідно до Державної програми реформування залізничного транспорту України (розпорядження КМУ від 26.02.2006 р., № 651-р), відповідає основним цілям,

завданням та напрямом реалізації Транспортної стратегії України на період до 2020 року (розпорядження КМУ від 20.10.2010 р., № 2174-р), Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року (розпорядження КМУ від 16.12.2009 р., № 2174-р).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи 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.

Відповідно до поставленої мети в дисертації вирішені такі завдання:

- удосконалено теоретичні засади управління трудовою поведінкою працівників підприємств на основі соціокультурного підходу;
- класифіковано фактори детермінації трудової поведінки шляхом виділення їх рівнів та доведено домінуючу дію соціокультурного фактора на процес детермінації трудової поведінки;
- розроблено науково-методичний підхід до визначення та формування ефективної трудової поведінки працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності;
- розроблено типологію трудової поведінки працівників, що заснована на принципі соціокультурної ідентичності, та визначено напрями її застосування в управлінні трудовою поведінкою персоналу підприємства;
- виконано комплексний аналіз важелів управління трудовою поведінкою працівників на підприємствах залізничного транспорту;
- розроблено методику та проведено оцінку ефективності мотивації трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту;
- обґрунтовано необхідність впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту та розроблено методичний підхід до оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників;
- визначено сутність та обґрунтовано методичні засади формування корпоративної системи мотивації та оплати праці на підприємствах залізничного транспорту України;
- розроблено методику оцінки ефективності командної взаємодії на основі ціннісно-мотиваційної єдності працівників.

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.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складають наукові положення та сучасні здобутки теорії та практики управління трудовою поведінкою. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених в роботі завдань застосовано такі методи дослідження: *абстрактно-теоретичний та міждисциплінарний підхід, логічного узагальнення та порівняння* (для узагальнення теоретико-методичних положень, уточнення та удосконалення понятійного апарату

дослідження); *системний аналіз* (для аналізу основних важелів управління трудовою поведінкою працівників на залізничному транспорті); методи *експертної оцінки, соціологічного опитування* (для визначення ефективності мотивації трудової поведінки, рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій, ефективності командної взаємодії); *економіко-математичні методи* (при обробці опитувань, визначенні інтегральних показників); *кластерний аналіз* (при визначенні типів трудової поведінки випускників транспортних вузів, розрахунку грейдів посад на підприємствах залізничного транспорту); *графоаналітичний метод* (для наочного подання та схематичного зображення ряду теоретичних та прикладних положень дисертаційної роботи); *абстрактно-логічний* (для формулювання висновків та рекомендацій).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних основ 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. Основні положення дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- теоретичні засади управління трудовою поведінкою працівників шляхом вибору соціокультурної парадигми та на її основі удосконалення термінологічного забезпечення предметної області дисертаційного дослідження. Це дозволить розробити актуальні методичні підходи щодо управління трудовою поведінкою працівників підприємств і на цій основі підвищити ефективність управлінських рішень;

- науково-методичний підхід до визначення та формування ефективної трудової поведінки, який, на відміну від існуючих, полягає в необхідності досягнення духовно-моральної, соціальної, творчо-продуктивної, соціально-психологічної та техніко-економічної ефективності, як для зовнішніх сторін (країни, галузі, підприємства, колективу) – пряма ефективність, так і для працівника особисто – зворотна ефективність. Цей підхід враховує принцип соціокультурної ідентичності та дозволяє розробити механізм формування ефективної трудової поведінки через гармонізацію потреб працівника з цілями-цінностями підприємства;

- класифікацію факторів детермінації трудової поведінки працівників шляхом виділення рівнів: глобального - інформаційно-трансформісний фактори, локально-цивілізаційного – соціокультурні фактори, макрорівня – загальнодержавні фактори, мезорівня – галузеві фактори, мікрорівня – внутрішньоорганізаційні фактори, мінірівня – колективні фактори, нанорівня – внутрішньоособистісні фактори;

- типологію трудової поведінки працівників за рахунок виділення типів трудової поведінки відповідно до ієрархії потреб працівників, що складена за принципом соціокультурної ідентичності. Це дозволить застосувати особистісний підхід в управлінні на основі вибору мотиваційних та інших методів управлінського впливу, адекватних різним типам трудової поведінки;

- методику оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників підприємств, яка, на відміну від існуючих, містить не лише оцінку задоволеності працівників працею на підприємстві, а й оцінку впливу на мотивацію особистісного

фактора керівника та рівня розвитку його корпоративних компетенцій відповідно до принципу соціокультурної ідентичності. Це дозволяє виявити головні недоліки в мотиваційній політиці підприємств, розробити пропозиції щодо її удосконалення та розвитку управлінських компетенцій керівників;

- методику оцінки ефективності командної взаємодії на основі ціннісно-мотиваційної єдності, яка, на відміну від існуючих, передбачає оцінювання ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників на основі принципу соціокультурної ідентичності та використання методу попарних порівнянь. Це дозволяє оптимізувати розстановку кадрів малих робочих груп на підприємствах залізничного транспорту;

набули подальшого розвитку:

- методичний підхід до оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за розробленою моделлю «7/13», яка включає тринадцять ключових корпоративних компетенцій, що спрямовані на реалізацію семи головних цілей-цінностей українських залізниць, та відповідає соціокультурному підходу. Це дозволяє проводити відбір та оцінку потенційних і діючих працівників, їх навчання з урахуванням їх здатності сприяти досягненню цих цілей-цінностей;

- науково-методичні засади формування на підприємствах залізничного транспорту корпоративної системи мотивації та оплати праці з визначенням її сутності, цілей, складових та механізму функціонування, обґрунтуванням можливості введення сучасних методів мотивації (грейдингу, каскадної системи преміювання на базі KPI, преміювання на основі BSC та додаткових корпоративних винагород з урахуванням домінуючих цілей системи). Це дозволить підвищити справедливість, прозорість, гнучкість та конкурентоспроможність оплати праці, рівень задоволеності працею, забезпечити мотивацію якісних стратегічних змін у галузі та підвищення ефективності її роботи.

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає в тому, що їх впровадження в діяльність підприємств залізничного транспорту стане одним з напрямів підвищення ефективності та керованості системи управління трудовою поведінкою працівників галузі завдяки врахуванню принципу соціокультурної ідентичності та застосуванню розроблених науково-методичних підходів до оцінки ефективності мотивації трудової поведінки, оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за моделлю «7/13», оцінки ефективності командної взаємодії працівників, пропозицій щодо формування корпоративної системи мотивації та оплати праці в ціле-ціннісних координатах галузі.

Результати дослідження впроваджені в роботу відокремленого підрозділу «Харківська вагонна дільниця №1» ДП «Південна залізниця» (акт впровадження № 2430 від 12.12.2014 р.); УДЦ «Укрспецвагон» (довідка № 8/440 від 22.12.2014 р.); відокремленого підрозділу «Локомотивне депо Основа» ДП «Південна залізниця» (акт впровадження № 177 від 15.12.2014 р.).

Основні положення дисертації використовуються у навчальному процесі Української державної академії залізничного транспорту у викладанні курсів «Економічна психологія», «Менеджмент персоналу» (довідка № 138/У від 25.12.2014).

