

МОТИВАЦІЯ НА ТРАНСПОРТІ

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
ЯКОСТІ НАДАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	5
2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ НАДАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	13
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ	18
ВИСНОВОК	23
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	24

ВСТУП

В науковій роботі розглянуто і проаналізовано важливість правильно сформованої системи мотивації працівників транспортних підприємств. Розроблений арсенал мотиваційних чинників, які впливають на підвищення якості надання транспортних послуг.

Актуальність обраної теми - на сьогоднішній день, мотивація на підприємстві займає одне із основних місць в управлінні персоналом, адже ефективно використовувати людські ресурси є досить важливо. Нажаль, вміння правильно мотивувати працівників наразі є проблемою для керівників транспортних підприємств. Адже їхня система мотивації як правило має застарілий характер з обмеженою варіацією мотиваційних засобів та відсутністю індивідуальним підходом до потреб кожного працівника. Оскільки розвиток транспортної сфери має велике значення для добробуту населення та країни в цілому, проблема ефективної мотивації її працівників є досить актуальною.

Метою роботи є дослідження арсеналу існуючих мотиваційних засобів, аналіз стану мотивації працівників транспортної сфери в Україні, і підбір нових недостаючих методів в системі мотивації задля підвищення якості надання транспортних послуг.

Предмет дослідження – транспортні підприємства України та їх працівники.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи мотивації працівників, що надають транспортні послуги.

Методи процесу дослідження – теоретичні (порівняння, аналіз, синтез, систематизація даних), емпіричні (спостереження, аналіз результатів діяльності, вивчення практично досвіду) та методи обробки даних (кількісні-статистичні, якісні-диференціація).

Інформаційна база. Багато вчених визначають, що мотивація є фактором і одночасно важливим елементом існування і розвитку підприємств. Тож

інформаційною базою тут слугують вітчизняні та закордонні видання. При дослідженні були проаналізовані наукові результати, що викладені у наступних працях:

Маслоу А. Х. (1908 – 1970) – склав основоположне знання про ієрархічну систему всіх мотиваційних чинників.

Баєва О. О. (сучасник) – синхронізувала наукові відомості про фізіологічне формування базових потреб.

Гривківська О. В. (сучасник) – виявила мотивацію економічної діяльності підприємства в умовах нестабільності, реорганізування чи кризи.

Богиня Д. П. (сучасник) – вивчила розвиток продуктивності праці в результаті науково – технічного розвитку.

Герцберг Ф. (1923 -200) – визначив, що на робочому місці кожного існують фактори, що позитивно впливають на задоволення від роботи, і так само існують фактори що визивають незадоволеність роботою. При цьому існують фактори що утримують на роботі, і що мотивують до роботи.

Семикіна М. В. (сучасник) – довела, що вітчизняна економічна наука стоїть перед необхідністю зміни економічної парадигми мотивації праці на користь нової парадигми соціально-економічної мотивації конкурентоспроможної праці.

Важливість подальшого вивчення цього питання обумовлюється особливою цінністю людського фактора для підтримки конкурентоспроможності та успішності будь-якого бізнесу.

Наукова новизна: полягає в поєднанні актуальної ситуації в транспортній сфері України з нововведеннями та інноваціями, які можна використати в мотиваційній системі персоналу на транспорті.

Наповненість наукової роботи:

- кількість сторінок основного тексту – 24;
- кількість рисунків -2;
- кількість таблиць – 2;
- кількість діаграм та графіків – 2.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану. Мотивація у широкому розумінні - це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці (нестача чогось);
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей. Потреба - це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей. Що і є першим початковим завданням керівника.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію, спрямовану на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, спонукання - це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби [2].

Для того щоб зрозуміти теоретичну базу мотиваційного процесу, варто звернутися до *історичних аспектів* його становлення. В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

1) етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводилась до використання політики "батога та пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий "пряник" не завжди примушує людину працювати завзято. Робітники в сучасних організаціях значно більш освічені і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

2) етап соціально-психологічної мотивації. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації - використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації. Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Найвідомішою з них і основоположною є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. В її основу покладено тезу про те, що поведінка людини звичайно

спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу, а вони, в свою чергу, мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини. Маслоу висунув припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, притулку тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці. Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня - потреби в безпеці. Вони означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути пенсійна система, страхування, оцінка трудового стану, медичне забезпечення, тощо. Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- потреби в приналежності - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до організації, групи, робочої команди тощо). Важливе значення тут має престиж фірми;

- потреби в повазі - потреби в задоволенні самоцінності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання цього іншими людьми); Може реалізовуватися через статус посади.

- потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, безперервному прогресі, в зростанні як особистості [1] (рис.1.1.).

Теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

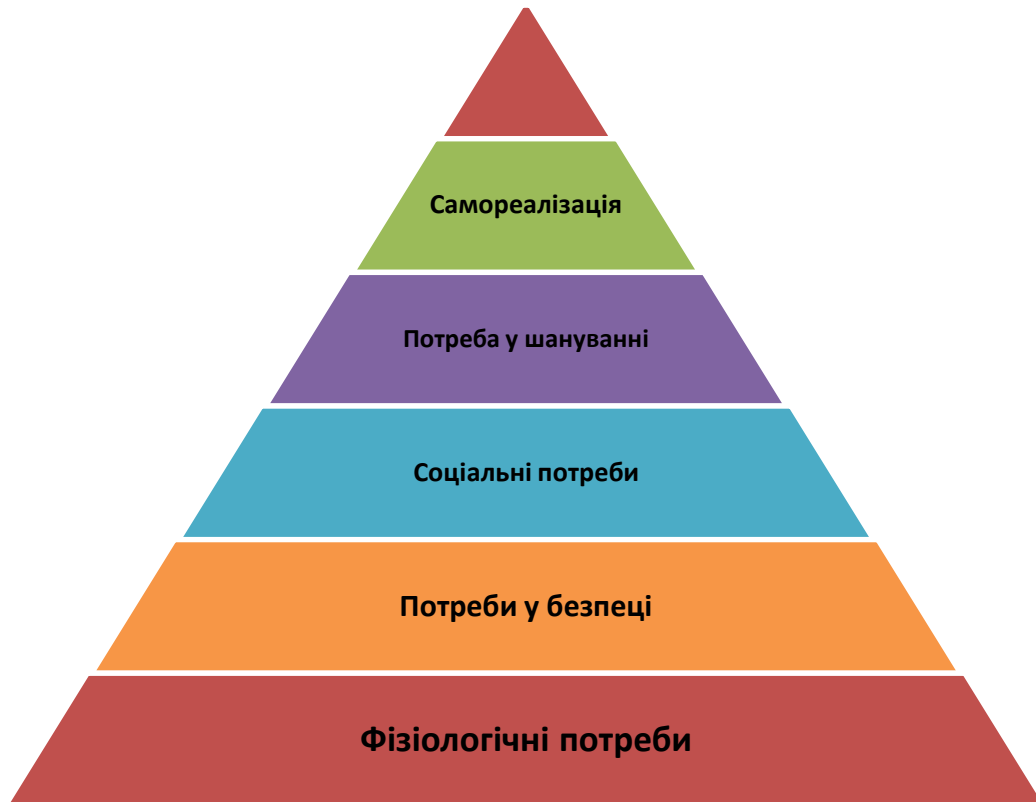


Рис. 1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу [1]

2. Теорією ERG Клейтона Альдерфера так само як і теорією А. Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG виділені лише три групи потреб робітника (рис. 1.2):

1) потреби в існуванні (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;

2) потреби в спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;

3) потреби в зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;



Рис. 1.2. Співвідношення ієрархії потреб в теорії

А. Маслоу і теорії К. Альдерфера [7]

3. В теорії потреб Девіда МакКлеланда запропоновано три інші види потреб, зокрема:

1) потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень.

2) потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу».

3) потреби в приналежності, тобто потреби в дружніх, товариських між особових стосунках з колегами по роботі.

4. Теорія мотиваційної гігієни була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Обробка даних опитування дозволила виділити:

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «дійсних мотиваторів»;

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються «гігієнічними» (див. табл. 1.1).

