

УДК 656.2.078:331.1/.2М. П. СНАЧОВ¹, О. О. ЗЕЛИНСЬКА¹, І. М. ЛОМТЄВА^{1*}, Т. М. ШТОКОЛОВА¹^{1*}Каф. «Облік, аудит та інтелектуальна власність», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, Дніпропетровськ, Україна, 49010, тел. (056) 373-15-69, ел. пошта irinalomteva72@gmail.com¹Каф. «Облік, аудит та інтелектуальна власність», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, Дніпропетровськ, Україна, 49010, тел. (056) 373-15-69, ел. пошта irinalomteva72@gmail.com**УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ АКЦІОНУВАННЯ ЗАЛІЗНИЦІ**

Мета. Внаслідок низки негативних процесів заробітна плата перестала виконувати стимулюючу функцію. Існуючі в Україні системи мотивації праці та її оплати на залізничному транспорті не відповідають вимогам соціально орієнтованої ринкової економіки й свідчить про відсутність чітко налагодженого механізму взаємодії усіх основних елементів, тому виникає необхідність пошуку шляхів її удосконалення. Метою роботи є дослідження підходів щодо поліпшення мотивації трудової діяльності працівників унаслідок удосконалення систем оплати праці в умовах акціонування залізниці. **Методика.** Для розв'язання проблем організації праці та її оплати в роботі описані такі підходи до мотивації трудової діяльності на залізниці, як: грейдування, система участі працівників у прибутку підприємства та соціальний пакет. **Результати.** У ході акціонування Укрзалізниця повинна побудувати свою систему мотивації праці, яка б повною мірою враховувала особливості її діяльності, а також мотивувала до підвищення продуктивності праці з кінцевою метою – забезпечити зовнішню конкурентоспроможність. **Практична значимість.** Використання запропонованих систем мотивації трудової діяльності дозволить створити налагоджену й ефективну систему організації праці та її оплати для підвищення продуктивності праці та покращення ефективності виробництва на Укрзалізниці.

Ключові слова: заробітна плата, мотивація трудової діяльності, участь у прибутках, грейдинг.

Постановка проблеми

Сьогодні оплата праці на залізниці України, яка функціонує з 70-х років минулого століття, майже втратила свою стимулюючу функцію, до того ж вкрай необхідно підвищувати продуктивність праці.

Для ефективної роботи і розвитку підприємства в першу чергу потрібні кваліфіковані працівники, які зацікавлені у виконанні певних робіт, тобто для підвищення продуктивності праці потрібно мотивувати працівників такими заохоченнями, які будуть залежати від складності виконаної праці, результатів праці робітника та господарської діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень

Питанням мотивації праці велику увагу в своїх роботах приділяли такі фахівці, як К. Альдерфер, Ф. Ф. Бутинець, В. Врум, В. М. Гриньова, Н. В. Драгункіна, Т. О. Єгоркіна, Б. І. Колесников, А. М. Колот, Г. Т. Куликов, Д. Макгрегор, Д. Мак-Клелланд, А. Мас-

лоу, В. В. Немченко, І. Т. Новіков, В. В. Сопко, А. А. Сперанський, Ф. Тейлор, Е. Хей, Ф. Херцберг.

Мета

Багато науковців займалися розглядом питань стосовно мотивації праці, проте в Україні досі не існує налагодженої системи оплати праці, тому це питання потребує детального розгляду. Метою роботи є пошук шляхів підвищення продуктивності Укрзалізниці за рахунок удосконалення праці.

Виклад основного матеріалу

Мотивація трудової діяльності – це складний, відносно стійкий процес, зумовлений особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності [4].

У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовуються найрізноманітніші системи матеріального заохочення працівників

і стимулювання їх щодо підвищення результативності праці [2].

Система мотивації праці у США побудована так, що фіксована заробітна плата може тільки зростати й ніколи не зменшуватися. У компаніях США оплата праці кожного працівника визначається на основі стажу роботи на певному підприємстві, досвіду, рівня кваліфікації і протягом більш ніж 50 років зарекомендувала себе як ефективний механізм мотивації праці.

Методика оцінки праці у Франції передбачає багатофакторний аналіз. В оплаті праці більшості французьких компаній діє дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя (індекси цін на споживчі товари враховуються в колективних договорах) й індивідуалізація оплати праці, що базується на рівні професійної кваліфікації та відповідає виконуваній роботі та кількості внесених раціоналізаторських пропозицій. Найбільший інтерес викликає бальна оцінка ефективності праці працівника на основі шести показників: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, ініціативність, етика виробництва. При цьому персонал підприємства поділяють на 5 категорій. До вищої, першої, належать працівники, які набрали від 100 до 120 балів, до другої – ті, що набрали до 80 %, до третьої – 60 %, до четвертої – 40 %, до п'ятої – менше 20 % максимальної кількості балів.