Особистий внесок автора. Наукові результати, які викладені в дисертації та виносяться на захист, автор отримав особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи. Внесок автора в роботи, що виконані у співавторстві [1, 5, 6, 10, 19, 20], конкретизовано в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження протягом 2012-2014 років пройшли апробацію на 15 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, перелік яких наведено у списку публікацій.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 29 наукових праць, з яких 13 статей надруковані в наукових виданнях, визнаних МОН України фаховими з економічних наук. Загальний обсяг публікацій становить 10,98 ум. друк. арк., з яких особисто автору належать 9,82 ум. друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи складає 290 сторінок тексту, в тому числі основний текст займає 190 сторінок. Список використаних джерел налічує 245 найменувань. Матеріали дисертації проілюстровані 40 рисунками, 31 таблицею та містять 36 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну і практичну значущість отриманих результатів, наведено дані щодо їх апробації і публікацій.

У *першому розділі «Теоретичні основи дослідження трудової поведінки працівників»* систематизовано підходи до визначення трудової поведінки (далі ТП) з виокремленням авторського підходу та здійснено класифікацію факторів її детермінації; визначено сутність та умови формування ефективної трудової поведінки; розроблено типологію трудової поведінки, засновану на принципі соціокультурної ідентичності (далі СКІ).

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 ТП стала актуальним напрямом досліджень.

На основі узагальнення наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених виділено основні підходи до визначення ТП: за сутнісним розумінням – ТП як самовизначення, самоідентифікація; за характером прояву – ТП як динамічний прояв; за структурно-функціональним змістом – ТП як комплекс дій, вчинків.

Запропоновано розглядати ТП з точки зору факторів її формування, головними з яких виступають цінності та потреби працівника і рівень розвитку особистості (табл. 1). Вона реалізується у т.ч. у соціально-економічних відносинах різних рівнів, має довгостроковий або короткостроковий види.

На ТП 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.

Понятійний апарат дисертаційного дослідження

Поняття	Визначення
<i>Трудова поведінка</i>	процес перетворення навколишнього світу людиною за допомогою своїх самостійних, усвідомлених дій та вчинків, що носять активний, творчий та продуктивний характер в залежності від фізичного, духовно-морального, соціально-психологічного, інтелектуального та професіонального рівня її розвитку і визначаються цінностями і потребами на рівні особистості, групи (організації) та суспільства в цілому
<i>Ефективна трудова поведінка</i>	поведінка, що 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
<i>Тип трудової поведінки</i>	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 професіонального рівня розвитку особистості, а також соціокультурного простору її життєдіяльності
<i>Управління трудовою поведінкою працівників</i>	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 самоудосконалення і безперервного гармонійного розвитку

Запропоновано ієрархічну класифікацію факторів детермінації ТП працівників шляхом виділення рівнів: глобального - інформаційно-трансформісний фактори, локально-цивілізаційного – соціокультурні фактори, макрорівня – загальнодержавні фактори, мезорівня – галузеві фактори, мікрорівня – внутрішньоорганізаційні фактори, мінірівня – колективні фактори, нанорівня – внутрішньоособистісні фактори.

Встановлено, що вирішальний вплив на процес формування та реалізації ТП чинять фактори локально-цивілізаційного рівня. Сьогодні цивілізаційний ресурс у вигляді моделі господарювання і праці, що склалася в умовах православної цивілізації, до якої історично належить Україна, не тільки не враховується в управлінні людською складовою соціально-економічних систем усіх рівнів, але руйнується. Опитування, проведені міжнародними та всеукраїнськими центрами досліджень, свідчать про девальвацію цінності праці в суспільній свідомості. Тому дослідження проблем управління ТП запропоновано проводити із врахуванням *соціокультурної ідентичності*. Це означатиме, що для досягнення максимальної соціально-економічної ефективності праці всі методи управління ТП повинні розроблятися із врахуванням моделі праці та ієрархії потреб працівників, що склалися у культурі цивілізації, до якої належить країна.

Відповідно до принципу СКІ визначено сутність ефективної ТП (табл. 1). Автор розглядає 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.

В процесі трудової діяльності працівники більшою мірою націлені на досягнення зворотної ефективності ТП, а підприємства залучають працівників для отримання прямої ефективності, тож виникає необхідність узгодження цих протиріч. Запропоновано механізм формування ефективної ТП через гармонізацію

потреб працівника з цілями-цінностями підприємства, що реалізується в процесі управління ТП.

Одним з прогресивних методів управління ТП є управління на основі її *типологізації*. Відповідно до ієрархії потреб, що складена з урахуванням СКІ, виділено вісім типів ТП: духовно-орієнтований, морально-орієнтований, суспільно-орієнтований, творчо-орієнтований, комунікативний, губрістичний, акізитивний, пересторожливий. Це дозволить застосувати особистісний підхід в управлінні на основі вибору мотиваційних заходів, адекватних різним типам ТП працівників, здійснювати найм та розстановку кадрів з урахуванням особистісного фактора. Ця типологія покладена в основу методик оцінки ключових корпоративних компетенцій та ефективності командної взаємодії працівників.

У другому розділі «Аналіз системи управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту» проведено аналіз важелів управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту; розроблено методичку та проведено оцінку ефективності мотивації трудової поведінки працівників.

Якісна, сформована система управління ТП працівників передбачає застосовування як традиційних, так і прогресивних важелів управління (управління на основі типологізації ТП, мотивація на основі КРІ тощо), які відповідають змінам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, принципу СКІ. 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 галузі.

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;

- 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 досягнення цілей підприємства поряд зі створенням на ньому умов праці, що відповідатимуть найбільш повному задоволенню потреб працівників, їх розвитку; справедливість та прозорість системи винагород тощо.

Враховуючи існуючі недоліки у системі мотивації ТП працівників залізничного транспорту та відсутність таких методів її оцінки, які б враховували безпосередній вплив керівників на рівень задоволеності потреб працівників, розроблено методику (рис. 1) та проведено оцінку *ефективності мотивації ТП* працівників на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням принципу СКІ та з виділенням особистісного фактора керівника як самостійного мотиваційного чинника.