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга [5]

«Дійсні мотиватори» від (0) до (+)	«Гігієнічні фактори» від (-) до (0)
<ul style="list-style-type: none"> • Визнання результатів праці (заслуг робітника) • Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості) • Досягнення в роботі (успішність роботи) • Високий ступінь відповідальності • Просування за службою • Визнання результатів праці • Можливості творчого та ділового зростання 	<ul style="list-style-type: none"> • Заробітна платня • Умови праці • Соціально-трудова політика фірми • Міжособові стосунки в колективі • Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника • Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника

На думку Ф.Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею не слід протиставляти.

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (-) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори (дійсні мотиватори), використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом метод «збагачення праці». Метод побудований на припущенні, що робітники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб виконувана робота відповідала

вимогам особистої значущості, відповідальності виконавця і наявності зворотного зв'язку.

Проблеми підприємств, пов'язані з низькою мотивацією персоналу до роботи, можуть бути найрізноманітнішими й проявлятися у вигляді наслідків в інші, на зовнішній погляд, мало зв'язаних областях діяльності організації. Прикладом тут може бути плинність кадрів, нераціональність поведінки персоналу, відсутність умов для розвитку потенціалу, низька авторитетність керівництва, низький рівень міжособистісних комунікацій; конфліктні ситуації, що відбиваються на робочому тонусі співробітників; протиріччя у відносинах між підприємцем і працівником; безініціативність співробітників; незадовільний морально-психологічний клімат, та інше.

Отже, підвівши риску під загальноприйнятою теоретичною інформацією, можна зазначити що, мотивація являє собою важливу функцію менеджменту, що полягає в активізації, стимулюванні, керуванні й реалізації цілеспрямованого поведження людей щодо досягнення цілей підприємства. Вона базується на сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які змушують людину діяти, визначити форми й границі дії, напрямку, орієнтацію на досягнення конкретної мети. Таким чином, управлінська діяльність пов'язана з подоланням великого числа найрізноманітніших труднощів, непорозумінь на шляху синхронізації різних індивідуальних цілей в колективі. У подоланні цих труднощів проявляється воля колективу і керівництва, а також обізнаність та креативний підхід останнього.

І головне, система мотивації означає – єдність, синхронність, злагодженість всіх методів мотивації. Ефективна система мотивації має включати в себе різноманітні методи: *матеріальну і не матеріальну* мотивацію, *індивідуальну* (індивідуальну відрядну заробітну плату; бонуси; премії; збагачення змісту праці; індивідуальну винагороду; цінні подарунки, почесні грамоти) і *групову* (участь у справах організації; перспектива опанувати нові знання і навички, групові тренінги; створення умов для формування професійної гордості, відповідальності за роботу; мотив першого дня роботи; внутрішньо

організаційні пільги; забезпечення можливостей виразити себе у праці, публічне визнання; дошка пошани; атмосфера взаємної поваги у колективі, довіра) мотивацію, також *інтегровану* мотивацію (приємна робоча обстановка; гнучкий графік роботи; усвідомлення себе членом команди; дозвіл приходити на роботу в повсякденному одязі; можливість внесення ідей і пропозицій; службові відрядження; необов'язковість відряджень і поїздок; можливість вчитися; кар'єра; можливість працювати вдома; знижки в магазинах компанії; медичне забезпечення; творча атмосфера; подяку за понаднормову роботу; почуття впевненості в роботі; довіру керівництва) та інше. Оскільки врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, керівник, як правило, прагне до підвищення саме останньо зазначену інтегральну продуктивність.

Сформована система мотивації з вищезначених факторів на рівні підприємства має створювати умови, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації. В цьому є основне правило підбору і впровадження ефективної системи мотивації працівників на підприємстві.

2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ НАДАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Якість транспортних послуг можна охарактеризувати як сукупність властивостей процесу перевезення, які обумовлюють задоволення потреб пасажирів в транспортуванні відповідно до встановлених вимог нормативів.

В Україні стандарти якості послуг пасажирського транспорту регулюються Законом України «Про захист прав споживачів» [13], Правилами надання послуг пасажирським автомобільним транспортом [14] та Державним класифікатором соціальних стандартів та нормативів [15]. Відповідно до цих нормативних актів якість транспортних послуг повинна відповідати встановленим вимогам, а також умовам договору зі споживачем послуг. Слід зазначити, що споживачем та замовником послуг муніципального пасажирського транспорту, тобто органом який повинен представляти та захищати права пасажирів, виступають органи місцевого самоврядування. В їх обов'язки входить визначення умов перевезень, соціальних нормативів у сфері транспортного обслуговування населення. Державні соціальні нормативи у сфері транспорту спрямовані на забезпечення гарантованими та якісними послугами, що надаються підприємствами транспорту у відповідності до чинного законодавства.

