

Островнрх // Вісник економіки транспорту та промисловості Збір наук. праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2016. - № 55 – С. 58-63

16 Заєць Г.П. Компетентність як складова характеристики трудового

потенціалу підприємств залізничного транспорту / Г.П. Заєць // Вісник економіки транспорту та промисловості Збір наук. праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017. - № 59 – С. 117-122.

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.146141

УДК 625.10.1:656.17

### УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ЗВ'ЯЗКУ З ВПРОВАДЖЕННЯМ ШВИДКІСНОГО ТА ВИСОКОШВИДКІСНОГО РУХУ

*Позднякова Л.О., д.е.н., професор,  
Гуця Н.П., магістрант програми ТЕМПУС (УкрДУЗТ)*

*Розроблено пропозиції щодо удосконалення мотивації праці у зв'язку з впровадженням швидкісного та високошвидкісного руху на залізничному транспорті України. Розроблено модель мотивації праці на залізничному транспорті України. Доведено, що необхідність розробки нової системи оплати праці окремих категорій працівників на залізничному транспорті України, залежить від підвищення ефективності його роботи. Розробленні авторами пропозиції є науковою новизною.*

*Ключові слова: швидкісний та високошвидкісний рух, мотивація праці, стратегічне управління, процеси мотивації, оплата праці.*

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА В СВЯЗИ С ВНЕДРЕНИЕМ СКОРОСТНОГО И ВИСОКОСКОРОСТНОГО ДВИЖЕНИЯ

*Позднякова Л.А., д.э.н., профессор,  
Гуця Н.П., магистрант программы ТЕМПУС (УкрГУЖТ)*

*Разработаны предложения по совершенствованию мотивации труда в связи с внедрением скоростного и высокоскоростного движения на железнодорожном транспорте Украины. Разработана модель мотивации труда на железнодорожном транспорте Украины. Доказано, что необходимость разработки новой системы оплаты труда отдельных категорий работников на железнодорожном транспорте Украины, зависит от повышения эффективности его работы. Разработанные авторами предложения являются научной новизной.*

*Ключевые слова: скоростной и высокоскоростной движение, мотивация труда, стратегическое управление, процессы мотивации, оплата труда.*

## IMPROVEMENT OF MOTIVATION IN CONNECTION WITH THE INTRODUCTION OF HIGH-SPEED AND HIGH-SPEED MOVEMENT

*Pozdnyakova L.A., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Gutsa N.P., Tempus Master Student (USURT)*

*Proposals for improving the motivation of work in connection with the introduction of high-speed and high-speed traffic on the railway transport of Ukraine are developed. The model of labor motivation on the railway transport of Ukraine is developed. It is proved that the necessity of developing a new system of remuneration for certain categories of workers in the railway transport of Ukraine depends on increasing the efficiency of its work. Developed by the authors of the proposal is a scientific novelty.*

*Due to the introduction of high-speed and high-speed passenger traffic on the railways of Ukraine, the conditions and stimulation of workers' work are significantly changing. High-speed and high-speed passenger traffic on Ukrainian railways should be provided by skilled workers. As the volumes of transportation decreased considerably due to political and economic conditions, the existing level of railroad wages makes it difficult for the sector to be trained by skilled workers. Railway enterprises are in dire need of locksmiths for repairing high-speed and high-speed rolling stock, toasters, welders, millers, train assemblies, railroad monitors, masters, managers of the middle management, etc.*

*Improvement of labor motivation on railways is an integral part of strategic management of rail transport, namely, the reform of rail transport in the high-speed and high-speed passenger traffic is timely relevant.*

**Key words:** *high-speed and high-speed movement, motivation of labor, strategic management, processes of motivation, payment of labor.*

**Постановка проблеми.** У зв'язку з впровадженням швидкісного та високошвидкісного пасажирського руху на залізницях України, значно змінюються умови та стимулювання праці робітників. Швидкісний та високошвидкісний пасажирський рух на залізницях України повинен бути забезпечено кваліфікованими працівниками. Оскільки обсяги перевезень значно скоротилися у силу політичних та економічних умов існуючий рівень зарплати залізничників ускладнює забезпечення галузі кваліфікованими працівниками. Підприємства залізничного транспорту відчують гостру потребу у слюсарях з ремонту швидкісного та високошвидкісного рухомого складу, токарях, зварниках, фрезерувальниках, складачах поїздів, монтерах колії, майстрах, керівниках середньої ланки управління тощо.