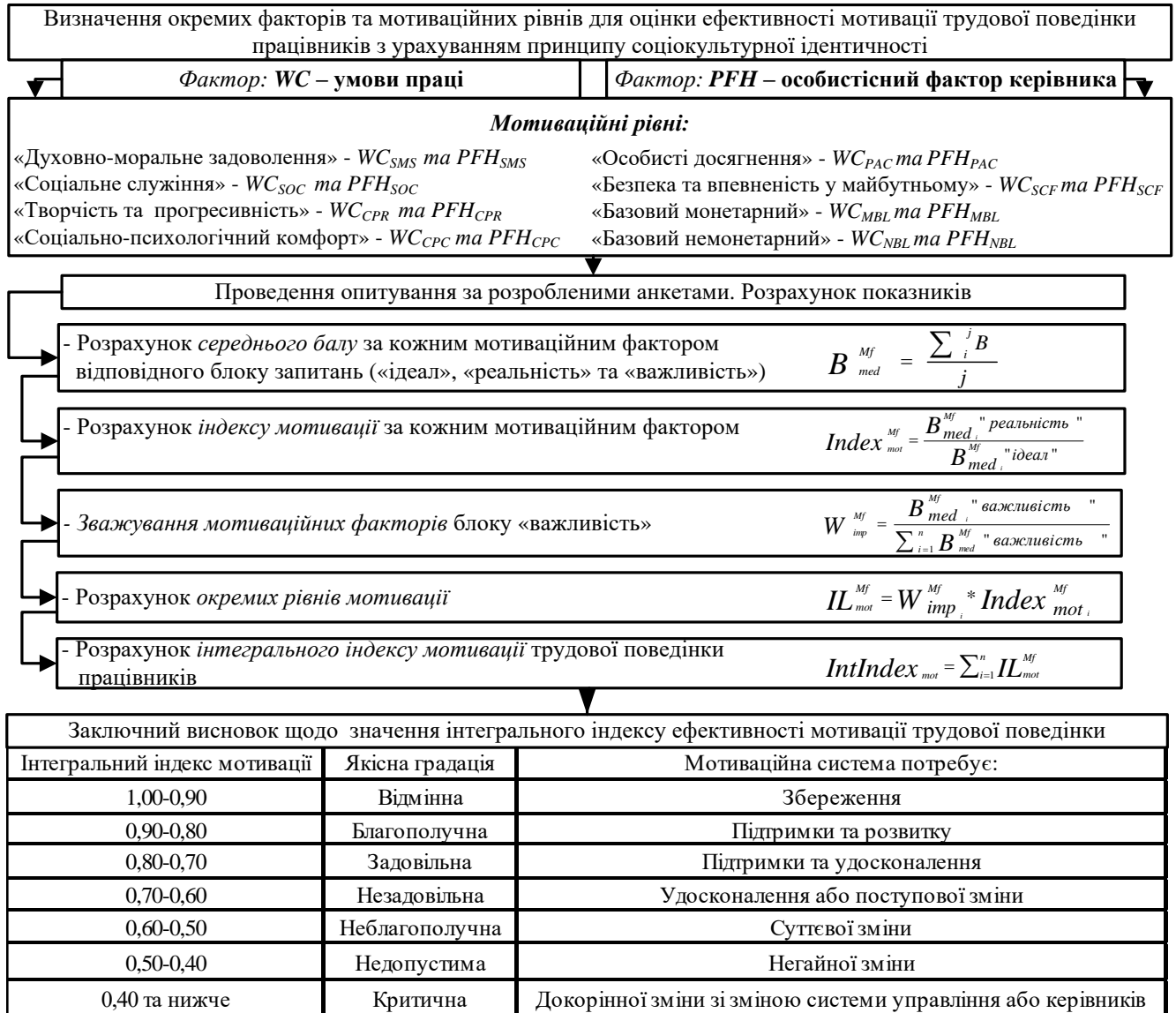


Рис. 1. Методика оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників на підприємствах залізничного транспорту

Для цього було проведено опитування працівників підприємств залізничного транспорту. 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.

За результатами оцінки виявлено, що найвищий рівень проблемності спостерігається в умовах праці на мотиваційних рівнях «Творчість та прогресивність»,

«Соціально-психологічний комфорт», «Безпека та впевненість у майбутньому», «Базовий монетарний», «Базовий немонетарний» (табл. 2). Найнижчі показники отримали індекси мотивації за такими субфакторами: «Гідний рівень заробітної плати та перспективи матеріального благополуччя», «Наявність справедливої і зрозумілої, гнучкої і привабливої системи преміювання» - індекси 0,47 та 0,48 при важливості 4,65 та 4,58 відповідно. Це підкреслює необхідність системних змін в системі мотивації та оплати праці на залізничному транспорті.

Таблиця 2

Результати оцінки ефективності мотивації трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту

Мотиваційний рівень	Фактори	Індекс мотивації трудової поведінки працівників за підприємствами						В середньому
		ТЧ-11 Конотоп	ТЧ-3 Основа	ЛВЧД-1 Донецьк	ВЧ-1 Харків	ТЧ-1 Дарниця	ТЧ-10 Харків- Сортувальний	
«Духовно-моральне задоволення»	WC _{SMS}	0,69	0,65	0,50	0,69	0,62	0,67	0,64
	PFH _{SMS}	0,76 ↑	0,73 ↑	0,48 ↓	0,84 ↑	0,71 ↑	0,81 ↑	0,72 ↑
«Соціально-служіння»	WC _{SOC}	0,81	0,75	0,83	0,65	0,72	0,63	0,73
	PFH _{SOC}	0,79 ↓	0,70 ↓	0,48 ↓	0,78 ↑	0,68 ↓	0,73 ↑	0,69 ↓
«Творчість та прогресивність»	WC _{CPR}	0,83	0,72	0,62	0,70	0,68	0,64	0,70
	PFH _{CPR}	0,75 ↓	0,71 ↓	0,50 ↓	0,59 ↓	0,63 ↓	0,78 ↑	0,66 ↓
«Соціально-психологічний комфорт»	WC _{CPC}	0,77	0,70	0,62	0,81	0,64	0,55	0,68
	PFH _{CPC}	0,78 ↑	0,67 ↓	0,59 ↓	0,66 ↓	0,70 ↑	0,85 ↑	0,71 ↑
«Особисті досягнення»	WC _{PAC}	0,96	0,70	0,72	0,70	0,70	0,64	0,74
	PFH _{PAC}	0,95 ↓ ↑	0,68 ↓	0,69 ↓	0,65 ↓	0,65 ↓	0,73 ↑	0,72 ↓
«Безпека та впевненість у майбутньому»	WC _{SCF}	0,81	0,66	0,66	0,70	0,78	0,79	0,73
	PFH _{SCF}	0,68 ↓	0,65 ↓	0,44 ↓	0,66 ↓	0,72 ↓	0,71 ↓	0,64 ↓
«Базовий монетарний»	WC _{MBL}	0,65	0,59	0,58	0,63	0,54	0,50	0,58
	PFH _{MBL}	0,77 ↑	0,61 ↑	0,61 ↑	0,73 ↑	0,60 ↑	0,69 ↑	0,67 ↑
«Базовий немонетарний»	WC _{NBL}	0,81	0,63	0,58	0,65	0,66	0,78	0,68
	PFH _{NBL}	0,61 ↓	0,49 ↓	0,46 ↓	0,67 ↑	0,61 ↓	0,74 ↓	0,60 ↓
Інтегральний індекс мотивації		0,77	0,66	0,59	0,69	0,67	0,70	0,68 - незадовільний стан

Примітка: вплив особистісного фактора керівника на загальний рівень мотивації трудової поведінки працівників (↑ - підвищення; ↓ - зниження; ↑↓ - нейтральний вплив)

Щодо впливу управлінців на мотивацію ТП працівників, то найбільш розвиненими в них виявились ті мотиваційні компетенції, які забезпечують задоволення духовно-моральних потреб персоналу і потреб у соціально-психологічному комфорті. Найменше співробітники підприємств мотивовані особистісним фактором своїх безпосередніх керівників у частині забезпечення безпеки, створення умов для творчого розвитку та реалізації талантів і умінь, у задоволенні потреб особистих досягнень, базових потреб.

Отже, фактор активізації позитивного впливу керівників на мотивацію праці підлеглих є значним нематеріальним резервом підвищення ефективності ТП та, як наслідок, покращення роботи підприємств залізничного транспорту.