Державний класифікатор соціальних стандартів та нормативів виділяє наступні критерії та показники якості послуг пасажирського транспорту [15]:

- кількість пасажирів, що приходиться на 1 кв.м. вільної площі салону автобусу в часи «пік» і в період спаду пасажиропотоків на міських маршрутах;
- виконання запланованої кількості рейсів у всіх видах автобусного сполучення (чіткість та якість виконання перевізниками розкладу раху транспортного засобу);
- середні витрати часу населення на транспортну поїздку за категоріями міст.

Зазначеними трьома категоріями у державному класифікаторові соціальних стандартів та нормативів бачимо спробу охопити всі

характеристики та властивості якостей послуг автомобільного пасажирського транспорт. Однак ці показники не відображають всього спектру властивостей якостей, які притаманні послугам пасажирського транспорту, а саме характеристик комфортності поїздки пасажирів, доступності міської транспортної системи користувачам послуг, безпеки пересування, і що не менш головне, в них не зазначені норми поведінки працівників, які надають ці послуги. Цілком логічно, що такі працівники мають бути «правильно» вмотивовані, щоб надавати якісний сервіс, і забезпечувати задоволеність пасажирів транспортного засобу, чи то користувачів перевезення вантажу.

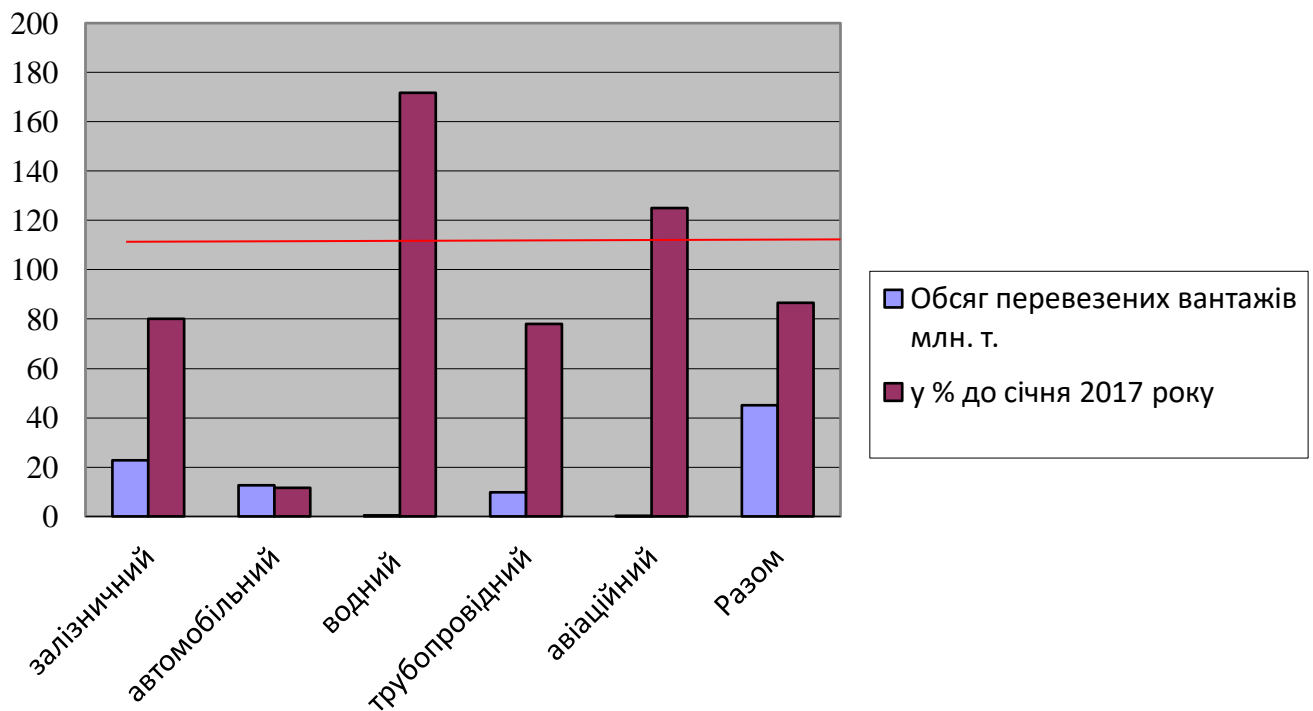
Тож наступним кроком варто проаналізувати існуючі наразі мотиваційні системи, які використовують для працівників транспортної сфери.