У Швеції діє близько тисячі систем матеріального заохочення. Найбільш поширена система залучення працівників до участі в прибутках, що базується на положенні про нарахування податків. Таке положення передбачає два способи преміювання: щорічно виплачувані кошти, які розглядаються як частина доходів і обкладаються податком, і переказні – на банківський рахунок не раніше, ніж через п'ять років, які утворюють кредитний фонд [1].

Треба зазначити, що зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу не є сталим, він постійно збагачується новими елементами [2].

Результати

Укрзалізниця продовжує структурну трансформацію. Для ознайомлення з найкращими напрацюваннями у сфері оплати й мотивації праці нею було запрошено компанію Hay Group – світового лідера консалтингових послуг з пи-

тань ефективного менеджменту організацій. Компанія представила базові принципи побудови сучасної системи заохочення та мотивації персоналу, яка діє в компаніях-лідерах світових бізнес-рейтингів.

На думку експертів Hay Group, сучасна система винагородження має мотивувати до підвищення продуктивності праці й повинна забезпечувати зовнішню конкурентоспроможність. На сьогоднішній день компанія Hay Group займається розробкою і впровадженням системи грейдів.

Система грейдів становить корпоративний табель про ранги працівників, кожен з яких має свій ранг або грейд, відповідно до якого розраховується рівень його заробітної плати. Відтак, грейдинг – це створення вертикальної структури позиційних посад, відповідно до яких розраховується заробітна плата. Кожна організація самостійно вибудовує структуру посад, з огляду на свої особливості, цінність кожного робітника і його внесок у загальну справу. Грейдування передбачає широкий спектр критеріїв (управління, відповідальність, складність роботи і т.ін.), які кожна організація визначає самостійно. У фінансовому плані введення цієї системи на Укрзалізницю дозволить або знизити поточні витрати на оплату праці, або одержати велику віддачу на вже виплачувані персоналу суми заробітної плати.

Найпоширенішим методом оцінки праці шляхом грейдування є бально-факторний, при якому кожна посада оцінюється в балах на підставі ваги й рівнів певних факторів, що беруть до уваги значущість певного робочого місця з урахуванням прогнозованих технологічних і організаційних змін. На основі кількості балів визначаються межі грейдів і «вилки» окладів.

Як інструмент мотивації на залізницю може використовуватися система участі працівників у прибутку підприємства. Така участь здійснюється у формі виплат із прибутку, тобто певна частина прибутку розподіляється між працівниками. Участь у прибутках використовується також як фактор підвищення зацікавленості в економічному успіху підприємства.

Участь у власності сприяє зацікавленості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємства, зміцненні його фінансового стану, і реалізується вона здебільшого через надання працівникам акцій «свого» підприємства. Володіння працівниками акціями

забезпечує їм одержання відповідних дивідендів, а також сприяє мобілізації особистих збережень громадян для інвестування у виробництво [5].

Ще одним способом мотивації працівників може бути соціальний пакет, під яким у широкому значенні слід розуміти надання роботодавцем благ у вигляді пільг, компенсацій і соціальних гарантій, які перевищують розмір його основної заробітної плати. З точки зору трудового законодавства, усі матеріальні блага, що включаються до складу соціального пакета, можуть розглядатися як елементи заробітної плати, що відносяться до додаткової заробітної плати й інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Виходячи з різноманітності функцій соціального пакета, у його складі також можна виділити мотиваційний пакет, який, у свою чергу, поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети.

Конкурентний пакет може включати питання забезпечення здоров'я та відпочинку, підвищення кваліфікацій за рахунок підприємства тощо.

Компенсаційний пакет охоплює коло відшкодування особистих витрат, що пов'язані з роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, придбання або оренду житла в іншому місті тощо). Так, деяким працівникам надаються корпоративні мобільні телефони або, в разі необхідності, авто з водієм.

Таким чином, соціальний пакет залізниці, з урахуванням його структури та величини, повинен стати потужним інструментом дієвого впливу на рівень психологічного і фізичного залучення працівника, індивідуальну та організаційну дієвість, а відтак, тривалість і успішність трудових відносин між працівником і залізницею-роботодавцем.

Висновки

На залізничному транспорті України рівень мотивації його працівників, порівняно з провідними країнами світу, є дуже низьким. На залізниці використовуються традиційні методи стимулювання праці, які не відповідають вимогам ринкової економіки. Причому одним із основних шляхів підвищення ефективності діяльності Укрзалізниці є збільшення продуктивності праці. Укрзалізниця повинна вибудовувати свою систему мотивації праці, яка б максимально враховувала особливості її діяльності та об'єктивні економічні реалії у країні.