У третьому розділі «Напрями удосконалення системи управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту» обґрунтовано необхідність впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту та розроблено модель ключових корпоративних компетенцій (далі ККК) «7/13»; розроблено методичні положення щодо формування на залізничному транспорті України корпоративної системи мотивації та оплати праці; розроблено методику оцінки ефективності командної взаємодії працівників.

Система підготовки, оцінки та відбору кадрів, що існує на залізничному транспорті, ґрунтується на вимогах, сформованих в Довідникові кваліфікаційних характеристик професій працівників, і носить 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 ККК, які спрямовані на реалізацію семи головних цілей-цінностей українських залізниць. Для її впровадження була розроблена методика оцінки рівня розвитку визначених ККК (рис. 2), яка заснована на опитуванні працівників за розробленими автором анкетами.

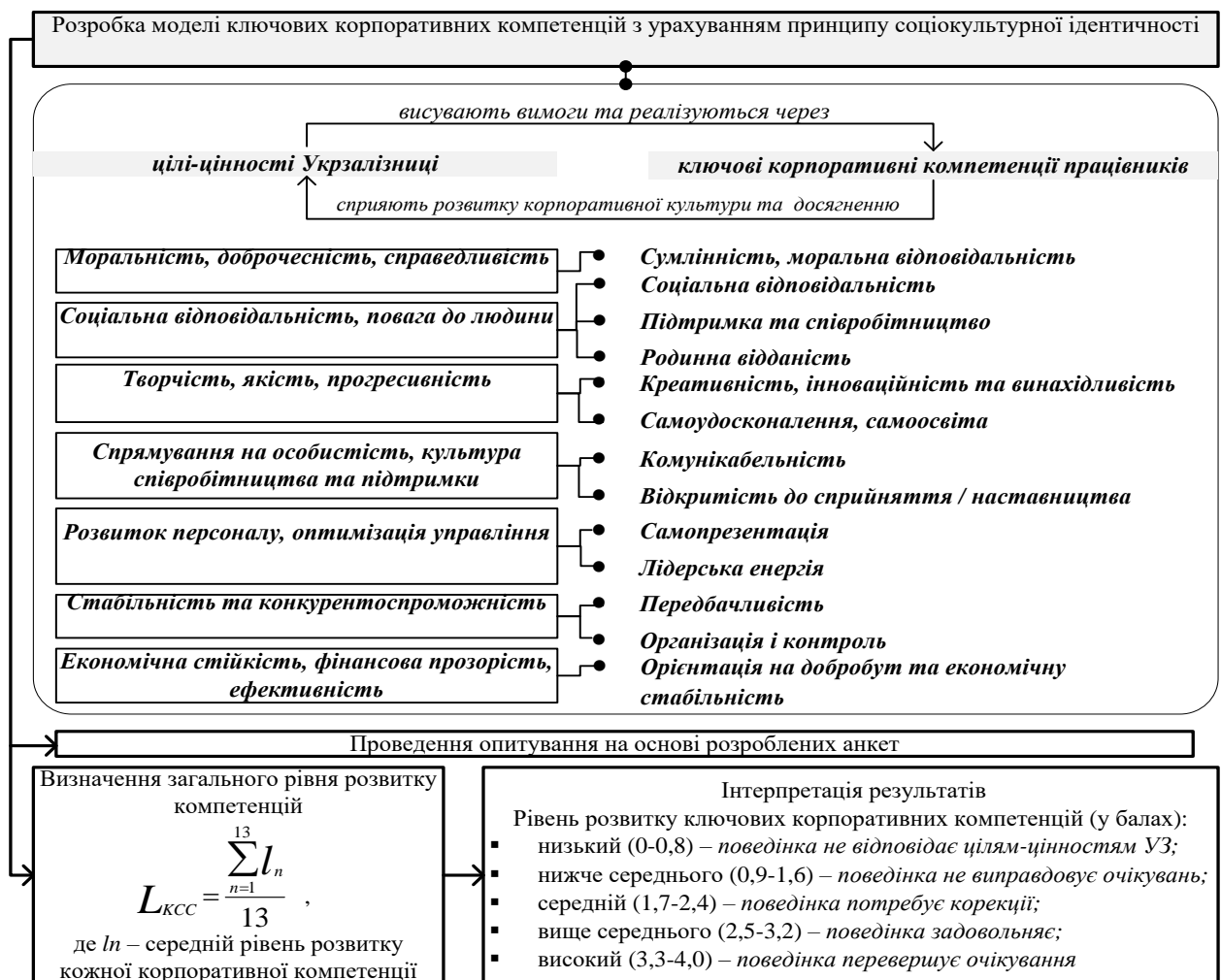


Рис. 2. Методичний підхід до оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за розробленою моделлю «7/13»

Апробація методики на потенційних працівниках галузі (студентах-випускниках транспортних вузів) підтвердила її валідність та придатність для застосування на підприємствах залізничного транспорту. На основі застосування кластерного аналізу було виділено два типи ТП. Перший тип - *морально-орієнтований*, другий - *губрістичний*.

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 прийомі на роботу. А для працівників галузі оцінка ККК є основою розробки рекомендацій щодо їх підтримки, навчання й розвитку та просування по службі.

Виходячи з результатів оцінки існуючої на залізничному транспорті мотиваційної політики та необхідності її системних змін обґрунтовано доцільність впровадження на Укрзалізниці *корпоративної системи мотивації та оплати праці* (КСМОП).

Під КСМОП розуміється 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. Розроблено методичні засади її формування (рис. 3). 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).

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*.

Результати грейдування посад працівників на прикладі залізничної станції наведено в табл. 3. Для грейдування, окрім загальних критеріїв оцінки цінності посад, було розроблено специфічні транспортні критерії. На основі оцінки цінності посад та застосування кластерного аналізу було виділено сім грейдів та розраховано відповідні посадові оклади працівників і коефіцієнти міжгрейдового та внутрішньогрейдового коригування заробітних плат.

Таблиця 3

Розрахунок посадових окладів працівників залізничної станції за грейдами (фрагмент)

Посадовий оклад, грн. / коефіцієнт	Грейди							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
коригування посадового окладу	Приклад посади, що потрапляє у грейд							
	Касир квитковий	Оператор при черг. по станції	Черговий помічник нач. вокзалу	Інспектор по спец. роботі	Інженер-технолог	Диспетчер маневровий	Начальник станції	
Діапазон окладу	Max	2505,12 / 1,18	2632,50 / 1,24	2929,71 / 1,38	3566,60 / 1,68	4161,04 / 1,96	5413,60 / 2,55	6538,78 / 3,08
	Med	2122,98 / 1	2483,89 / 1,17	2887,25 / 1,36	3396,77 / 1,60	3969,97 / 1,87	4649,33 / 2,19	5445,76 / 2,56
	Min	1719,61 / 0,81	2335,28 / 1,1	2802,33 / 1,32	3205,70 / 1,51	3757,67 / 1,77	3863,82 / 1,82	4330,88 / 2,04