Удосконалення мотивації праці на залізницях є складовою частиною

стратегічного управління залізничним транспортом, а саме реформування залізничного транспорту в швидкісного та високошвидкісного пасажирського руху є своєчасним актуальним.

Особливостями мотивації праці на залізницях є той фактор, що Укрзалізниця є державною монополією і процеси мотивації праці повинні відповідати жорстким законодавчим вимогам, а саме Кодексу законів про працю України, Законам України "Про залізничний транспорт", "Про оплату праці", "Про колективні договори і угоди", "Про охорону праці" та ін.

У роки занепаду економіки України залізничний транспорт залишався тим майже єдиним «маяком», який стабільно працював, забезпечуючи гідну заробітну плату для своїх працівників. За останні роки на залізничному транспорті заробітна плата має позитивну динаміку оскільки постійно зростає. За її розмірами серед галузей економіки України залізничний

транспорт піднявся з 20-22 місця на 5-6, через що почала зростати конкуренція на робочі місця в галузі серед населення.

До настання світової економічної кризи у галузях економічної діяльності сталися суттєві зміни. Тенденція до економічного зростання промисловості забезпечила підвищення життєвого рівня громадян і значне збільшення розміру їхньої заробітної плати. Зросла і зайнятість населення. І хоча на залізничному транспорті теж відбувалися зміни і зростання доходів працівників, але вони суттєво не вплинули на розмір зарплати.

У 2017 році зростання заробітної плати залізничників склало 2 % у порівнянні з попереднім роком, що не відповідало складності і відповідальності праці залізничників. У той же час у інших галузях економіки заробітна плата зросла значно вище: в цілому по економіці – на 5,5%, у промисловості – на 4,9 %, на транспорті – на 9,1 %. За рівнем оплати праці залізничники балансують між 9 та 10 місцем.

Система управління залізничним транспортом поряд з підвищенням ефективності діяльності, оновлення та модернізації виробничо-технічної бази залізниці, створення умов для однакового доступу до користування послугами об'єктів інфраструктури залізничного транспорту та додатковими послугами, забезпечення прозорості фінансової діяльності залізничного транспорту і т.ін., передбачає найважливішим стратегічним фактором управління залізничним транспортом – забезпечення безпеки швидкісного та високошвидкісного пасажирського руху поїздів та автотранспорту. Тому значну роль в управлінні процесами мотивації праці відіграє вдосконалення діючих та розробка нових галузевих нормативних документів з оплати, організації та охорони праці працівників, пов'язаних з безпекою руху поїздів; запровадження нових моделей управління персоналом, з

урахуванням досвіду залізниць інших країн, який вже визнаний у світі.

Основні складові процесів мотивації праці на залізницях (рис. 1):

- 1) вдосконалення системи винагороди працівників;
- 2) створення належних умов праці;
- 3) вдосконалення системи організації праці, режиму праці та відпочинку;
- 4) охорона праці;
- 5) удосконалення функції управління персоналом, можливості кар'єрного росту;
- 6) додаткові пільги та гарантії соціального захисту згідно з Галузевою угодою та колективними договорами залізниць;
- 7) вирішення житлового питання;
- 8) медичне обслуговування

### **Аналіз останніх публікацій.**

Виділення невирішених частин загальної проблеми.

Проблеми мотивації персоналу заслуговують на увагу у чисельних публікаціях [1],[3],[7]. Проте ситуація, що склалась на залізничному транспорті є предметом дослідження фахівців галузевих ВНЗ [2],[6],[8],[9],[10],[11]. Разом з тим мотивація праці у зв'язку з очікуваним впровадженням швидкісного і високошвидкісного руху в Україні більш-менш детально викладена лише в одному навчальному побіднику для слухачів Темпус [10]. Це все обумовлює необхідність більш широкого висвітлення зазначеної проблеми, що має за мету розширення саме аналогічних досліджень. Стаття, що пропонується, є одним з напрямів вирішення зазначеної проблеми.