Отже, впровадження і застосування на Укрзалізниці інноваційних форм мотивації працівників має забезпечувати поєднання взаємозв'язку доходів працівників та результатів їх праці. Правильне та комплексне застосування мотиваційних методів в умовах акціонування залізниці може забезпечити відповідне підвищення продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грещак, М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Колот, А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – 28 с.
3. Куликов, Г. Т. Шляхи регулювання оплати праці в Україні / Г. Т. Куликов // Праця і зарплата. – 2008. – № 29. – С. 4–6.
4. Єгоркіна, Т. О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства / Т. О. Єгоркіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. ПДТУ. – 2010. – С. 235–240.
5. Завіновська, Г. Т. Економіка праці [Електронний ресурс] : навч. посібник / Завіновська Г. Т. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с. – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/000156/inx.php>

Н. П. СНАЧЕВ¹, Е. А. ЗЕЛИНСКАЯ¹, И. Н. ЛОМТЕВА^{1*}, Т. М. ШТОКОЛОВА¹

^{1*}Каф. «Учет, аудит и интеллектуальная собственность», Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, Днепропетровск, Украина, 49010, тел. (056) 373-15-69, эл.почта irinalomteva72@gmail.com

¹Каф. «Учет, аудит и интеллектуальная собственность», Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, Днепропетровск, Украина, 49010, тел. (056) 373-15-69, эл.почта irinalomteva72@gmail.com

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА В УСЛОВИЯХ АКЦИОНИРОВАНИЯ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ

Цель. Вследствие ряда негативных процессов заработная плата перестала выполнять стимулирующую функцию. Существующие в Украине системы мотивации труда и его оплаты на железнодорожном транспорте не соответствуют требованиям социально ориентированной рыночной экономики и свидетельствуют об отсутствии четко отлаженного механизма взаимодействия всех основных элементов, поэтому возникает необходимость поиска путей ее совершенствования. Целью работы является исследование подходов по улучшению мотивации трудовой деятельности работников в условиях акционирования железной дороги. **Методика.** Для решения проблем организации труда и его оплаты в работе описаны такие подходы к мотивации трудовой деятельности, как: грейдинг, система участия работников в прибыли предприятия и социальный пакет. **Результаты.** В ходе акционирования Укрзалізництва должна построить свою систему мотивации труда, которая в полной мере учитывала бы особенности ее деятельности, а также мотивировала к повышению производительности труда с конечной целью – обеспечить внешнюю конкурентоспособность. **Практическая значимость.** Использование предложенных систем мотивации труда позволит создать отлаженную и эффективную систему организации труда для повышения эффективности производства на Укрзалізнице.

Ключевые слова: заработная плата, мотивация трудовой деятельности, участие в прибылях, грейдинг.

М. Р. SNACHOV¹, О. О. ZELYNSKA¹, I. M. LOMTIEVA^{1*}, Т. М. SHTOKOLOVA¹

^{1*} Dep. «Accounting, Audit and Intellectual Property», Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan St., 2, Dnipropetrovsk, Ukraine, 49010, tel. (056) 373-15-69, e-mail irinalomteva72@gmail.com

¹ Dep. «Accounting, Audit and Intellectual Property», Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan St., 2, Dnipropetrovsk, Ukraine, 49010, tel. (056) 373-15-69, e-mail irinalomteva72@gmail.com

IMPROVEMENT OF MOTIVATION WORK UNDER CORPORATIZATION RAILWAYS

The purpose. As a result of of a number of negative processes wages ceased perform the function of stimulating. The existing system motivation and remuneration on the railway of Ukraine do not meet the requirements of a socially oriented market economy and testify to the absence of precisely regulated mechanism of interaction of all the basic elements, so there is a need to find ways to improve it. Purpose of work is research approaches improve the motivation of labor activity of workers, in connection with perfection of systems of remuneration, in the conditions of corporatization of the railway. **Methods.** For solve the problems of the

organization and remuneration are described approaches to motivation work on the railroad such as grading, the system of employee participation in company profits and social package. **The Results.** During of corporatization Ukrzaliznytsia has to build its own system labor motivation, which fully would take into account peculiarities of its activities as well as has motivated, would improve productivity with the ultimate goal - to ensure external competitiveness. **The practical significance.** The use of the motivation system of work will create a debugged and effective system of work organization and payment, to improve productivity and improve production efficiency on the Ukrzaliznytsia.

Keywords: wage, motivation of work, participation in profits, grading.

Надійшла до редколегії 18.03.2015.

Стаття рекомендована до друку канд. екон. наук, доц. Гненним М. В. та канд. екон. наук, доц. Приваловою Л. М.