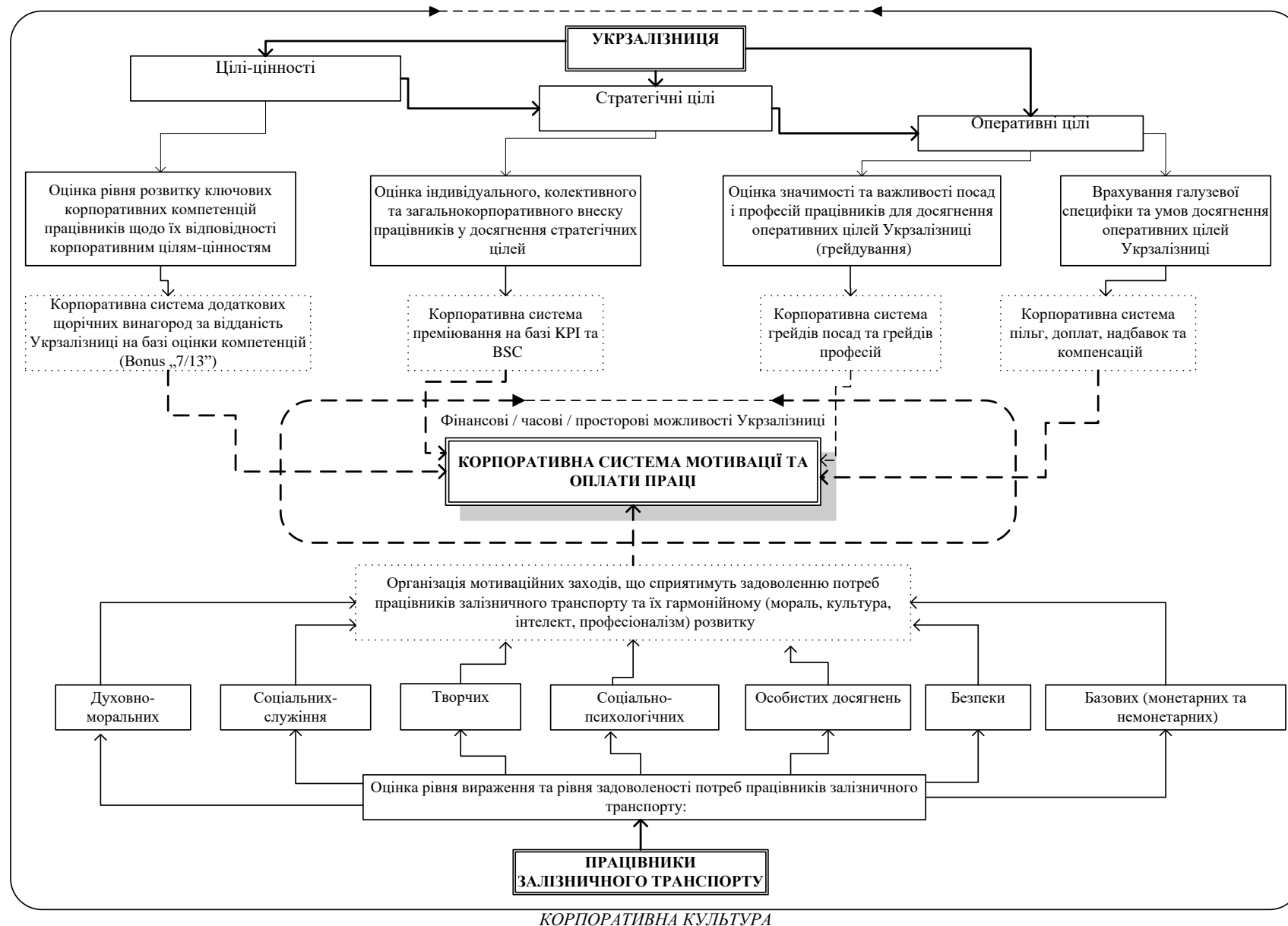


Рис. 3. Механізм формування корпоративної системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті України

Виявлено, що реальні посадові оклади майже всіх працівників IV-VII ґрейдів, у порівнянні із визначеними, є суттєво заниженими. Застосування ґрейдингу усуває ці недоліки, дозволяє підвищити рівень справедливості системи оплати праці.

Запропоновано впровадження *каскадної системи преміювання на базі KPI*, з урахуванням принципу СКІ, яка встановлює безпосередній зв'язок між результативністю ТП працівників, що вимірюється за конкретними показниками та розміром їх заохочення (табл. 4).

Таблиця 4

Формування каскадної системи преміювання (фрагмент)

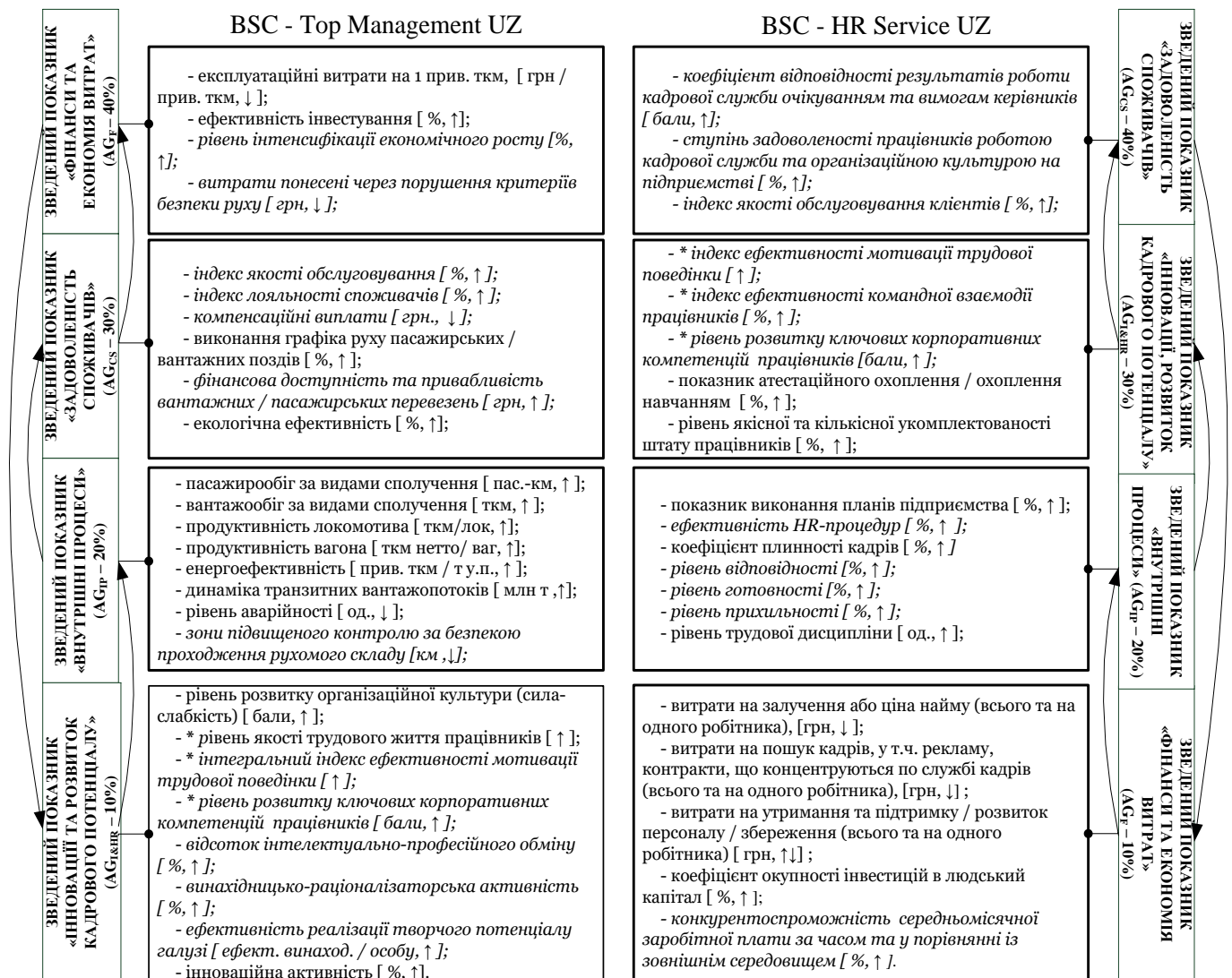
Рівні, умови та показники нарахування премії				
1 рівень	Умови нарахування премії	<i>Категорія А - легкі наслідки (40% зниження премії)</i>	<i>Категорія В - наслідки середньої тяжкості (80% зниження премії)</i>	<i>Категорія С - тяжкі наслідки (100% зниження премії)</i>
		наявність непланових ремонтів з вини робітника; невиконання норм простою тепловозів у ремонті; наявність фактів приписок, несвоєчасне виконання обов'язків	порушення трудової дисципліни, правил трудового розпорядку, посадових інструкцій; несвоєчасне 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	- дотримання кошторису експлуатаційних витрат; - виконання планового завдання з об'єму перевезень; - рівень якості трудового життя працівників (розраховується із врахуванням принципу СКІ)		
3 рівень	Дільниця, 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 дільницю 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	