**Постановка завдання.** Метою статті є моделювання процесів основної складової мотивації праці в умовах роботи швидкісного та високошвидкісного пасажирського руху на залізницях України – системи винагороди працівників.



Рис. 1. Загальна модель процесів мотивації праці на залізницях

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічні фактори менеджменту залізниць щодо їх кадрового потенціалу складають:

- профільна освіта працівників;
- низький рівень текучості кадрів;
- утримання високопрофесійних спеціалістів;
- залучення молодих спеціалістів;
- кадровий резерв;
- розвиток знань та навичок;
- співробітництво;
- науковий підхід, новаторство.

Управління системою винагород таких працівників повинно сприяти розвитку залізниць, а також забезпечити єдиний підхід до винагороди у різних регіонах – рівна оплата за рівну працю.

При оцінюванні ефективності системи винагород (системи оплати праці та соціальних пільг) пропонуємо використовувати такі критерії:

- доцільність. Система оплати праці повинна забезпечувати реалізацію цілей підприємства шляхом стимулювання бажаної поведінки працівників;
- керованість. Щоб забезпечувати досягнення цілей залізниць, система

оплати праці повинна бути сталою, прозорою та контрольованою;

- гнучкість. Система оплати праці повинна бути спроможною адаптуватися до виробничо-економічних та соціальних умов, що змінюються.

Моделювання процесів системи винагороди працівників залізниць включає такі складові:

- 1) планування чисельності працівників та фонду оплати праці;
- 2) встановлення рівня середньої заробітної плати, гідної залізничної галузі;
- 3) встановлення рівня основної заробітної плати;
- 4) встановлення рівня додаткової заробітної плати;
- 5) компенсаційні та заохочувальні виплати;
- 6) соціальні пільги.

Проводимо аналіз діючої системи винагороди працівників по елементах та моделюємо нову систему винагороди.

1. Планування чисельності працівників та фонду оплати праці

Кожна залізниця складає початковий план з праці. При річному плануванні чисельності працівників по перевезеннях

за основу береться чисельність за минулий рік і корегується у відповідності до таких факторів впливу:

- зміна обсягів перевезень;
- об'єднання та ліквідація малодіяльних підрозділів;
- суміщення професій та розширення зон обслуговування;
- встановлення завдань щодо скорочення контингенту.

Планування чисельності персоналу здійснюється на основі нормативів праці. У відповідності до законодавства норми з праці повинні переглядатися кожні п'ять років, але даний процес відбувається рідше.

Так як планування чисельності працівників відбувається за методом "від досягнутого", і якщо існувала неуккомплектованість штату, то планова кількість працівників знижується.

Кінцевий варіант плану з праці залежить від фінансового плану Укрзалізниці, який затверджується КМУ, первинний план з праці ще зменшується, що викликає вже значну нестачу контингенту.

Фонд оплати праці планується укрупнено на основі фактичних даних минулого року плюс коефіцієнт підвищення основної заробітної плати (0,25, як передбачено Галузевою угодою, але в останні роки цей коефіцієнт штучно зменшується). Фонд оплати праці не враховує можливих змін, які можуть наступити протягом року. Таке планування обмежує виплату премій протягом року і не дає можливості встановлювати ряд доплат та надбавок, передбачених законодавством та Галузевою угодою, тому що виконання ФОП жорстко контролюється. Це є науковою новизною авторів.

При вдосконаленні оплати праці на залізничному транспорті профспілка стояла на принципах зростання доходів працівників за рахунок збільшення тарифних ставок і посадових окладів як найбільш захищеної частини заробітної плати. Протягом перших 10-12 років це

давало позитивний ефект. Але в останні два-три в окремих професійних групах почали накопичуватися проблеми з оплатою праці, які вкрай необхідно вирішувати. До того ж збільшення тарифних ставок і посадових окладів на певний коефіцієнт з року в рік призвело до значного розриву у розмірах середньої заробітної плати між деякими категоріями працівників. У зв'язку з впровадженням швидкісного та високошвидкісного пасажирського руху потребує перегляду і оплата праці працівників які забезпечують експлуатацію сучасного рухомого складу. При відсутності належного фінансування і коштів на придбання матеріалів на них покладено велику відповідальність за забезпечення безпечної експлуатації рухомого складу та колії. Середня зарплата з урахуванням виплати премії та надбавки за вислугу років, доплат за роботу вечірній та нічний час, у святкові дні повинна відповідати рівню оплаті праці робітників залізничного транспорту Євросоюзу, які працюють та обслуговують швидкісні та високошвидкісні пасажирські поїзди.