Наприклад модель мотивації працівників водного транспорту передбачає застосування матеріальних стимулів до праці та використання мотиваційного ресурсу, основними складовими якого є: удосконалення системи оплати праці шляхом встановлення співвідношень погодинних тарифних ставок різних категорій портових робітників залежно від рівня їх кваліфікації; удосконалення внутрішньовиробничих умов оплати праці; запровадження гнучкої зайнятості та гнучких систем оплати праці; удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці й захисту доходів працівників; удосконалення мотиваційного регулювання міжпосадових, міжкваліфікаційних рівнів оплати праці, з метою запровадження раціональної диференціації в оплаті праці; використання принципу гласності при визначенні надбавок, доплат і премій за виробничі показники; встановлення соціальних пакетів; запровадження заходів з підвищення питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах; реалізація заходів соціального захисту заробітної плати від інфляції тощо [12].

Отже, тут бачимо що система мотивації працівників водного транспорту має в загалом лише матеріальну складову. Що стосується працівників наземного транспорту, тут додається ще надання права безкоштовного проїзду, і в окремих випадках сімейні пільги.

З огляду на вищесказане, можна сказати, що сфера транспорту в Україні «скупа» на нематеріальні чинники мотивації персоналу, на групову та інтегровану мотивацію, приклади яких зазначені в Розділ 1 цієї роботи.

Крім проведеного визначення існуючої системи мотивації працівників, варто визначити сучасний стан транспортних послуг в країні загалом. Для цього сформована інфографіка (та її аналіз) таких параметрів транспортних послуг в Україні (рис. 2.1):



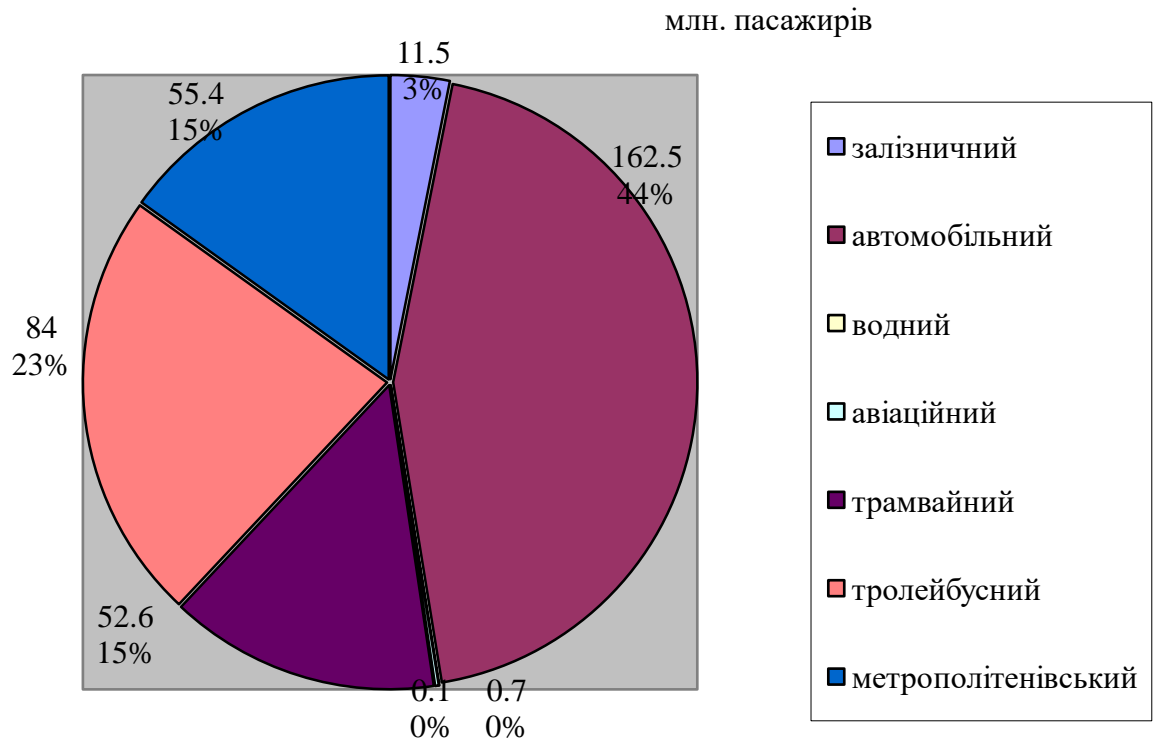
¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [<http://www.ukrstat.gov.ua>]- Державна служба статистики України