Вона включає чотири рівні: оцінку умов нарахування премії, що розподілені на три категорії за ступенем тяжкості наслідків у разі їх невиконання; оцінку ефективності діяльності підприємства в цілому; оцінку діяльності структурних підрозділів; оцінку результатів діяльності кожного окремого співробітника

На прикладі локомотивного депо ТЧ-3 Основа розроблено КРІ для всіх керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.

Доведено, що для оцінки ефективності управлінського впливу вищого керівного складу та кадрових служб Укрзалізниці на ТП підлеглих доцільно задіяти прогресивний спосіб стратегічного контролю за діяльністю організацій - збалансовану систему показників (BSC). 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.

Застосування системи BSC дозволяє оцінити ефективність управлінського впливу керівників за чотирма напрямками: фінанси та економія витрат; задоволеність споживачів; внутрішні процеси; інновації та розвиток кадрового потенціалу (рис. 4).



Примітка: курсивом виділено показники нові для застосування на залізничному транспорті;

* - показники, що розраховуються на основі соціокультурного підходу

Рис. 4. Збалансована система показників ефективності для вищого керівного складу та кадрових служб Укрзалізниці (фрагмент)

За цими напрямками формуються чотири зведені показники, кожен з яких розраховується на базі відповідних аналітичних показників, які через відсутність співвимірності повинні бути приведені до одних одиниць виміру (в балах) методом експертних оцінок. Зведені показники розраховуються як середньозважена сума балів, отримана в результаті експертних оцінок показників, включених до відповідних напрямів.

Запропоновано 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.

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. Методика заснована на діагностиці рівня вираженості вісьмох типів ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, відповідно до авторської типології ТП. Рекомендовано застосовувати її при комплектуванні поїзних, локомотивних, ремонтно-екіпірувальних бригад.

В методиці шляхом попарних порівнянь встановлюється близькість ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників на основі коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена (r_s), та виокремлюються певні варіанти ТП (співробітництво, кооперація, пристосовництво, домінування, конфлікт), що належать до різних зон взаємодії працівників в команді.

В залежності від того, яка частка пар працівників потрапляє до зони підтримки (S_z), визначається ефективність командної взаємодії: до 0,25 – *низька*; 0,26-0,50 – *незадовільна*; 0,51-0,75 – *задовільна*; від 0,76 – *висока*.

Методику апробовано у локомотивних бригадах депо (табл. 5). За результатами оцінки визначено, що ефективність командної взаємодії в бригадах *незадовільна* ($S_z=0,36$). Більшість працівників потрапляє до зони можливої конфронтації, чотири пари працівників – до зони ризику та лише тринадцять пар – до зони підтримки.

Таблиця 5

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	0,5	0,72	0,3	0,31	0,21
	ТЧПМ3	-0,14	0,48	0,9	0,05	0,62	0,57
	ТЧПМ4	0,3	0,05	-0,25	-0,29	-0,07	0,12
	ТЧПМ5	-0,05	-0,05	0,22	-0,17	-0,1	0,05
	ТЧПМ6	0,17	0,83	0,77	-0,52	0,98	0,98

■ - зона підтримки, де $1 \geq r_s \geq 0,5$; □ - зона ризику, де $0,5 > r_s \geq 0,3$; □ - зона конфронтації, де $0,3 > r_s \geq -1$

Рекомендовано приділити увагу підвищенню єдності працівників, провести заходи щодо перепозиціонування членів бригад, які погіршують ситуацію в команді.

ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційного 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. Вивчено передумови актуалізації наукових досліджень у сфері управління трудовою поведінкою працівників. Виділено три підходи до розуміння її сутності. Обґрунтовано вибір соціокультурної парадигми та на її основі удосконалено понятійний апарат дисертаційного дослідження шляхом уточнення змісту й сутності понять: «трудова поведінка», «тип трудової поведінки», «управління трудовою поведінкою працівників». Виокремлено довгостроковий та короткостроковий види трудової поведінки.

2. Удосконалено класифікацію факторів детермінації трудової поведінки шляхом виділення її рівнів за ієрархією. Встановлено, що на формування та реалізацію трудової поведінки домінуючий вплив чинять соціокультурні фактори. Доведено необхідність врахування принципу соціокультурної ідентичності в розробці ефективних методів управління трудовою поведінкою працівників.

3. Визначено сутність ефективної трудової поведінки, яка полягає в досягненні прямої та зворотної ефективності, кожна з яких, відповідно до принципу соціокультурної ідентичності, повинна містити такі складові: духовно-моральну, соціальну, творчо-продуктивну, соціально-психологічну та техніко-економічну. На основі визначених положень розроблено механізм формування ефективної трудової поведінки через гармонізацію потреб працівників з цілями-цінностями підприємства.

4. Встановлено, що важливе місце серед важелів управління трудовою поведінкою працівників займає типологізація. Виділено такі типи трудової поведінки: духовно-орієнтований, морально-орієнтований, суспільно-орієнтований, творчо-орієнтований, комунікативний, гурбрістичний, пересторожливий та акізитивний. Цю типологію взято за основу розробки методик оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій та ефективності командної взаємодії працівників.

5. Встановлено, що на залізничному транспорті система управління трудовою поведінкою ще не сформована остаточно. Її поточний стан охарактеризовано на основі аналізу традиційних важелів управління, що відображують відповідні напрями кадрової політики галузі. Найбільш істотні проблеми виявлено в системі: мотивації та оплати праці; оцінки, відбору та розстановки кадрів, яка безпосередньо пов'язана із системою навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

6. Розроблено методику та проведено оцінку ефективності мотивації трудової поведінки працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності та виокремленням особистісного фактора керівника, що дозволяє обґрунтовано здійснювати вибір мотиваційних заходів та планувати освітньо-виховні заходи для підвищення компетентності керівників. В результаті проведеної оцінки встановлено, що

система мотивації та оплати праці на залізничному транспорті перебуває в незадовільному стані, а мотиваційна компетентність керівників за певними позиціями не задовольняє потреби працівників.