Тож сьогодні мало хто прагне займати керівні посади: відповідальність керівника неадекватна його заробітній платі.

Потребує докорінної зміни і діюча на залізницях система матеріального заохочення за виробничі результати праці, яка сьогодні не виконує своєї визначальної ролі. Премія, яка виплачується «у ручному режимі», не враховує фактичних результатів роботи підрозділу, а її розмір від 5 до 15% не стимулює до якісної високопродуктивної праці.

Премія за виробничі результати повинна становити не менше ніж 40% тарифної ставки (посадового окладу) і визначатись за конкретне виконання і перевиконання встановлених показників і результатів праці кожним структурним підрозділом, а не узагальнено, як визначить для всіх підрозділів начальник залізниці.

За останні роки пройшла певна зміна у структурі управління залізничним транспортом. Потребує реформування підприємства з правом юридичної особи коли всі кошти які вона заробляє вона їх отримує і розподіляє сама. У зв'язку з цим змінилися вимоги для певних кваліфікаційних груп працівників.

Керівники структурних підрозділів, крім відповідальності за роботу підрозділу, в питаннях оплати праці втратили самостійність щодо визначення окладів, розмірів матеріального стимулювання, встановлення доплат і надбавок кваліфікованим робітникам і спеціалістам, бо це визначається залізницею залежно від фінансових можливостей. Трудові колективи, які стабільно і якісно працюють, мають таку ж оплату, як і колективи, що допускають брак у роботі тощо. З такими підходами до стимулювання праці усіх професійних груп працівників залізничного транспорту втрачається головне – мотиваційний чинник роботи в галузі, а таким визначальним мотивом є розмір доходу, що отримує працівник.

**Висновки.** Таким чином, визначено основні недоліки існуючої системи оплати праці окремих категорій працівників залізничного транспорту і методи їх подолання.

Отже, основою нової системи оплати праці окремих категорій працівників на залізничному транспорті в сучасних умовах має стати відновлення основних функцій заробітної плати – відтворювальної, стимулюючої, соціальної.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., Хронологія управління персоналом: мировой опыт. Бизнес-Информ. –[Текст] /

Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. 2008. – С. 39-45.

2. Позднякова Л.О., Дейнека О.Г. «Концепція розвиваючого управління персоналом» // Управление развитием персонала. –[Текст] / В. Спивак Позднякова Л.О., Дейнека 2006. – К.: ИКТП – Центр, 2006. – 106 с.

3. Бараш, Ю. С. «Види нових організаційних структур з управління залізничним транспортом в Україні» // Залізничний транспорт України. [Текст] / Ю.С.Бараш – 2006. - № 5. - С. 29-32.

4. Закон України “Про оплату праці”.

5. Бараш Ю.С. Структурна реформа на залізничному транспорті України // Тез. доп. II наук.- практ. конф. част. II Ек. і управл.- Дн.:ДНУЗТ, 2004. – С. 28

6. Міщенко М.І. Проблеми розвитку залізничного транспорту в сучасних умовах // Тез. доп. II наук.- практ. конф. част. II Ек. і управл.- Дн.:ДНУЗТ, 2008. – С. 97.

7. Дикань В.Л., Писаревський І.М. Економіка підприємства: Підручник.- Харків: ХФВ «Транспорт України», 2007., - 200 с.

8. Дикань В.Л., Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: навчальний посібник В.Л.Дикань, Ю.В.Елагін, Т.Г.Сухорукова, 2012-345с

9. Зайцева Т.В. Управління персоналом: Учебник/ Т.В. Зайцева А.Т. Зуб, -М.:ИД форум, НИЦ Инфра - М, 2013-336 с

10. Дейнека А.Г. Найденова М.В. Паламарчук И.В. Менеджмент персонала транспортного предприятия: учебное пособие. – Харьков . Издательство Иванченко, 2013 с 180

11. Килиніченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: Монографія / Л.Л. Калініченко.- Харків: Укр. ДАЗТ, 2012 – 382 с

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.145691