Рис. 2.1. Обсяг перевезення вантажів у січні 2018 року

З рис. 2.1 можна зробити висновок, що найбільшим обсягом перевезення вантажу користується залізничний вид транспорту, але при цьому він знизився на 20 % порівняно з попереднім роком.

Найбільші позитивні зміни в обсягах перевезення вантажів спостерігається у водному та авіаційному видах транспорту (те, що вище червоної лінії – більше 100 % зміни). Решта має тут від'ємні показники, особливо автомобільний вид транспорту (рис. 2.2).



¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [<http://www.ukrstat.gov.ua>]- Державна служба статистики України

Рис. 2.2. Кількість перевезених пасажирів у січні 2018 року

У % по відношенню до попереднього 2017 року, результати тут зазнали не значних змін (До +/- 10%). Що говорить про відносно статичний попит на конкретний вид пасажирського транспорту в нашій країні, але з загальною тенденцією до зниження.

Найбільшу кількість перевезення пасажирів робить автомобільний транспорт (автобуси, маршрутки) – 44%, далі йде тролейбусний транспорт, і аж потім метрополітенівський, адже метро є тільки в Києві, Харкові і Дніпрі, тому воно займає тут 3-тє місце.

Найменшим обсягом пасажирів користується авіаційний, водний і залізничний вид транспорту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Тенденція кількості перевезених пасажирів за видами транспорту
(порівняння 2018 року з 1995 роком)**

Вид транспорту	1995 рік	2018 рік	Відхилення, %
Залізничний	577431,5	157962,4	-73
Морський	7817,0	71,9	-99
Річковий	3594,1	596,2	-83,4
Автомобільний	3483173,0	1906852,1	-45,3
Трамвайний	821652,3	666271,1	-18,9
Тролейбусний	1358736,9	1016241,2	-25,2
Метрополітенівський	561012,4	726585,1	+ 29,5
Авіаційний	1914,9	12529,0	+ 85

Джерело: [http://www.ukrstat.gov.ua]- Державна служба статистики України

Єдине позитивне відхилення в кількості перевезених пасажирів за рік порівняно з 1995 роком має метрополітенівський транспорт і авіаційний. Перший зумовлений відповідним напливом людей у столицю, що має назву урбанізація. Значне збільшення обсягів перевезення пасажирів авіаційним шляхом, можна характеризувати збільшенням рівня благополуччя населення та вихід нових авіакомпаній на наш ринок. А найбільше негативне відхилення спостерігається в морському виду транспорту, що більшою мірою характеризується складним політичним станом в країні, і обмежений доступ населення до території Автономної Республіки Крим. Отже, з проведеного аналізу можна зазначити, що транспортними послугами в Україні користується приблизно у 8 разів більше пасажирів, ніж кількість постійного населення України [10]. З цього можна зробити висновок, на скільки великий попит на дані послуги, і яка велика їх роль в добробуті населення, і країни загалом. А отже обумовлюється важливість надавати ці послуги на високому рівні. І не остання роль в цьому належить ефективній мотивації працівників транспортної сфери. Тож у наступного розділі розглянемо шляхи покращення існуючої системи мотивації.

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Як було виявлено з проведеного аналізу в попередньому розділі, мотиваційна система щодо працівників транспортної сфери, досить застаріла, і має загалом лише матеріальні і індивідуальні інструменти впливу в своєму арсеналі. Для залучення молоді, наприклад, цій системі не вистачає нематеріальної форми мотивації, групової та суміжної. Також відсутній індивідуальний підхід до кожного працівника, тож така мотиваційна система дія по шаблонам. Що також варте змін і інноваційного підходу задля підвищення якості надання транспортних послуг.