7. Запропоновано впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів на підприємствах залізничного транспорту. Розроблено та апробовано на потенційних працівниках транспортної галузі методику оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за моделлю «7/13», що враховує принцип соціокультурної ідентичності та дозволяє визначити спрямованість працівників на досягнення головних цілей-цінностей українських залізниць через реалізацію відповідних компетенцій. Результати оцінки компетенцій можливо застосувати для поліпшення підготовки кадрів шляхом корегування навчальних програм, при прийомі на роботу, в розстановці кадрів, просуванні по службі.

8. Запропоновано впровадження на залізничному транспорті України корпоративної системи мотивації та оплати праці, визначено її сутність, розкрито механізм формування. Обґрунтовано можливість застосування: грейдингу для оновлення постійної частини заробітної плати працівників; каскадної системи преміювання на базі KPI; BSC-підходу в оцінці ефективності управлінського впливу на поведінку підлеглих вищого керівного складу та кадрових служб залізничного транспорту України; системи додаткових заохочень Bonus «7/13». Дані пропозиції дозволять: підвищити прозорість та справедливість формування виплат; посилити взаємозалежність між ефективністю трудової поведінки працівників та розміром їх заробітних плат та на цій основі підвищити задоволеність працею та результати роботи підприємств залізничного транспорту.

9. Розроблено методику оцінки ефективності командної взаємодії працівників на основі ціннісно-мотиваційної єдності. Методику апробовано на локомотивних бригадах залізничного транспорту та розроблено рекомендації щодо подальшого планування заходів, спрямованих на оптимізацію кадрового складу та підвищення ефективності трудової поведінки працівників депо.

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

- *статті у наукових фахових виданнях:*

1. Компанієць В. В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства [Текст] / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. - № 39. - С. 236-239. (*Особистий внесок автора: сформовано вимоги, яким повинна відповідати позитивна організаційна культура*).

2. Польова В. В. Теоретичні аспекти дослідження трудової поведінки персоналу [Текст] / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2012. - Вип. 21-22. - Ч. 2. - С. 285-298.

3. Польова В. В. Особливості ставлення до праці та мотивації трудової діяльності у різних соціокультурних системах [Текст] / В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2013. - № 42. Спецвипуск. - С. 420-429.

4. Польова В. В. Типи трудової поведінки працівників [Текст] / В. В. Польова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2013. - № 6. - Т. 1. - С. 59-65.

5. Компанієць В. В. Впровадження компетентнісного підходу у систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту [Текст] / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2013. - № 44. – С. 46-53. *(Особистий внесок автора: розроблено методику оцінки рівня розвитку ключових корпоративних компетенцій за моделлю «7/13», що сприяє досягненню цілей-цінностей українських залізниць; проведено її апробацію).*

6. Компанієць В. В. Ефективна трудова поведінка: сутність, умови формування, підходи до оцінювання [Текст] / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2014. - № 45. – С. 290-294. *(Особистий внесок автора: розроблено науково-методичний підхід до визначення та формування ефективної трудової поведінки працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності).*

7. 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

8. Польова В. В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту [Текст] / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2014. - Вип. 27. – С. 134-145.

9. Польова В. В. Забезпечення якісної підготовки кадрів залізничного транспорту за рахунок створення Корпоративного університету Укрзалізниці [Текст] / В. В. Польова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. праць. – Одеса : ОНМУ, 2014. - Вип. 2 (47). – С 62-81.

10. Компанієць В. В. Система мотивації та оплати праці на залізничному транспорті (проблеми та перспективи) [Текст] / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2014. - Вип. 28. – С. 43-53. *(Особистий внесок автора: запропоновано удосконалення системи винагород на залізничному транспорті за рахунок впровадження грейдингу та ключових показників ефективності).*

11. Польова В. В. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок оптимізації кадрового складу [Текст] / В. В. Польова // Бізнес Інформ. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - Вип. 7. – С. 353-358. *(Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ» входить до наукометричних баз даних, репозиторіїв та пошукових систем: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Index Copernicus (Польща), Research Bible (Японія), GetInfo (Німеччина), Academic Journals Database (Швейцарія), SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія), Соціонет (Росія) та ін.)*

12. Польова В. В. Збалансована система показників ефективності - світовий досвід та рекомендації щодо застосування на залізничному транспорті України [Текст] / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2014. - Вип. 29. – С. 236-240.

13. Польова В. В. Щодо якості роботи кадрових служб [Текст] / В. В. Польова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць. – К. : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2014. - Вип. 1 (7). – С. 390-396.

- *статті у інших виданнях, що входять до наукометричних баз даних, репозиторіїв та пошукових систем:*

14. Польова В. В. Управління системою мотивації трудової поведінки працівників локомотивного господарства [Текст] / В. В. Польова // Науковий огляд. – К. : Інститут наукового прогнозування, 2014. - № 6 (7). - С. 45-56. *(Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд» входить до наукометричних баз даних, репозиторіїв та пошукових систем: Російський індекс наукового цитування (Росія), Bielefeld Academic Search Engine (Німеччина), Polish Scholarly Bibliography (Польща), Google Scholar (США), Ulrich's Periodicals Directory (США) та ін.).*

- *матеріали конференцій і тези доповідей:*

15. Польова В. В. Підвищення ефективності роботи підприємств залізничного транспорту через управління трудовою поведінкою персоналу [Текст] / 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.

16. Польова В. В. Особливості мотивації трудової діяльності українців: ідеал та реальність [Текст] / 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.

17. Польова В. В. Класифікація типів трудової поведінки персоналу [Текст] / 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.

18. Польова В. В. Особливості мотиваційного управління в умовах розвитку міжнародних транспортних коридорів [Текст] / 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.

19. Компаниец В. В. Формирование трудового потенциала предприятия через обучение и подбор кадров [Текст] / 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. *(Особистий внесок автора: розглянуто навчання як пріоритетний напрямок розвитку кадрового потенціалу підприємств).*

20. Компанієць В. В. Управління з фокусом на особистість як умова розвитку підприємства: соціокультурний аспект [Текст] / 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. (*Особистий внесок автора: розглянуто досвід моделей управління, що відповідають соціокультурній ідентичності, з точки зору їх ефективності*).

21. Польова В. В. Важелі управління трудовою поведінкою працівників [Текст] / 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.

22. Польова В. В. Основи формування ефективних соціально-трудова відносин [Текст] / 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.

23. Польова В. В. Комплектування та управління бригадами на підприємствах залізничного транспорту [Текст] / 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.

24. Польова В. В. Особистісний фактор керівника в мотивації трудової поведінки працівників [Текст] / 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.

25. Польова В. В. Типи трудової поведінки працівників у розрізі різних організаційних культур [Текст] / 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.

26. Польова В. В. Впровадження корпоративної системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті України [Текст] / 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.

27. Полевая В. В. Компетентность управленцев железнодорожного транспорта в области мотивации персонала [Текст] / 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.

28. Польова В. В. Важелі управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту - реалії та перспективи [Текст] / 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.

29. Польова В. В. Ключові показники ефективності у системі мотивації трудової поведінки працівників структурних підрозділів залізничного транспорту [Текст] / 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.

АНОТАЦІЯ

Польова В. В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Український державний університет залізничного транспорту МОН України, Харків, 2015.

Дисертаційну роботу присвячено розробленню 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.

В роботі вивчено передумови актуалізації наукових досліджень у сфері управління трудовою поведінкою працівників. Обґрунтовано вибір соціокультурної парадигми та на її основі удосконалено понятійний апарат дисертаційного дослідження шляхом уточнення змісту й сутності понять: «трудова поведінка», «тип трудової поведінки», «управління трудовою поведінкою працівників». Виокремлено довгостроковий та короткостроковий види трудової поведінки. Здійснено класифікацію факторів її детермінації. Визначено сутність та умови формування ефективної трудової поведінки. Систематизовано існуючі та розроблено власну типологію трудової поведінки, засновану на принципі соціокультурної ідентичності. Проведено комплексний аналіз важелів управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту. Розроблено методику та проведено оцінку ефективності мотивації трудової поведінки працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності та виокремленням особистісного фактора керівника. Обґрунтовано необхідність впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту та розроблено модель ключових корпоративних компетенцій «7/13». Розроблено методичні положення щодо формування на залізничному транспорті України корпоративної системи мотивації та оплати праці. Розроблено та апробовано методику оцінки ефективності командної взаємодії на основі ціннісно-мотиваційної єдності працівників.

Ключові слова: управління, трудова поведінка, ключові показники ефективності, система мотивації, навчання кадрів, компетентнісний підхід, соціокультурна ідентичність, залізничний транспорт.

АННОТАЦИЯ

Полевая В. В. Управление трудовым поведением работников предприятий железнодорожного транспорта. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Украинский государственный университет железнодорожного транспорта МОН Украины, Харьков, 2015.

Диссертационная работа посвящена разработке теоретико-методических основ и научно-практических рекомендаций по комплексному управлению трудовым

поведением работников предприятий железнодорожного транспорта в соответствии с парадигмой доминирующего влияния на его формирование, реализацию и развитие социокультурных детерминант.

В работе, путем гносеологического анализа, выделено три основных подхода к пониманию сущности трудового поведения. Обоснован выбор социокультурной парадигмы и на ее основе усовершенствован понятийный аппарат исследования путем уточнения содержания и сущности понятий «трудовое поведение», «тип трудового поведения», «управление трудовым поведением работников». Выделены долгосрочный и краткосрочный виды трудового поведения. Усовершенствована классификация факторов детерминации трудового поведения. Доказано, что на формирование и реализацию трудового поведения доминирующее влияние оказывают социокультурные факторы локально-цивилизационного уровня. Это должно учитываться в разработке эффективных методов управления трудовым поведением работников. Определена сущность эффективного трудового поведения и разработан механизм его формирования через гармонизацию потребностей работников с целями-ценностями предприятия. Установлено, что важное место среди рычагов управления трудовым поведением работников занимает типологизация. Систематизированы существующие и разработана авторская типология трудового поведения, учитывающая принцип социокультурной идентичности. Эта типология взята за основу разработки авторских методик оценки уровня развития ключевых корпоративных компетенций и эффективности командного взаимодействия работников.

Установлено, что на железнодорожном транспорте система управления трудовым поведением еще не сформирована окончательно. Наиболее существенные проблемы выявлены в системе: мотивации и оплаты труда; оценки, отбора и расстановки кадров, которая непосредственно связана с системой обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров. Разработана методика и проведена оценка эффективности мотивации трудового поведения работников с учетом принципа социокультурной идентичности и выделением личностного фактора руководителя.

Предложено внедрение компетентностного подхода в систему подготовки, оценки и отбора кадров на предприятиях железнодорожного транспорта. Разработана и апробирована на потенциальных работниках транспортной отрасли методика оценки уровня развития ключевых корпоративных компетенций на основе модели «7/13», которая учитывает принцип социокультурной идентичности и позволяет определить направленность работников на достижение главных целей-ценностей украинских железных дорог через реализацию соответствующих компетенций.

Предложено внедрение на железнодорожном транспорте Украины корпоративной системы мотивации и оплаты труда, определена ее сущность, раскрыт механизм формирования. Основные научно-методические результаты по внедрению корпоративной системы мотивации и оплаты труда таковы: обоснование возможности применения грейдинга для обновления постоянной части заработной платы работников; разработка каскадной системы премирования на базе KPI; совершенствование BSC-подхода в оценке эффективности управленческого воздействия на поведение подчиненных высшего руководящего состава и кадровых

служб железнодорожного транспорта Украины; разработка системы корпоративных вознаграждений Bonus «7/13». Это позволит существенно повысить прозрачность и справедливость формирования выплат, усилить взаимозависимость между эффективностью трудового поведения работников и размером их заработной платы.

Разработана методика оценки эффективности командного взаимодействия работников на основе ценностно-мотивационного единства. Методика апробирована на локомотивных бригадах железнодорожного транспорта. Разработаны рекомендации относительно дальнейшего планирования мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового состава и повышение эффективности трудового поведения работников депо.

Ключевые слова: управление, трудовое поведение, ключевые показатели эффективности, система мотивации, обучение кадров, компетентностный подход, социокультурная идентичность, железнодорожный транспорт.

ANNOTATION

V. V. Polova. Management of Workers' Labor Behavior of the Enterprises of Railway Transport. – Manuscript copyright.

The thesis for a candidate of economic science degree on speciality 08.00.04 - economics and management of enterprises (according to types of economic activities). - Ukrainian State University of Railway Transport, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkov, 2015.

The thesis is devoted to development of theoretical and methodological foundations and scientific and practical recommendations for the integrated management of railway workers' labor behavior according to a paradigm of the dominating influence on its formation, implementation and development of socio-cultural determinants.

In work systematization of approaches to definition of essence of the concept "labour behaviour" is presented. The choice of a sociocultural paradigm is reasonable and on its basis the conceptual framework of research by specification of the contents and essence of the concepts "labour behaviour", "type of labor behaviour", "management of workers' labor behaviour" is improved. Long-term and short-term types of labor behavior are allocated. Classification of factors of determination of labor behavior is carried out. The essence and conditions of formation effective labor behavior is defined. Are systematized existing and own typology of labor behavior based on the principle of sociocultural identity is developed. The complex analysis of control levers is carried out by workers' labor behavior of the railway transport. The technique is developed and the assessment of efficiency of motivation of workers' labor behavior taking into account the principle of sociocultural identity and allocation of a personal factor of the head is carried out. Need of introduction of competence-based approach in system of preparation, an assessment and selection of shots of railway transport is proved and the model of key corporate competences "7/13" is developed. Methodical provisions on formation on railway transport of Ukraine of corporate system of motivation and compensation are developed. The technique of an assessment of efficiency of team interaction on the basis of valuable and motivational unities of workers is developed and approved.

Keywords: management, labor behavior, key performance indicators, system of motivation, training, competence-based approach, sociocultural identity, railway transport.

ПОЛЬОВА ВІКТОРІЯ ВАЛЕРІЇВНА

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Надруковано згідно з оригіналом автора

Відповідальний за випуск

Н. Є. Каличева

Підписано до друку 21.04.2015 р.
Формат 60×84^{1/16}. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк ксерографічний. Ум. друк. арк. 0,9.
Наклад 100 прим. Зам. № 04-15

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
ДК № 333 від 09.02.2001 р.
61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. (057) 714-09-08