Слід зазначити, що підходи до оцінки якості транспортних послуг підприємства-надавача цих послуг та пасажир-споживача відрізняються. Так, підприємство в більшій мірі зацікавлене перевезти як найбільше пасажирів за умов мінімальних витрат на їх здійснення, та як у висновку, за умови забезпечення мінімальної якості цих послуг. На відміну від транспортних підприємств пасажир хочуть здійснювати поїздки у безпечних та комфортних транспортних засобах при мінімальних затратах фінансових ресурсів та часу. Оскільки нас цікавить тут позиція саме користувача транспортних послуг, наступні приведені варіанти розширення і покращення системи мотивації персоналу, мають на меті покращити якість наданих послуг саме для сторони пасажирів.

Отже, розглянемо конкретні варіанти запропонованих вище форм мотивації (невистачаючих) для працівників транспортних підприємств: нематеріальну, групову і інтегровану.

1) Нематеріальна:

- збагачення змісту праці (цікаві маршрути, незвичні завдання)
- гарна робоча форма (розробка ергономічного, гарного та сучасного спец одягу)

- атмосфера взаємної поваги у колективі, між керівництвом і підлеглими
- забезпечення кар'єрного зросту (горизонтальні та вертикальні можливості просування по службі)
- розширення медичного забезпечення та інших внутрішньо організаційних пілг
- заохочення творчої атмосфери (започаткування творчих конкурсів, вечорів, корпоративів, задля реалізації працівників в колективі)

2) Групова:

- кращі перспективи опанувати нові корисні знання і навички в роботі (впровадження інноваційного науково-технічного розвитку в роботу)
- участь працівників у справах організації, забезпечення правом голосу всіх працівників
- проведення групових тренінгів, курсів (з підвищення кваліфікації/ зі спілкування з пасажирами/ з правил реалізації в колективі)
- створення умов для формування професійної гордості (маркетингові інструменти просування особливостей професії; нові назви посад)

3) Інтегрована:

- приємна робоча обстановка (чисті і справні транспортні засоби, рівні дороги, музичний супровід за бажанням)
- гнучкий графік роботи (збільшений штат працівників для можливості підбору замін)
- можливість внесення ідей і пропозицій, анонімні опитування, швидкі адреси для зворотного зв'язку
- службові відрядження за бажанням, наповнення відряджень індивідуальними можливостями для працівників
- встановлення сталого розміру і форми подяки за понаднормову роботу

- забезпечення місцем та засобами для відпочинку, перекусу працівників (наприклад окрема кімната для працівників метрополітену, підлаштовані каюти, приміщення на вокзалах та станціях, окремі вагони)



Рис. 3.1. Взаємозв'язок рекомендованих до залучення методів мотивації для системи мотивації працівників транспортної сфери.

Впровадження бодай деяких з вищенаведених варіантів мотивації працівників транспортної сфери, вже покращить і розширить існуючі системи мотивації, а отже і якість наданих ними послуг. Та варто тут розглянути ще й інноваційні інструменти мотивації, які потребують певного технічного залучення та специфічних знань.

Наприклад, такий метод як «дошка пошани» можна переформувати в просування особистих сторінок персоналу в соціальних мережах, з зазначенням їхніх заслуг. А для цього транспортним компаніям варто мати, опікуватися та просувати власні офіційні інтернет-сторінки.

Також можна створити для пасажирів швидкі посилання для опитування про якість наданих їм послуг. Наприклад через сканування QR-коду на

придбаних проїзних квитках, чи введення в спеціально відведеному для цього місці особистого номеру працівника. І в разі отримання встановленої кількості позитивних відгуків на адресу певного працівника, забезпечувати його індивідуальними подяками. Це можуть бути цінні призи, почесні грамоти, добавки до заробітної платні, премії, або інше. Формат подяки тут варто обирати індивідуально для кожного працівника, залежно від його основних потреб. Започаткування такого виду мотивації здається потенційно успішним, адже загострює в працівника відчуття відповідальності і дає розуміння що кожна його дія не безслідна. Так, за наявності негативних відгуків проводити повчальні бесіди, чи інші прийнятні форми корегування поведінки працівника.

Тож впровадження в роботі нових розробок, інноваційних методів та технічних новинок, хоч і вимагає затрат, та може значно розширити можливості до мотивації та контролю персоналу, в тому числі транспортних підприємств.

Важливим моментом в такій модернізації системи мотивації є доцільність переходу системи управління підприємством від жорсткої ієрархії до гетерархії (взаємодії), що збільшує мотивацію кожного працівника, сприятиме підвищенню трудової активності персоналу і зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, що покращує кінцеві результати роботи підприємства через, відповідно, підвищення якості надання транспортних послуг.

Тож у даному розділі наведені конкретні варіанти покращення мотиваційної системи, адаптованих під працівників що надають транспортні послуги, та під сучасний стан транспортної сфери в Україні. Сформувані з них ефективну систему мотивації, синхронізувати старі методи і зазначені, підпорядкувавши це під конкретне транспортне підприємство, беручи до уваги його особливості, – і є задачею керівництва для підвищення якості послуг.

ВИСНОВКИ

Спираючись на проведений аналіз можна зазначити, що в сучасному світі існує широкий арсенал мотиваційних методів для створення ефективної системи мотивації персоналу. Індивідуальна чи групова, матеріальна чи нематеріальна – вони в правильному поєднанні, в залежності від особистих потреб працівника, і формують дієву систему для підвищення якості виконуваних ними робіт.

Крім цього, важливо розуміти, що здійснення мотивації працівників має бути узгодженим з цілями підприємства, і не розходитись з ними. Тобто досягнення індивідуальних мотивів працівників мають сумуватися в реальні результати розвитку організації. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Високий рівень надання Транспортних послуг в Україні відіграє важливу роль в добробуті населення і країни. А отже потребує постійного покращення усіх його параметрів, в тому числі і пошуків нових мотиваційних методів для працівників. В нагоді тут стане використання науково-технічного розвитку, творчий підхід, і знання керівництвом індивідуальні потреби своїх працівників. Саме запровадження індивідуального підходу до працівників, що надають транспортні послуги, є ключем для створення ефективної системи мотивації.

Для того щоб транспортній сфері підвищити якість своїх послуг, до існуючих застарілих, але дієвих мотиваційних методів (матеріальні, стандартні індивідуальні), варто додати більший арсенал нематеріальних мотиваційних засобів, групових та суміжних, приклади яких були запропоновані у даному дослідженні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслоу А.Х. Мотивация и личность / пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 392 с.
2. Баєва О.О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб (продовження) № 11/2007
3. Гривківська О.В. Мотивація економічної діяльності підприємств в умовах розвитку, руйнування та впливу асиметричної інформації / О.В. Гривківська, А.А. Сахно // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: збірник наукових праць / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2017. – Вип. 15. – С. 278–281.
4. Богиня Д.П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль) / Д.П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 4(2). - С. 81-85
5. Ф. Герцберг Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. БлохСнидерман; пер. с англ. Д.А. Куликов – Москва – 2007. – 240 с.
6. Семикіна М.В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління. - 2011. - № 2. - С. 117-124
7. Кузьмін О.Є. Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства на основні показники його фінансово-господарської діяльності / О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, В.Б. Горбань // Регіональна економіка. - 2012. - № 2. - С. 89-98. -
8. Воронкова В.Г. «Управління людськими ресурсами: філософські засади» / Під ред. В.Г. Воронкової. - ВД: «Професіонал», 2006.- 576 с.
10. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua>

11. Лепьохіна І.О. Розробка методичних підходів до оцінки мотивації ефективності трудової діяльності працівників підприємств машинобудування / І.О. Лепьохіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць: у 2-х вип./ ПДТУ. – Маріуполь, 2012. - Вип. 2, Т. 1. - С. 186- 189.

12. Лосікова О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України: Дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2010. – 131 с.

13. Про захист прав споживачів: Закон України в редакції Закону від 01.12.2005 №3161 – IV. [Електронний ресурс] — Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua

14. Правила надання послуг пасажирським автомобільним транспорт: Правила затверджені Постановою Кабінету міністрів України від 18.02.1997 №176 зі змінами і доповненнями

15. Державний класифікатор соціальних стандартів та нормативів: Державний класифікатор затверджений Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 17.06.2002 р. №293.